

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA
Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“CULTURA NACIONAL, COMUNICACIÓN Y
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS CON
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA:**

ISRAEL HERNÁNDEZ QUINTERO

**DIRECTOR
DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA**

MÉXICO, D. F. 2007.



INDICE

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS	IV
RESUMEN	V
SUMMARY	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAP. 1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA CULTURA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	3
1.1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	4
1.1.1 Administración en las organizaciones	4
1.1.1.1 Enfoque clásico y puntos de vista tradicionales	6
1.1.1.2 Contribuciones de las ciencias del comportamiento y administrativas	8
1.1.1.3 El enfoque moderno: conceptos de sistemas y de contingencias	11
1.1.2 El Comportamiento Organizacional	13
1.2 NATURALEZA DE LA CULTURA Y SU CONCEPTUALIZACIÓN	16
1.2.1 Comportamiento humano y cultura	17
1.2.2 Características de la cultura	18
1.2.3 Conceptualización de cultura	19
1.2.3.1 Cultura como programación mental	21
1.2.3.2 Estratos de cultura	22
1.3 CULTURA NACIONAL	23
1.3.1 Rasgos culturales del mexicano	24
1.3.1.1 La familia	25
1.3.1.2 La religión	26
1.3.1.3 El sistema educativo	27
1.3.1.4 El sentido del tiempo	28
1.3.1.5 Las relaciones interpersonales	29
1.3.1.6 El estatus	31
1.3.1.7 La susceptibilidad	32
1.3.1.8 El trabajo	33
1.3.2 Dimensiones culturales nacionales	34
1.3.2.1 Distancia del poder	35
1.3.2.2 Colectivismo contra Individualismo	37
1.3.2.3 Masculinidad contra Feminidad	38
1.3.2.4 Elusión de la incertidumbre	39
1.3.2.5 Orientación a largo o a corto plazos	40
1.4 CULTURA NACIONAL Y COMUNICACIÓN	43

CAP. 2 COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	47
2.1 COMUNICACIÓN	48
2.1.1 Concepto de comunicación	48
2.1.2 Proceso de la comunicación	49
2.1.3 Principios de la comunicación	52
2.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	52
2.2.1 Comunicación oral	53
2.2.1.1 Ventajas	53
2.2.1.2 Desventajas	54
2.2.2 Comunicación escrita	54
2.2.2.1 Ventajas	54
2.2.2.2 Desventajas	54
2.2.3 Comunicación no verbal	55
2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	56
2.3.1 Importancia y funciones de la comunicación en la organización	56
2.3.2 Comunicación organizacional formal	58
2.3.2.1 Comunicación descendente	58
2.3.2.2 Comunicación ascendente	60
2.3.2.3 Comunicación horizontal o lateral	61
2.3.2.4 Redes formales de grupos	62
2.3.2.5 Comunicación electrónica o por computadora	62
2.3.3 Comunicación organizacional informal	64
2.3.4 Elección del canal adecuado de comunicación	64
2.4 PROBLEMAS Y BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ	66
2.4.1 Problemas potenciales	66
2.4.2 Barreras para la comunicación eficaz	67
2.4.2.1 Barreras personales	67
2.4.2.2 Barreras físicas	68
2.4.2.3 Barreras semánticas	68
2.4.3 Efecto de las barreras en el proceso de comunicación	68
2.5 COMUNICACIÓN Y CULTURA	69
2.5.1 Contexto cultural para la comunicación	71
2.5.2 Cultura nacional y la comunicación efectiva	73
2.6 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	78
2.6.1 Efectividad organizacional	78
2.6.1.1 Modelos de efectividad organizacional	80
2.6.2 Desempeño del individuo	83
2.6.2.1 Relación esfuerzo-desempeño	84
2.6.2.2 Relación desempeño individual-meta organizacional	85
2.6.2.3 Relación meta organizacional-meta individual	86
2.7 CULTURA NACIONAL, COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	88
2.7.1 Análisis del problema	90

CAP. 3 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN SUPERIOR-SUBORDINADO Y RESULTADOS	95
3.1 METODOLOGÍA	96
3.1.1 Diseño y elaboración del cuestionario	97
3.1.1.1 Elaboración del contenido	98
3.1.2 Aplicación del cuestionario	100
3.1.3 Tratamiento de la información	101
3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	106
3.2.1 Características de la muestra	106
3.2.2 Cultura nacional	108
3.2.3 Comunicación	125
3.2.4 Efectividad organizacional y desempeño	134
CONCLUSIONES	144
BIBLIOGRAFIA	147
ANEXO A	149

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS

Fig.1 El sistema de organización	12
Fig.2 Un sistema de comportamiento organizacional	15
Fig.3 El proceso de la comunicación	50
Fig.4 Efecto de las barreras en el proceso de comunicación	69
Fig.5 Culturas de contexto alto o bajo	72
Fig.6 Modelo organizacional que muestra la influencia de la cultura sobre la comunicación superior-subordinado y su relación con el desempeño en el logro de los objetivos organizacionales	89
Fig.7 Análisis del problema “CULTURA NACIONAL, COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”	92
Tabla 1. Posiciones de las culturas nacionales de acuerdo con la evaluación de Hofstede	42
Tabla 2. Características de la muestra	107
Tabla 3. ¿De qué manera cree que el tiempo que llevan de conocerse ha influido en el establecimiento de su relación en el trabajo?	109
Tabla 4. ¿Remarca el superior constantemente la posición relativa que guardan en sus puestos?	116
Tabla 5. ¿Cómo califica su relación laboral?	121
Tabla 6. Contexto social de la muestra	123
Tabla 7. ¿Cómo es la comunicación?	133
Cuadro 1. ¿Qué percibió en su primer contacto?	112
Cuadro 2. ¿Cuáles considera que son los comportamientos que dificultan el establecimiento de una relación laboral adecuada?	117
Cuadro 3. ¿Cuáles considera que son los comportamientos que favorecen al establecimiento de una relación laboral adecuada?	119
Cuadro 4. ¿De qué manera considera que la relación social afecta o influye en su comunicación?	126
Cuadro 5. ¿Cuáles considera que son los comportamientos que favorecen al establecimiento de una comunicación adecuada?	127
Cuadro 6. ¿Qué aspectos considera importantes para poder comunicarse abierta y sinceramente?	130
Cuadro 7. ¿Cómo manifiesta un desacuerdo en alguna situación laboral?	131
Cuadro 8. ¿Cree que existe congruencia entre sus expectativas y la realidad en su puesto? En caso negativo ¿Qué sensaciones le deja?	136
Cuadro 9. ¿Se siente usted motivado para la realización de su trabajo? ¿Por qué?	137
Cuadro 10. ¿Considera que la calidad de la comunicación influye en el desempeño de sus tareas?	138
Cuadro 11. ¿Qué esperan en el trabajo de su contraparte?	139
Cuadro 12. ¿Qué es lo que más le desagrada de su contraparte?	141
Cuadro 13. ¿Cuáles considera que son los aspectos o comportamientos que más ayudan a desempeñar satisfactoriamente el trabajo?	142

RESUMEN

En el presente estudio se busca relacionar la presencia de rasgos culturales entre los superiores y subordinados que rigen sobre la forma de comunicarse y relacionarse en el trabajo, que influyen en sus percepciones durante su comunicación y afectan su disposición y su motivación para conseguir las metas organizacionales, convirtiéndose muchas veces en un asunto personal. Esto afecta la efectividad organizacional y la búsqueda constante de la mejora de su desempeño en el trabajo.

Para lo anterior se han desarrollado teóricamente las variables principales de cultura nacional, comunicación y efectividad organizacional, junto con las variables auxiliares de motivación y desempeño individual para relacionarlas con el problema planteado. A su vez, se ha realizado un estudio de campo que muestre la presencia de dicho problema entre las parejas superior-subordinado dentro de algunas organizaciones. Toda la información recopilada atiende directamente a sus opiniones y percepciones respecto a la forma de relacionarse y de comunicarse en su trabajo.

Entre los resultados más importantes se ha encontrado que los subordinados valoran el apoyo, la confianza y la comunicación abierta por parte de sus jefes; mientras que los superiores valoran la responsabilidad, la disposición y participación del empleado, así como su eficiencia para desempeñarse y cumplir con el trabajo. Sin embargo, para que las necesidades de ambos se puedan satisfacer, es necesario que exista un contexto laboral armonioso entre ellos, algo que es muy propio de la cultura nacional y que es necesario para mantener relaciones laborales buenas.

Este ambiente corresponde a una sociedad de mucho o de alto contexto para la comunicación; por lo tanto, el desarrollo de la confianza, las actitudes positivas, y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, logran mantener dicha armonía social y la buena comunicación en el trabajo. No obstante, por la importancia que dentro de este contexto cultural y social tienen los indicios no verbales de la comunicación entre los superiores y los subordinados, se llega a irrumpir por la presencia de barreras personales y ruido psicológico que se derivan de sus propias actitudes como el temor, la desconfianza, la reserva, la susceptibilidad a la crítica, la prepotencia, y la importancia de las apariencias y el estatus; todos ellos son rasgos presentes dentro de la cultura nacional.

Cuando se llega a esta situación, el proceso de la comunicación efectiva superior-subordinado es interrumpido y, por lo tanto, se pierde el deseo vivo de querer comunicarse adecuadamente en el trabajo. Esto provoca que los superiores pierdan contacto con las motivaciones y necesidades de sus empleados. Por esta razón, se encuentran en una posición de desventaja para motivarlos y para guiarlos hacia el logro de las metas organizacionales y obtener su disposición para mejorar constantemente su desempeño, lo que representa un problema para el desarrollo y el crecimiento de la organización.

SUMMARY

This research is concerned with the relationship between superiors and subordinates who are influenced by cultural patterns that rule the way of behaving and communicating for work. The way to see the things and individual perceptions influence their own communication and affect their disposal and motivation to accomplish organizational goals. This normally involves personal matters that disturb organizational effectiveness and performance improvement.

To explain this, a theoretical frame has been gathered in order to relate this problem to main variables as national culture, communication and organizational effectiveness, next to secondary variables as motivation and individual performance. At the same time, a field research has been developed to inquire about this problem among superior-subordinate pairs inside some organizations. The compiled information is directly related to their opinions and perceptions about the way of relating and communicating each other for work.

One of the most important found result is that subordinates appreciate support, confidence, and open communication, all of these conceded by superiors. On the other hand, superiors appreciate responsibility, disposition and participation from subordinates, and efficiency, all of these as a part of good performance and work fulfilment. However, it is required a grateful working environment between them to match both of their necessities. This is very common in national culture, and it is necessary to maintain good working relationships.

These features are characteristic in a society with a broad or a high context for communication. Hence, confidence, positive attitudes, and to be coherent with what is said and what is done, are very helpful to maintain social harmony and good communication for work. Nevertheless, because of the importance of non-verbal behaviours in this kind of cultural and social context, personal barriers and psychological noise, for instance, mistrust, shyness, fear, caution, criticism sensitiveness, arrogance, status, and appearances come to interfere in communication between superior and subordinate, and all of these traits are common in national culture.

When this situation occurs, the communication effectiveness between superior and subordinate is disturbed, and the real desire for communicating is refrained. Therefore, superiors lose contact with employees' motivations and requirements. Because of that, superiors are at a disadvantage to motivate subordinates and lead them in order to fulfil organizational goals, and to get disposal to improve their performance. All this could be a serious problem in development and growth for national organization.

INTRODUCCIÓN

La teoría administrativa y la de la organización han evolucionado históricamente junto con los objetivos y valores de las sociedades humanas que las desarrollan. En la actualidad, la importancia otorgada al factor humano en la organización ha propiciado la inclusión de estudios interdisciplinarios relacionados con el subsistema psicosocial de sus individuos.

El comportamiento organizacional es un área de conocimientos interdisciplinaria que ayuda a analizar las actitudes, motivaciones y conductas de los individuos, y a comprender la forma en que éstas impactan en la efectividad de las organizaciones.

Bajo esta concepción, se considera que la cultura o el entorno social que rodea a los individuos, rige sobre sus actitudes y su comportamiento, incluso dentro de las organizaciones que ellos mismos conforman. Por lo tanto, el problema que en el presente estudio se desea analizar es que se asume la presencia de ciertos rasgos culturales nacionales que erigen barreras para la comunicación efectiva entre superiores y subordinados, lo que influye en su motivación y disposición para mejorar constantemente su desempeño en el trabajo.

El objetivo de este trabajo es explorar la forma en que se relacionan y se comunican los subordinados y los superiores en su trabajo, para comprender y entender cómo a veces la influencia de barreras personales o ruido psicológico durante la comunicación, pueden afectar la motivación y la disposición de los individuos para esforzarse y alcanzar las metas organizacionales.

Para tratar dicho problema, se recurre a la conformación de un marco teórico que desarrolle las variables principales de la cultura nacional, la comunicación y el desempeño en la organización, con la finalidad de plantear premisas que sustenten las relaciones entre ellas. No obstante, para ir más allá y encontrar posibles soluciones al problema, se lleva a cabo un estudio de campo que permite verificar su presencia o ausencia en las relaciones laborales superior-subordinado dentro de algunas organizaciones.

Para lograr lo anterior, se entrevistó a subordinados y a sus respectivos superiores por medio de un cuestionario que capta sus opiniones y percepciones acerca de sus actitudes y comportamientos. Todo esto, para tener de viva voz de los propios participantes, la realidad de su interacción comunicativa en el trabajo.

Con la información recopilada y su análisis, se pone a prueba la suposición que aquí se plantea y, al mismo tiempo, se pretende que las inferencias y conclusiones que de ella se deriven, sirvan como un punto de partida para la comprensión y el entendimiento de las relaciones laborales e interpersonales entre los subordinados y los superiores. De esta manera, en el mejor de los casos, poder ayudar a mejorarlas y a impulsar el crecimiento de la organización nacional.

Bajo el contexto cultural mexicano y los aportes del comportamiento organizacional a la administración, se desarrolla este trabajo de tesis.

En el capítulo 1 se hace notar la importancia del estudio de la cultura y de los aspectos psicosociales presentes en los individuos de la organización, para la administración y el comportamiento organizacional. El reconocimiento de estos aspectos no fue inmediato entre los estudiosos y administradores pioneros. Sin embargo, en estos días, son temas actuales por el impacto que las conductas y comportamientos de los individuos tienen sobre la cultura y el desempeño organizacionales. Así como en otros países, en México el estudio de la cultura nacional puede relacionarse también con la administración de las organizaciones. Por eso, se estudian los rasgos y las dimensiones culturales que pueden influir en la comunicación superior-subordinado, los cuales actúan algunas veces como barreras o como ruido psicológico para la comunicación efectiva.

En el capítulo 2 se analizan todos los aspectos relacionados con la comunicación y el desempeño organizacional. La comunicación como proceso involucra como mínimo a dos personas que interactúan bajo un contexto físico, social, cronológico y cultural. La influencia de dicho contexto y las barreras personales, físicas y semánticas, dificultan el entendimiento y la comprensión entre las partes. Si la interacción se lleva a cabo dentro de la organización a través de subordinados y superiores para cumplir metas y orientar sus esfuerzos, este proceso no está exento de recibir la influencia cultural del contexto y de las barreras personales presentes en ellos. Se cree que la presencia de este fenómeno puede desviar la orientación hacia las metas de la organización y afectar así la disposición y la motivación de los empleados, como consecuencia de la relación y de la comunicación laboral entre superiores y subordinados.

En el capítulo 3 se presenta la metodología para realizar un estudio de campo con la finalidad de obtener información por medio de las opiniones y de las percepciones de superiores y subordinados mexicanos relacionadas con sus actitudes y formas de comunicarse en el trabajo. Éstas pueden tener su origen en la cultura nacional y repercutir en su motivación y en su desempeño laboral. Para ello se diseña un cuestionario que servirá como instrumento de recopilación de la información, por medio de una entrevista a los involucrados y, además, se crean formatos que permitan presentar y analizar los resultados adecuadamente.

Los resultados obtenidos se analizan conforme a lo planteado en el marco teórico. Todo ello, se hace con la intención de relacionar nuestras variables de estudio y de destacar la presencia de elementos descriptivos que sustenten el problema planteado. La suposición que aquí se está haciendo queda sujeta a los resultados propios de la investigación, y si de una manera u otra ésta no es confirmada, los propios resultados quedarán como un aporte importante sobre el problema tratado, para futuros investigadores y administradores que se interesen en estos temas.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales acerca de todo el desarrollo de este trabajo y, primordialmente, sobre la presencia o la ausencia del problema planteado. Con todo ello, se espera que se proporcione conocimiento útil sobre la relación laboral entre subordinados y superiores dentro de la organización, bajo la influencia de nuestra cultura nacional.

1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA CULTURA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El progreso de la humanidad a través del tiempo ha sido posible gracias a la formación de sociedades basadas en las relaciones interpersonales y de cooperación mutua. Las primeras relaciones surgieron en el seno familiar; sin embargo, el desarrollo humano siempre nos ha exigido ir más allá de nuestras propias fronteras familiares. El siguiente paso ha sido la integración en sociedad de los hombres. Todo ello, con la finalidad de perseguir constantemente objetivos y sueños en la vida. Bajo este principio, el ser humano ha sido creador de numerosas organizaciones sociales para alcanzar diversos objetivos.

Como el surgimiento de dichas organizaciones se da dentro de la sociedad, no era muy aventurado afirmar que los valores e ideologías de la misma sociedad influyeran en la creación y en el manejo de tales organizaciones. Aunque la teoría de las organizaciones y la práctica administrativa en la actualidad contemplan estos aspectos, el cúmulo de conocimientos a lo largo de las etapas de desarrollo de las sociedades, no lo mostraban tan ampliamente. Es a partir de la divergencia de ideas entre los pensadores y los practicantes administrativos que se tratan de estudiar otros factores relacionados con el aspecto humano dentro de la organización.

En los últimos años el reconocimiento y la aceptación de que existen factores culturales de la sociedad que rigen la conducta de los individuos dentro de las organizaciones ha propiciado una serie de estudios interdisciplinarios que pretenden predecir y orientar el comportamiento individual y grupal de las personas para beneficio de las propias organizaciones.

Las organizaciones pueden ser consideradas como exitosas cuando son capaces de alcanzar los objetivos por los cuales fueron creadas. Para lograrlo es muy importante que todos los miembros adquieran el compromiso y dirijan sus esfuerzos al bien común. Pero como la perfección aún no es tangible en lo creado por el hombre, y donde se presenta el hombre existe diversidad cultural e ideológica, resulta necesario estudiar el factor humano como eje primordial en el éxito organizacional.

La cultura es un fenómeno humano muy singular que también ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. Diferentes disciplinas han realizado aportes para su comprensión. Para muchos es muy difícil definirla conceptualmente, pero de algo sí podemos estar seguros, cada uno de nosotros, incluso sin darnos cuenta, somos fieles representantes de la cultura nacional, aunque a veces se quiera negar.

La relación cultural y organizacional es evidente por la presencia humana; sin embargo, también resulta muy amplia. Los aspectos culturales describen en general cómo es uno, cómo se piensa y cómo se actúa, pero para cumplir con los objetivos de este estudio y en particular de este capítulo, se destacarán los elementos culturales que pueden condicionar la manera en que nos comunicamos y relacionamos con los demás, sobre todo enfocados al aspecto laboral y administrativo dentro de la organización.

La familia, la religión, la educación, las diferencias de estatus, la sensibilidad, la forma de ver el trabajo, los intereses individuales, la percepción de la vida y nuestros prejuicios parecen condicionarnos para establecer relaciones interpersonales y a su vez para transmitir pensamientos y sentimientos. La comunicación es la característica que hace diferente al hombre de los animales “inferiores” para perpetuar su existencia y su legado. Las organizaciones requieren de una comunicación eficaz entre sus miembros para alcanzar el éxito.

La importancia del estudio de la cultura se hace aún más evidente cuando la globalización en la actualidad mantiene una tendencia clara de adaptación a la diversidad

cultural por parte de los dirigentes de empresas. De este modo, el mexicano tendrá antes que otra cosa, conocer y reconocer su propia cultura para posteriormente enfrentar con éxito el choque cultural entre grupos e incluso entre naciones.

1.1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

El deseo de los seres humanos por alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades ha conducido a la creación de sociedades o grupos que mutuamente se ayudan para conseguirlo. Desde su origen y hasta el hombre moderno, estos grupos de personas colaboran y operan en conjunto para procurarse sustento y beneficios tanto individuales como sociales. Tanto la evolución propia del ser humano como la forma de organizarse a través de la historia ha dejado elementos distintivos que tratan de ser aprovechados para comprender las diferentes organizaciones y su desarrollo, así como la forma en que se relacionan sus individuos dentro de ellas.

Una vez que la organización se crea, la necesidad de administrarla nace con ella. Se puede decir que en los inicios de la humanidad, la administración se puso en práctica en el momento en que la organización surgió; sin embargo, no basta con formar la organización, es necesario hacer funcionar todos sus elementos de manera coordinada y motivada por los objetivos que la crearon. La práctica administrativa ha atendido también a la evolución de la sociedad y de las organizaciones en relación con su propio tiempo y espacio. Por lo tanto, entender la evolución de los valores socioculturales de la sociedad nos puede ayudar a comprender las fuerzas que influyen en las organizaciones y su administración.

“El sistema de valores, determinado no sólo por la organización sino también por las normas socioculturales de la sociedad, afecta los conceptos y las acciones”.¹

1.1.1 Administración en las organizaciones

Ya se han empleado los términos organización y administración; sin embargo, aún no han sido definidos; también se ha indicado que los valores socioculturales son importantes para comprender las prácticas administrativas en las organizaciones. Por esta razón, se presenta una introducción a la teoría organizacional y administrativa, la cual permite hacer una revisión de conceptos y de su evolución para ubicar en tiempo y lugar, la importancia del estudio de los aspectos humanos en la administración.

Al pensar en una organización podemos tener diversas perspectivas, sobre todo si en este momento se pertenece a una o a algunas de ellas. Por ejemplo, la familia, nuestra familia es un tipo de organización a la cual pertenecemos de manera natural; una empresa también es una organización en la cual la mayoría de los seres humanos trabajan para procurar bienestar a dicha familia; el equipo deportivo del fin de semana, también es un tipo de organización que brinda al trabajador la oportunidad de olvidarse por un momento de la empresa; una institución de servicios médicos es la organización que nos atiende de las enfermedades y lesiones provocadas por el estrés y el cansancio en la empresa y en el equipo deportivo; la iglesia, es otro tipo de organización a la cual acudimos para pedir a Dios nos preste vida y buena salud para poder estar bien en la familia, la empresa, el equipo deportivo y visitar lo menos posible la institución médica. Además, organizaciones de tipo gubernamental, educativo, y militar entre otras, forman también parte de nuestras vidas.

¹ KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James. *Administración en las organizaciones*. 2ª ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 1985, p.25.

Es claro que las organizaciones existen de diversas formas y con propósitos diferentes; por lo tanto, la teoría organizacional y administrativa² ha tratado de estudiarlas para crear un cúmulo de conocimientos que permitan describirlas y comprenderlas para beneficio de los objetivos por los cuales se crearon y de la sociedad que las rodea. De este modo, han podido identificarse ciertos elementos esenciales en todas ellas.

“La **organización** implica actividades estructurales e integradas... individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia... supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) *arreglos orientados a una meta*, individuos con un propósito; 2) *sistemas psicosociales*, individuos que trabajan en grupos; 3) *sistemas tecnológicos*, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y 4) *una integración de actividades estructuradas*, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas”.³

De lo anterior, es muy importante resaltar que la organización supone un sistema social conformado por individuos que se relacionan interpersonalmente, de lo cual se destaca y se da máxima importancia a las personas y a la forma en que se relacionan como factores clave en el logro de sus propósitos.

Stephen Robbins define organización como una “unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”.⁴

Según lo definido por el autor anterior, el sistema social tiene que ser coordinado de manera deliberada; es decir, bajo una intención o un propósito, el cual debe ser común. Por lo tanto, alguien tiene que levantar la mano para encargarse de esa labor y esta última corresponde a la administración.

“La **administración** comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos... Se pueden identificar cuatro elementos básicos: 1) *dirección hacia objetivos*, 2) *a través de las personas*, 3) *mediante técnicas*, y 4) *dentro de una organización*...

Más que dar una definición simple y breve de administración, es preferible hacer una descripción más amplia que integre varios puntos de vista dentro de un contexto de sistemas. La administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización. La administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. La administración comprende lo siguiente:

- 📖 Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- 📖 Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- 📖 Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- 📖 Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.

² Los intentos para clasificar los conocimientos sobre organización y administración como un campo de estudio independiente y definido son relativamente recientes. Sólo durante el siglo XX se han hecho intentos por desarrollar una teoría general. Los estudiosos que han contribuido a este desarrollo forman un grupo heterogéneo de profesionales prácticos, así como de académicos especializados y generales. Gran parte del pensamiento administrativo inicial se debe a ejecutivos y administradores prácticos, que registraron sus experiencias y observaciones para que sirvieran de lineamientos generales a otras personas. Tomado de KAST y ROSENZWEIG. *Ob. cit.* p.59.

³ *Ibíd.* p.5.

⁴ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 10ª ed., Editorial Prentice Hall, México, 2004, p.4.

📖 Desempeñar varios roles interpersonales, de información y de decisión”.⁵

Después de la anterior descripción resultará mucho más fácil entender la labor del administrador, son muchos aspectos sobre los cuales se deben emprender acciones y tomar decisiones. Tanto la organización como la administración admiten en sus elementos conceptuales el aspecto humano. Como individuo y socialmente en grupo, el ser humano es esencial en el desarrollo de las organizaciones y en la forma de administrarlas.

Como se verá más adelante, la organización como sistema social no despertó el interés de los primeros pensadores administrativos. Por eso, conforme a la historia, se ha enfatizado sobre algunos aspectos y se han dejado de lado a otros. Todos estos aspectos ya estaban presentes, pero algunos fueron tomados en cuenta desde un principio y otros fueron estudiados posteriormente. Incluso los puntos de vista o enfoques para su estudio han sido diversos y para establecer un marco de referencia es conveniente revisarlos brevemente.

Fremont Kast y James Rosenzweig estudian la evolución de los conceptos administrativos y de la organización en tres etapas diferentes: “1) los puntos de vista tradicionales, 2) las aportaciones de las ciencias administrativas y del comportamiento, y 3) el desarrollo de los conceptos modernos de sistemas y de contingencia”.⁶

La revisión de la evolución del pensamiento administrativo puede dejarse a gusto del administrador, ya que podría encontrar clasificaciones y secuencias diferentes; por ejemplo, la de los enfoques de la administración (clásico, humanístico, neoclásico, estructuralista, del comportamiento, sistémico y situacional); sin embargo, para los fines del presente trabajo resulta adecuado hacer dicha revisión siguiendo la propuesta de los autores antes mencionados.

1.1.1.1 Enfoque clásico y puntos de vista tradicionales

Aunque la historia de las civilizaciones y su organización han dejado vestigios de que existieron diversos pensadores y filósofos que influyeron en la forma en que éstas se administraban, no fue sino hasta principios del siglo XX que comienzan a desarrollarse trabajos sobre administración. La Revolución Industrial crea el ambiente tecnológico, económico, político y social idóneo para que surgiera la teoría clásica de la administración relacionada con las situaciones, problemas y variables que ésta generaba.

El enfoque clásico de la administración está conformado por dos puntos de vista diferentes que persiguen un mismo fin. El primero de ellos, la administración científica, enfatiza sobre la ejecución adecuada de las tareas racionalizando el trabajo del obrero; y el segundo, la teoría clásica o del proceso administrativo, enfatiza sobre la estructuración adecuada de la organización aplicando principios generales de la administración. Ambos puntos de vista tenían como objetivo desarrollar el máximo de eficiencia de la empresa.

“En general, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones bastante diferentes y, hasta cierta medida, opuestas pero que se complementan. Por una parte, la escuela de la administración científica desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estaba constituida principalmente por ingenieros como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros... La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros. De allí el énfasis en el análisis y en la

⁵ KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James. *Ob. cit.* pp.5-6.

⁶*Ibid.* p.59.

división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). La atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo estándar determinado para su ejecución. Esa orientación analítica y detallada permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada Organización Racional del Trabajo (ORT).⁷

“Por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia con base en los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos, Henri Fayol (1841-1925) –Francia–, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick –E.U.– y otros.⁸ Esta corriente, cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales, se denomina teoría clásica. De allí, el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. La corriente anatómica y fisiologista desarrolla un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) y del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de ésta y en la departamentalización”.⁹

Las obras de Taylor¹⁰ y Fayol¹¹ son la base de la administración moderna, y aunque existen también muchas críticas, éstas no desmerecen para nada el hecho de que para su época y sus limitantes respectivas establecieron ampliamente los fundamentos de la naciente teoría de la administración. La teoría tradicional de la administración y la organización también es resultado de las contribuciones del modelo burocrático del sociólogo alemán Max Weber y su famoso término **burocracia**; así como, de la teoría económica y de la administración pública.

Sin embargo, no se pretende profundizar y ampliar su estudio en este momento; lo que resulta oportuno es decir que para el administrador moderno debe ser muy importante conocer los inconvenientes de una aplicación rígida de este enfoque clásico y sus puntos de vista tradicionales, y resaltando los siguientes aspectos, se menciona:

📖 A pesar de que la organización estaba formada por personas se dio muy poca atención al elemento humano. Por eso existían protestas de los trabajadores debido a

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 5ª ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, p.45.

⁸ Los términos – Francia – y – E.U. – han sido agregados para distinguir el origen o nacionalidad de los pensadores y desarrolladores de la teoría administrativa. DE SOUZA Wahrlich, Beatriz. *Cit. por CHIAVENATO Ob. cit.* p.45.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* p.45.

¹⁰ Fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, EU. Sus obras principales fueron *Shop Management (Administración de talleres)* en 1903 y *The Principles of Scientific Management (Principios de administración científica)* en 1911. Primero se dedicó a la racionalización del trabajo de los obreros, y luego, a la definición de los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa. Extraído de CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* pp.50-53 y 80.

¹¹ Fundador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Expuso su teoría de la administración en su libro *Administration Industrielle et Générale (Administración industrial y general)* en 1916. Definió las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los principios generales de administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Extraído de CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* pp.89 y 109.

los inconvenientes morales, psicológicos y sociales que producía la aplicación de un sistema basado únicamente en la eficiencia y en el rendimiento.

- 📖 El único factor motivante para el trabajador, considerado por este enfoque, era el económico (incentivo salarial).
- 📖 Se procuraban lugares de trabajo cómodos para mejorar el ambiente físico y evitarle fatiga al trabajador, pero no porque lo mereciera, sino para obtener de él su mayor eficiencia.
- 📖 El ser humano era visto como empleado individual ignorándose su sociabilidad como trabajador, y
- 📖 La organización era vista como un sistema cerrado; es decir, se pensaba equivocadamente que no existía influencia alguna del entorno sobre la organización misma y sus miembros.

Estos últimos temas vendrían a ser tratados más adelante al existir una divergencia de pensamiento entre los administradores, y ahora los principios administrativos aplicables a la organización cederían la prioridad al elemento humano pasando de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos.

1.1.1.2 Contribuciones de las ciencias del comportamiento y administrativas

“Muchas fuerzas han afectado la evolución de la teoría organizacional y de la práctica administrativa. Nuevos conocimientos se han derivado de la conceptualización y de la investigación empírica en varias disciplinas relacionadas con dicha teoría; por ejemplo, psicología, economía, sociología, antropología, ciencias políticas, matemáticas, estadística e ingeniería industrial. Es difícil resumir la investigación científica llevada a cabo en tantos campos. Sin embargo, se pueden distinguir amplias categorías como fundamentales: 1) las ciencias del comportamiento, que hacen hincapié en el sistema psicosocial y en los aspectos humanos de la administración y 2) la ciencia administrativa, que hace hincapié en la cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica”.¹²

El administrador puede profundizar en el estudio de las ciencias administrativas, aquí solamente se tratarán los aspectos relacionados con el surgimiento y desarrollo de las ciencias del comportamiento. Esta segunda etapa de la revisión evolutiva del pensamiento administrativo conduce a destacar considerablemente los aspectos humanos dentro de la organización más que los estructurales y de las tareas, ya que debido a la necesidad de comprender los valores socioculturales y su influencia en el aspecto laboral y administrativo resultan ser imprescindibles.

El crecimiento constante en tamaño y complejidad de las organizaciones durante la Revolución Industrial y su etapa posterior, fue un trampolín enorme para diversificar los estudios relacionados sobre la teoría general administrativa naciente en las dos primeras décadas del siglo XX. Las habilidades y los conocimientos de las personas se encontraban en pleno desarrollo y por ende sus necesidades eran más amplias y complejas. La incursión en un trabajo y una buena paga no bastarían para satisfacerlas del todo. La inquietud de las personas por encontrar un cierto nivel de calidad de vida dentro de sus trabajos, los cuales absorbían gran parte de su tiempo, dificultaba el empleo de los métodos tradicionales. Si en determinado momento estos últimos habían sido efectivos –porque eran los únicos para el tipo de sociedad que se estaba creando– para principios de la década de los años treinta se pensaría de manera diferente.

¹² KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James. *Ob. cit.* p.81.

Los estudios teóricos de la administración moderna pueden atribuirse a contribuciones interdisciplinarias y éstos están enfocados a la organización y la administración como temas centrales. En este sentido, disciplinas académicas e intelectuales relativamente recientes como la psicología, la sociología y la antropología proporcionaron nuevas nociones sobre el comportamiento humano dentro del conjunto total de sus actividades.

Las ciencias del comportamiento son un campo de estudio para los practicantes administrativos e investigadores en el que se deben “satisfacer por lo menos dos criterios básicos: 1) tratar el comportamiento humano y 2) utilizar un enfoque *científico*... Muchas investigaciones y conceptualizaciones de las ciencias del comportamiento han contribuido a la teoría organizacional y la práctica administrativa, empezando con los pioneros de las relaciones humanas”.¹³

En los Estados Unidos aparecería el enfoque humanístico al comenzar a desarrollarse la teoría de las relaciones humanas. Dicha teoría surge gracias al desarrollo de las ciencias sociales, sobre todo de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo.

“...la psicología del trabajo surgida en la primera década del siglo XX... se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

📖 *Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo*... domina el aspecto meramente productivo.

📖 *Adaptación del trabajo al trabajador*... se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes... eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

No hay duda de lo valiosa que fue la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración”.¹⁴

Para ese tiempo, en el que algunos países comenzaban a dejar el liberalismo económico predominante a finales del siglo XIX y permitían la intervención cada vez mayor por parte del Estado, podía observarse que donde existían gobiernos totalitarios la teoría clásica encontraba condiciones ambientales muy favorables. Mientras tanto, el auge de las relaciones humanas en un país con tendencias democráticas como los Estados Unidos era muy notorio, esto nos deja ver claramente que los puntos de vista y conceptos organizacionales y administrativos se moldeaban de acuerdo a las características sociales, económicas y políticas de la sociedad en la cual surgían.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son¹⁵:

📖 Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.

¹³ *Ibíd.* pp.83-84.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* pp.113-114.

¹⁵ *Ibíd.* pp.118-119.

- 📖 El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
- 📖 Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración.
- 📖 Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo.

Uno de los estudios más famosos e importantes que pusieron en jaque los postulados principales de la teoría clásica de la administración fue precisamente el realizado por Elton Mayo¹⁶ con la finalidad de determinar si existía relación alguna entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este estudio se desarrolló en cuatro fases, de ahí su duración, y aunque ésta relación no se mostró directamente durante el experimento, la influencia de sus resultados y conclusiones en la teoría administrativa fueron fundamentales para cuestionar los principios de la teoría clásica.

Según Chiavenato entre las principales conclusiones de dicho experimento se tiene que¹⁷:

El nivel de producción depende de la integración social y no tanto de las condiciones físicas y fisiológicas que se tengan para el trabajo. A mayor grado de integración social mayor será la disposición para producir.

Los trabajadores muestran un comportamiento social; es decir, no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino que deciden como miembros de un grupo y en relación con los estándares y normas del mismo. De allí que surja el concepto de *hombre social*.

Los grupos informales tienen la misma o más fuerza que los grupos formales de la organización. La organización no se compone únicamente de personas aisladas sino de un conjunto de ellas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Se enfatizó notablemente sobre la interacción dentro y entre estos grupos, entendiendo por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y los diferentes grupos.

Se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen sobre la moral del trabajador. Si el trabajador realizaba un trabajo simple y repetitivo caía en la monotonía y el aburrimiento mortificantes, afectando de manera negativa su actitud y reduciendo su eficiencia y satisfacción.

Los forjadores de la teoría de las relaciones humanas fueron atraídos por los elementos emocionales inconscientes –incluso irracionales– del comportamiento humano.

“Mayo, Roethlisberger, Whitehead y otros partidarios de las relaciones humanas, desarrollaron muchos conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones, como los siguientes:

- 📖 La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establece normas que pueden ser diferentes a las de la organización formal.
- 📖 El individuo es motivado no sólo por incentivos económicos, sino por factores sociales y psicológicos muy diversos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.

¹⁶ George Elton Mayo (1880-1949), científico social australiano, fue profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de Harvard School of Business Administration. Extraído de cita en CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* p.119.

¹⁷ Los siguientes 6 párrafos son un resumen de las conclusiones hechas alrededor del experimento de Hawthorne en CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* pp.125-129.

- 📖 El grupo informal en el trabajo se convirtió en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y en el rendimiento de los trabajadores.
- 📖 Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal y en la autoridad de un puesto dentro de la organización deben modificarse sustancialmente con el objeto de considerar los factores psicológicos. Los seguidores de las relaciones humanas subrayaron más los patrones de liderazgo *democráticos* que los *autoritarios*.
- 📖 La satisfacción del trabajador se asocia generalmente con la productividad. La escuela de las relaciones humanas destacó que el incremento en la satisfacción llevaría a un incremento en la efectividad.
- 📖 Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así, la *participación* se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
- 📖 La administración requiere habilidades sociales y técnicas.
- 📖 Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales”¹⁸.

Estas consideraciones hechas por los pioneros de las relaciones humanas serían tomadas en cuenta a partir de ese momento como fundamentales para el éxito de las organizaciones. Sin embargo, las críticas también eran de esperarse y una muy importante era que al tomar en cuenta a los individuos, éstos pondrían en conflicto sus propios objetivos con los de la organización, la cual seguía teniendo una función económica a través de la producción de bienes o servicios. Para ello, la propia organización debía conciliar un equilibrio entre dicha función y la que ahora adquiriría socialmente al tratar de brindar satisfacciones a sus participantes. Solamente armonizando ambas funciones, la organización sería capaz de sobrevivir en el medio. También, se debe decir que la organización se seguía viendo como un sistema cerrado pero que ahora tomaba en cuenta las necesidades emocionales y psicosociales de sus integrantes.

Las bases de los estudios sobre las personas en las organizaciones estaban dadas, con la propia evolución y los acontecimientos posteriores, estos conocimientos continuarían ampliándose. Su desarrollo ha alcanzado para reunirlos dentro de un sólo campo de estudio llamado **comportamiento organizacional** y que por la importancia que tiene dentro de este trabajo y su relación con la cultura merece mención aparte. Por el momento se revisará la última etapa del proceso evolutivo de los conceptos organizacionales y administrativos, la cual representa la aceptación de la influencia del ambiente externo sobre la organización.

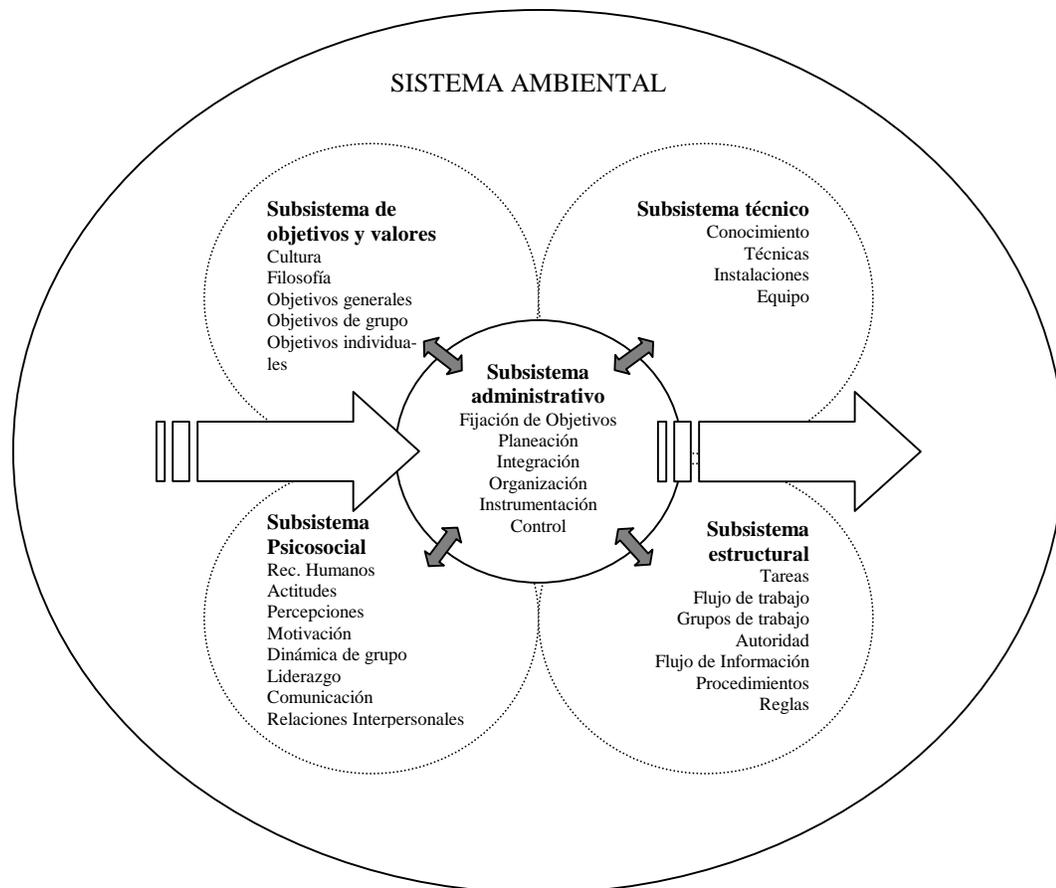
1.1.1.3 El enfoque moderno: conceptos de sistemas y de contingencias

La evolución de la teoría organizacional y administrativa ha sido constante, la investigación científica ha hecho que los conocimientos diverjan en dos sentidos (como se ha visto en las dos etapas anteriores); sin embargo, conocimientos desarrollados más recientemente han permitido concentrar ahora de manera convergente los conceptos modernos sobre la organización y su administración. Como apoyo a la conceptualización y enriqueciendo ambas vertientes, se han generado dos enfoques modernos sobre la organización y su administración.

¹⁸ KAST, Fremont, ROSENZWEIG, James. *Ob. cit.* pp.86-87.

El primero de ellos es el enfoque de sistemas, que surge de la teoría general de sistemas¹⁹, el cual nos da la posibilidad de visualizar a la organización en su totalidad interactuando con su ambiente externo. La organización bajo este enfoque es considerada como un sistema sociotécnico abierto e integrado por un conjunto de varios subsistemas. Los subsistemas que la integran son: 1) subsistema de objetivos y valores, 2) subsistema técnico, 3) subsistema psicosocial, 4) subsistema estructural y finalmente 5) subsistema administrativo; este último es el que se encarga de relacionar a los cuatro anteriores entre sí, y además relaciona a la organización con el sistema ambiental o suprasistema, figura 1.

Fig.1 El sistema de organización



Fuente: Fremont Kast y James Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*. p.120.

El segundo enfoque se deriva del anterior, debido a que el ambiente que influye sobre la organización es variable y muy complejo; por lo tanto, las prácticas administrativas en las organizaciones no pueden generalizarse en su totalidad. El enfoque de contingencias o teoría situacional²⁰ de la administración señala que la organización está condicionada por las características de su ambiente, y con base en el análisis de dichas características adaptará de la mejor manera su respuesta y su acción administrativa para enfrentarlo exitosamente. El

¹⁹ La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1968. Tomado de CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* p.768.

²⁰ La teoría situacional es la última novedad dentro de la teoría administrativa, y señala un paso delante de la teoría de sistemas. Sus orígenes se remontan a las recientes investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Woodward, y Lawrence y Lorsch sobre las organizaciones, sus ambientes y tecnologías. Tomado de CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* p.973.

término contingencia se refiere a algo inesperado y poco controlable. Por lo que se dice que no existe una única manera de resolver un problema sino que ésta depende de la situación y las circunstancias que rodean al problema.

Para los objetivos de este estudio se destacan los aspectos significativos de ambos enfoques, ya que los dos se relacionan con la influencia del ambiente externo –sociedad– sobre la organización, y que sin duda también incidirán en su administración.

La organización vista como un sistema abierto dentro de la sociedad está continuamente interactuando e intercambiando valores e información a través de sus integrantes y de sus subsistemas, dicha información representa variables ambientales o sociales para la toma de decisiones.

“El ambiente general está constituido por las siguientes variables: a) Tecnológicas, b) Políticas, c) Económicas, d) Legales, e) Culturales, f) Demográficas, y g) Ecológicas. Estas variables crean condiciones ambientales que afectan la vida de cualquier organización”.²¹

Se debe tomar en cuenta que cada una de ellas merece toda la atención por parte del administrador para librar con éxito el enfrentamiento a los cambios ambientales y sobre todo para la recopilación de información veraz y oportuna para tomar decisiones sobre bases más sólidas. Estas variables son prácticamente incontrolables por la organización y para el presente capítulo las variables culturales o la cultura son el punto de partida. Chiavenato menciona que “dado que la organización funciona simultáneamente como una unidad social y económica, está sujeta a presiones sociales e influencias del medio social y cultural en que se encuentra”.²²

El administrador necesita entender que la organización, las personas que la conforman y él mismo, reciben este tipo de influencia cultural del medio social donde se establecen, además debe reconocer y aceptar que los seres humanos estamos sujetos a cambios emocionales y psicosociales contingentes dentro de las organizaciones, de tal manera que su estudio y su comprensión le den la posibilidad de coordinar y dirigir con éxito los esfuerzos de individuos, grupos y sistemas de su organización en camino a la consecución de un objetivo común que beneficie y brinde satisfacción a todos sus participantes.

Para facilitar la labor del administrador proporcionándole conocimientos que mejoren sus habilidades personales, se ha desarrollado un campo de estudio reciente de tipo interdisciplinario que introduce nuevos conceptos y nuevas variables basadas en el comportamiento humano en las organizaciones. Este cúmulo de conocimientos viene a dar una nueva visión de la teoría administrativa, y para el administrador moderno que opera bajo condiciones cada vez más complejas e inmerso en diferentes medios sociales y culturales resulta de suma importancia revisarlo.

1.1.2 El Comportamiento Organizacional

Ya se ha mencionado que la teoría de las relaciones humanas vino a dar un giro al enfoque clásico de la administración. Esta teoría, apoyada en el desarrollo de las ciencias del comportamiento, se ocupaba de estudiar los aspectos humanos del trabajador, y ahora nos sirve de base para tratar sobre la conducta de éste y cómo aquélla puede influir en la organización.

“Las ciencias del comportamiento han brindado a la teoría administrativa una serie de conclusiones sobre la naturaleza y las características del hombre, a saber:

📖 El hombre es un animal social que debe satisfacer necesidades. Entre éstas sobresalen las necesidades gregarias, es decir, las relaciones cooperativas e

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ob. cit.* p.854.

²² *Ibíd.* p.857.

interdependientes que el hombre tiende a desarrollar y que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales.

- 📖 El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico, es decir, tiene capacidad para organizar sus percepciones en un todo integrado. Dicho sistema permite una organización perceptiva y cognitiva común a todas las personas.
- 📖 El hombre tiene la capacidad de integrar el lenguaje al razonamiento abstracto. En otros términos, tiene capacidad de comunicación.
- 📖 El hombre es un animal con aptitud para el aprendizaje. Tiene la capacidad de cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados y eficaces.
- 📖 El comportamiento humano se orienta hacia la consecución de objetivos. Estos objetivos individuales son muy complejos y variables; de ahí la importancia de comprender cuáles son los objetivos humanos básicos en la sociedad para entender con claridad el comportamiento del hombre.
- 📖 El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento. Puede cooperar o competir con los demás. Cooperar cuando sus objetivos individuales sólo puede alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo; competir cuando sus objetivos son pretendidos por otros, que se los disputan. El conflicto hace parte virtual de todos los aspectos de la vida humana.

Con la llegada del enfoque del comportamiento, el énfasis en la estructura se desplaza hacia los procesos y la dinámica de las organizaciones, es decir, hacia el comportamiento de las personas en la organización, o comportamiento organizacional. Aquí todavía predomina el énfasis en las personas, iniciado con la teoría de las relaciones humanas, aunque dentro de un contexto organizacional”.²³

En los últimos 15 años –menciona Stephen Robbins– las escuelas de administración se han dado cuenta de la importancia que representa el comprender la conducta humana. El administrador no es eficiente si únicamente cuenta con habilidades técnicas y conceptuales altamente desarrolladas. Ahora se ha aceptado que la mejora de las habilidades personales y de trato con las personas son determinantes para el desempeño adecuado del administrador. Si el administrador actual quiere profundizar en temas centrales como los valores y las actitudes de las personas, motivación y liderazgo, dinámica de grupos, comunicación con los demás, conflicto y estrés en su trabajo; así como, su relación con el desempeño de la organización, debe conocer los aportes del comportamiento organizacional a la teoría administrativa.

De acuerdo con Robbins “el comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”.²⁴

Para la conformación de este cuerpo de conocimientos delimitado, el CO ha recibido contribuciones de las ciencias del comportamiento y las predominantes son la Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología y Ciencia Política. Aunque cada una ha hecho sus aportaciones respectivas de acuerdo al nivel que más le interesa, ya sea en el terreno individual, grupal o del sistema de la organización, todas ellas son valiosas y sobre todo si se aprovechan las actualizaciones constantes en cada una de estas disciplinas.

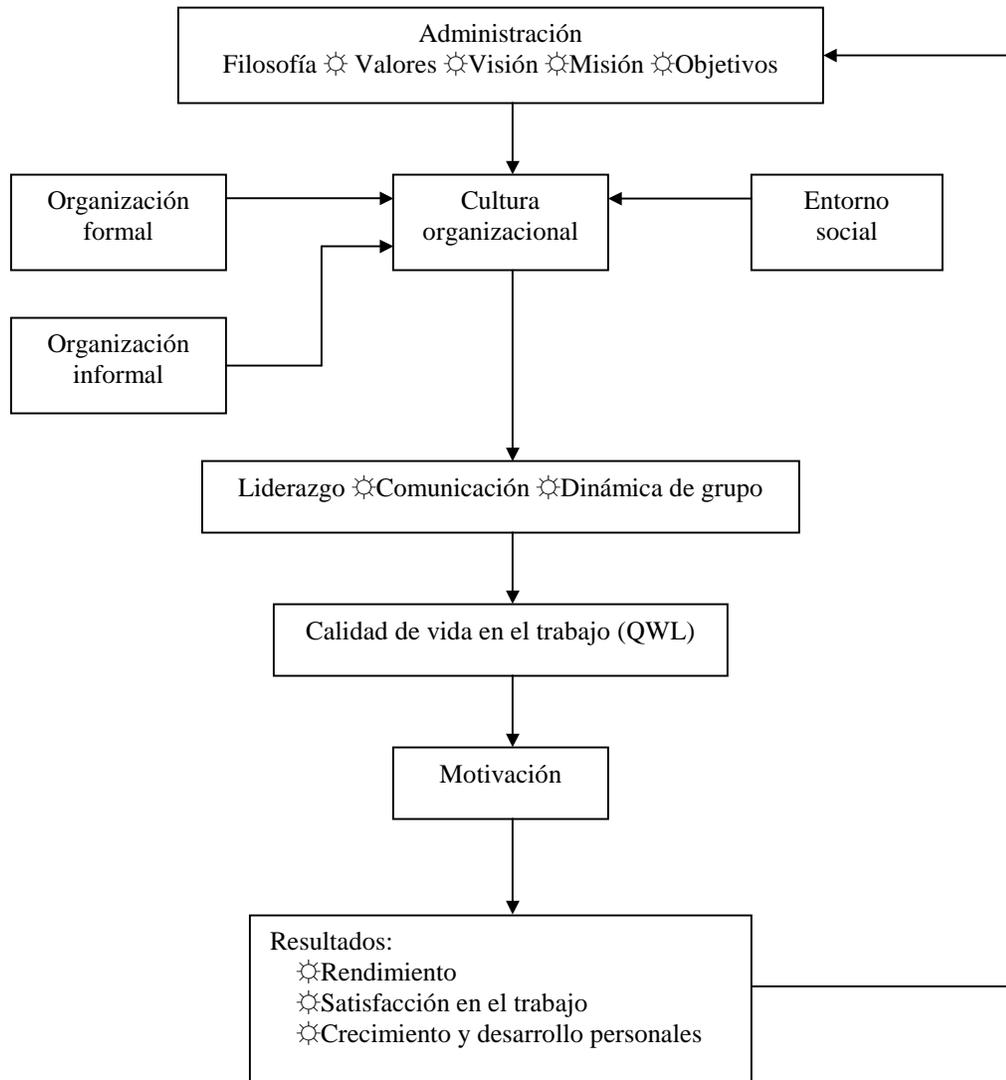
Una adecuada creación, comunicación y operación de un sistema de CO dentro de la organización ayuda notablemente a enfrentar con éxito las condiciones cambiantes del

²³ *Ibíd.* p.562.

²⁴ ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.8.

ambiente bajo el cual opera ésta. Un modelo de sistema de comportamiento organizacional que puede ser adaptado a cualquier organización se muestra en la figura 2.

Fig.2 Un sistema de comportamiento organizacional



Fuente: Keith Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª ed., Mc Graw Hill, 2002, México, p.32.

El modelo anterior permite visualizar muy claramente la labor de la administración en la organización, y de acuerdo con Davis y Newstrom este modelo nos ayuda a identificar esas variables humanas que influyen en los resultados organizacionales.

“Los propósitos fundamentales de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que intentan lograr las organizaciones y luego ayudar a modificarlas”.²⁵

Si se observa en la figura 2, el entorno social influye directamente sobre la cultura organizacional y como sabemos, dicho entorno también tiene una cultura característica según

²⁵ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John. *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 2002, p.32.

la situación social, económica, política, y la región geográfica donde se encuentre establecida la organización, así como de sus integrantes.

Como se ha planteado desde un principio, la cultura del entorno social es una de esas variables, prácticamente incontrolables por el administrador, que puede ser estudiada para reconocer sus efectos y prever normas conductuales de los individuos y grupos dentro de la organización. De la misma figura 2, se observa que uno de los medios a través de los cuales la administración ejerce acciones en el trabajo es la comunicación, la cual influye en la calidad de vida y en la motivación de sus integrantes para obtener los resultados esperados.

Este modelo de CO es útil para todo administrador, su efectividad dependerá de la capacidad de él mismo para adaptarlo a las necesidades y condiciones particulares de la organización y de sus miembros.

1.2 NATURALEZA DE LA CULTURA Y SU CONCEPTUALIZACIÓN

Hablar de cultura es muy común para muchas personas, tal vez resulta mucho más fácil emplear el término que entenderlo. A pesar de ello, todos hemos observado que existen formas y maneras de comportarse en sociedad que resultan buenas o malas según nuestros valores y normas. Al encontrarse dentro de la sociedad y más aún dentro de una organización, se forma parte de un sistema social.

Para comprender un sistema social²⁶ es necesario conocer de qué manera se afectan las relaciones entre las personas y dentro de qué límites.

“Dos aspectos sobresalen en las interacciones complejas de las personas en un sistema social:

- 📖 El comportamiento de cada uno de sus miembros puede tener efecto directo o indirecto en la conducta de los demás.
- 📖 Todo sistema social lleva a cabo intercambios con su entorno... los miembros de un sistema deben tener conciencia de la naturaleza de su ambiente y de su efecto en otros miembros de su sistema social y fuera de éste”.²⁷

Este entorno que nos rodea, que es la sociedad, condiciona la manera en que actuamos. Una vez que nos preocupamos por cumplir las expectativas que ésta nos impone, nuestro comportamiento se convierte en social, es decir, se forma parte de una cultura social. Saber cómo se crean estos modos de comportamiento compartidos que nos hacen sentir integrados a la sociedad, o a un grupo en particular, dista mucho de converger en una sola ciencia que nos lo pueda explicar.

Los conceptos dados de cultura son muchos y provenientes de diversos puntos de vista, todos y cada uno de ellos seguramente aclaran su comprensión. Sin embargo, la revisión de las bases para su estudio, así como su naturaleza y sus características ayudan considerablemente en el análisis de cualquier sociedad y su evolución histórica. A continuación se presentan elementos teóricos que destacan el privilegio humano de crear y mantener una cultura, los cuales seguramente servirán para generar una definición que nos permita comprender su importancia y su efecto en las actividades humanas organizadas.

²⁶ Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones entre seres humanos que interactúan de muchas formas. Las interacciones posibles son infinitas... En una sola organización, el sistema social incluye a todas las personas que la conforman y las relaciones entre ellas y con el mundo exterior. Extraído de DAVIS y NEWSTROM. *Ob. cit.* p.91.

²⁷ *Ibíd.* p.91.

1.2.1 Comportamiento humano y cultura

El comportamiento humano ha sido objeto de estudio por parte de las ciencias sociales a partir de principios del siglo pasado, disciplinas como la psicología, la antropología y la sociología han contribuido significativamente a la comprensión de la conducta del ser humano. Sin embargo, cada una de ellas lo ha realizado objetivamente desde su muy particular punto de vista y dentro de sus propios límites de estudio. Esto ha dificultado la integración de esos conocimientos para realmente explicar en conjunto el comportamiento individual y social del hombre, el cual cada vez es más complejo y cambiante.

Un intento por lograr una integración en el nivel teórico de todas estas contribuciones²⁸, ha otorgado la posibilidad de estudiar la conducta humana dentro de un marco de referencia que entrelaza cuatro sistemas teóricos anteriormente diferenciados, de tal manera que cada uno respalda a los otros y a su vez éstos ayudan a aclarar algunos de sus puntos. “Estos cuatro sistemas son: la teoría del aprendizaje y la conducta, formulada por los psicólogos experimentales; la teoría de las relaciones sociales y la estructura social, formulada por los sociólogos y los antropólogos sociales; la teoría de la cultura y el cambio cultural, formulada por los antropólogos con ayuda considerable de los sociólogos, y la teoría de la personalidad y su formación, formulada por los psicoanalistas y los psiquiatras”.²⁹

George Murdock menciona que todavía no existe un nombre común para esta ciencia naciente unificada³⁰; empero, su posición dentro de la jerarquía de las demás ciencias no presenta mayor dificultad, debido a que, así como la biología se diferencia de la química por las complicaciones introducidas por la materia viviente, ésta se diferencia de la biología por las complicaciones resultantes de la interacción aprendizaje y la sociedad.

El hecho de que el ser humano es el único ente social capaz de crear y mantener una cultura no es obra de la casualidad, existe una serie de factores que han sido estudiados y que le han otorgado dentro del reino animal dicho privilegio.

Aunque la naturaleza ha dotado a todas las especies vivientes con el instinto como el mecanismo de conducta más básico, éste no es capaz de adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes del ambiente, es decir, el instinto hace que los organismos respondan automáticamente a los estímulos con formas específicas de conducta que se han establecido a través de la selección natural. Sin embargo, son tan rígidos, que estos instintos no ayudan al organismo cuando las circunstancias no son las usuales. Para ello la evolución de los propios organismos los ha dotado de mecanismos de aprendizaje, los cuales ayudan a complementar a los instintos y permiten al organismo adaptarse a situaciones ambientales variables.

También existen especies gregarias que de manera similar a la del hombre crean conjuntos sociales. Estas especies han sido dotadas con mecanismos hereditarios que hacen que los individuos se atraigan instintivamente entre sí. Pero ni los mecanismos de aprendizaje ni mucho menos los hereditarios, propios de casi todas las especies, son capaces por sí solos de explicar la interacción entre sus miembros.

²⁸ En la década de 1940 ocurrieron adelantos revolucionarios en la psicología y en las ciencias sociales. Se ha descubierto que varias disciplinas que antes seguían caminos independientes, analizando por separado determinadas facetas del comportamiento individual y social del hombre, encajan una dentro de otra tan exactamente que ya están en camino de fusionarse en una sola ciencia. Los primeros pasos importantes para lograr esta integración se dieron en el Instituto de Relaciones Humanas de la Universidad de Yale, pero el movimiento se ha ido extendiendo a otras instituciones y está recibiendo un impulso especialmente vigoroso del Departamento de Relaciones Sociales de la Universidad de Harvard. Extraído de MURDOCK, George. *Cultura y Sociedad*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1987, p.15.

²⁹ MURDOCK, George. *Cultura y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1987, p.15.

³⁰ Él la llama “*teasoculpe*”, término acuñado de las palabras *teoría del aprendizaje*, la *sociedad*, la *cultura* y la *personalidad*. Extraído de MURDOCK, George. *Ob. cit.* p.16.

“Con la excepción del ser humano, lo que el individuo de cualquier especie aprende durante su vida muere al mismo tiempo que él... En el ser humano... la mayor parte de la conducta adquirida por cualquier individuo, sea cual fuere la parte del mundo o el periodo de la historia en que viva, ha sido previamente aprendida y considerada adaptativa por otros miembros de más edad de su propia sociedad; a su vez, él trasmite esta conducta a otros miembros más jóvenes de su grupo social, junto con las modificaciones adaptativas que haya adquirido a través de su propia experiencia de la vida. En esta forma, la interacción del aprendizaje y la sociedad produce en cada grupo humano un cuerpo de conducta adaptativa transmitido socialmente, que parece superindividual porque es compartido, porque es perpetuado más allá del lapso individual de una vida, y porque en cantidad y calidad excede ampliamente a la capacidad de cualquier individuo para lograrlo por su propio esfuerzo sin recibir ayuda. El término **cultura** es aplicado a tales sistemas de conducta adquirida y transmitida”.³¹

De esta manera la sociedad humana es una expresión aprendida como parte de una cultura y sus integrantes deben ser moldeados o socializados desde su infancia a través de la inculcación para disciplinar y redirigir sus impulsos para que se ajusten a los de la sociedad. Este proceso genera entre los integrantes conflictos entre sus impulsos biológicos heredados y las exigencias impuestas por la sociedad. La manera en que se enfrentan estos conflictos determina la personalidad del individuo, la cual refleja las circunstancias bajo las cuales se le impusieron las normas sociales.

Como se ha mencionado, el aprendizaje, la sociedad, la cultura y la personalidad forman parte de un cuerpo de conocimientos integrado e interrelacionado. “Puesto que la sociedad, la cultura y la personalidad son todas aprendidas, los estudiantes de cualquiera de estos fenómenos deben tener constantemente en cuenta los principios fundamentales del aprendizaje... El conocimiento de la estructura de la sociedad es igualmente fundamental para los estudiantes del aprendizaje, de la cultura y de la personalidad... La cultura sólo existe en los grupos humanos organizados, de los cuales nace... La cultura tiene mucha importancia en el estudio del aprendizaje, de la sociedad y de la personalidad. La mayor parte de lo que aprende un ser humano es ya parte de la cultura de su grupo, y los hábitos culturales que ya posee en gran parte predeterminan su conducta en toda nueva situación de aprendizaje”.³²

Es evidente la influencia de la cultura en el comportamiento humano y para su estudio debemos tomar en cuenta el aprendizaje, la sociedad y la personalidad, los cuales representan las bases para comprender el desarrollo y la evolución de los grupos humanos organizados.

1.2.2 Características de la cultura

Las siguientes características muestran una manera de manifestación de la cultura entre las sociedades humanas, éstas son compartidas por los científicos sociales y permiten crear una orientación teórica entre los estudiosos de la misma. “La base de la investigación intercultural descansa en la convicción de que todas las culturas humanas, a pesar de su diversidad, tienen fundamentalmente mucho en común, y que esos aspectos comunes pueden analizarse científicamente:

 *La cultura es aprendida.* La cultura no es instintiva, o innata, o transmitida biológicamente, sino que está compuesta de hábitos, o sea, de tendencias a reaccionar aprendidas, adquiridas por cada individuo a través de su propia experiencia en la vida después del nacimiento.

³¹ *Ibíd.* pp.17-18.

³² *Ibíd.* pp.19-20.

- 📖 *La cultura es inculcada.* Todos los animales son capaces de aprender, pero sólo el hombre puede pasar a sus descendientes sus hábitos adquiridos en alguna medida considerable.
- 📖 *La cultura es social.* Los hábitos de tipo cultural no sólo son inculcados y luego transmitidos a través del tiempo; también son sociales, o sea, compartidos por los seres humanos que viven en sociedades o grupos organizados, y se mantienen relativamente uniformes por la presión social... Los hábitos que los miembros de un grupo social comparten entre sí constituyen la cultura de ese grupo.
- 📖 *La cultura es ideativa.* Hasta un grado considerable, los hábitos de grupo en los que consiste la cultura son conceptualizados (o verbalizados) como normas o pautas de conducta ideales.
- 📖 *La cultura produce satisfacciones.* Forzosamente, la cultura siempre satisface las necesidades biológicas básicas y las necesidades secundarias que se derivan de ella. Sus elementos son técnicas habituales probadas para satisfacer los impulsos humanos en la interacción del hombre con el mundo externo de la naturaleza y con los demás hombres. Las únicas excepciones son parciales y temporales, con respecto a elementos de la cultura que están extinguiéndose o siendo sustituidos.
- 📖 *La cultura es adaptativa.* La cultura cambia... A través del tiempo, las culturas suelen ajustarse al ambiente geográfico, como lo han mostrado los antropogeógrafos... Las culturas también se adaptan, por medio de la copia y la organización, al ambiente social de los pueblos vecinos. Finalmente, las culturas indudablemente tienden a ajustarse a las demandas biológicas y psicológicas del organismo humano. Si las condiciones de vida cambian, las formas tradicionales dejan de proporcionar un margen de satisfacción y son eliminadas; surgen o se perciben nuevas necesidades, y se hacen nuevos ajustes culturales a ellas.
- 📖 *La cultura es integrativa.* Como un producto del proceso de adaptación, los elementos de una determinada cultura suelen formar un todo congruente e integrado".³³

Estas siete características forman parte de las generalizaciones aplicables a las culturas humanas a pesar de su diversidad histórica, es decir, nos permiten establecer patrones sobre los cuales la cultura se manifiesta en las diferentes sociedades humanas. Sobre todo nos proporcionan una mejor idea de lo que realmente significa la cultura en la sociedad y cómo podemos entenderla.

Aunque se ha mencionado el término cultura constantemente, todavía no se ha dado una definición concreta de su concepto y su significado, pero de algo se puede estar seguro, ya es más fácil encontrar los términos asociados a ella que nos permitirán definirla de manera mucho más amplia.

1.2.3 Conceptualización de cultura

Ya se mencionó que la conducta social del hombre se determina social y no biológicamente; es decir, que es adquirida y no innata, o sea, su naturaleza es habitual y no instintiva. De cualquier manera se acepta que existen rasgos hereditarios que sirven de base a la cultura pero que no contribuyen directamente en la comprensión de los fenómenos culturales. Esta capacidad superior del hombre para formar hábitos juega un papel básico en la cultura. Sin embargo, existen animales que también son capaces de formar algunos hábitos. Por lo tanto, el

³³ *Ibíd.* pp.79-84.

hábito está lejos de explicar la cultura por sí solo. No obstante, la cultura está formada por hábitos, pero compartidos o poseídos por los miembros de una sociedad. A estos hábitos de grupo o costumbres se les conoce entre los antropólogos como **rasgos culturales** y entre los sociólogos como **costumbres tradicionales**, éstos son elementos constituyentes de la cultura aunque los nombres varíen.

“Una cultura es un sistema de pautas de costumbres o respuestas interrelacionadas e interdependientes”.³⁴ Pero la cultura no depende de los individuos, los hábitos individuales se mueren con su poseedor, en cambio los hábitos de un grupo se mantienen con los sobrevivientes y se transmiten de generación en generación. Si a la psicología no le interesa que dos personas compartan un mismo hábito, para la cultura éste es el punto de partida. Por eso puede decirse que los fenómenos culturales caen en un reino diferente.

“Los fenómenos de la naturaleza caen dentro de tres grandes reinos: 1) el inorgánico, donde las ciencias químicas y físicas estudian los fenómenos de la materia y de la energía; 2) el orgánico, donde las ciencias de la biología y la psicología estudian los organismos vivos y su conducta orgánica, y 3) el superorgánico, donde las ciencias sociales estudian los fenómenos culturales e históricos... Aunque es la sociedad la que interviene entre lo orgánico y lo inorgánico y la que en gran parte los distingue, la sociedad sola, incluso en conjunción con el hábito, es insuficiente para explicar la existencia de la cultura... La sociedad sola no eleva la conducta al plano superorgánico, pues aunque muchos animales inferiores viven en sociedades, ninguno de ellos posee cultura”.³⁵

Como la sociedad misma no basta para explicar la cultura, se ha atribuido a la inteligencia humana el desarrollo y la adaptación del hombre a su ambiente, ya que se sugiere que esta adaptación es mental y no física como la de los animales. Empero, existen estudios en los cuales se ha demostrado que existen animales que poseen inteligencia y sin embargo, carecen de cultura. Aunque los animales transmiten sonidos, éstos atienden a estados emocionales como, el hambre, el sufrimiento o necesidad de apareamiento.

“...el hombre difiere de los animales en que puede comunicarse, lo que indudablemente explica en gran parte su posesión de la cultura... Puesto que la cultura no es innata, debe ser adquirida cada vez por cada individuo y transmitida de generación en generación. Esta transmisión de costumbres tradicionales es lo que asegura la continuidad de la cultura a pesar de la temporalidad del individuo... Tanto la trasmisión como la difusión de la cultura requieren algunos medios de comunicación”.³⁶

De esta manera, “son cuatro los factores que han sido ampliamente reconocidos como explicativos del hecho de que sólo el hombre entre todas las criaturas vivas posea cultura: capacidad de formar hábitos, vida social, inteligencia y lenguaje”.³⁷

Una vez que se ha resaltado la importancia que tienen estos cuatro factores interrelacionados para los estudiosos de la cultura, se puede dar un concepto claro de lo que ésta significa, y como definición para este trabajo se empleará la siguiente: **Cultura es el conjunto de hábitos, costumbres o patrones de conducta adquiridos y compartidos por los seres humanos organizados en sociedad, los cuales son adaptados por la inteligencia humana y comunicados para perpetuar su legado.**

Después de haberse dado esta definición conceptual, se debe entender que, tratar de identificar dichos hábitos o costumbres se convierte en la tarea principal del estudioso de la cultura, estas costumbres nos hablan sobre las formas en que un grupo, país, región o sociedad

³⁴ WILLEY, *Cit. por* MURDOCK, George. *Ibíd.* p.69.

³⁵ MURDOCK, George. *Ob. cit.* p.71.

³⁶ *Ibíd.* p.75.

³⁷ *Ibíd.* p.77.

en particular realiza sus actividades organizadas; es decir, los objetivos y los problemas pueden ser comunes a todas las sociedades, lo que realmente difiere son las formas o maneras en que se perciben esos problemas y cómo se prefiere llevar a cabo las actividades para solucionarlos y alcanzar los resultados deseados.

Para poder definir cómo es la cultura en tal o cual grupo, hay que poner atención especial en las maneras en las que se consiguen los resultados y no tanto en los resultados mismos. Por ejemplo, de las civilizaciones antiguas se conservan restos de utensilios e instrumentos que podían servir para propósitos comunes en muchas de ellas; por lo tanto, se puede decir que éstos son rasgos culturales de esas civilizaciones, pero lo que verdaderamente nos puede hablar de su cultura son los métodos y las formas en que se relacionaban y actuaban sus integrantes para la elaboración de dichos instrumentos. De igual manera, el matrimonio, el trabajo, las relaciones sexuales, el deporte, el arte, la música, la educación, etc., son rasgos comunes a todas las sociedades, sin embargo, la forma en que se perciben, se desarrollan y se consuman son distintas.

La distinción descrita atiende a formas de pensar, de sentir y de comportarse, los cuales son patrones distintivos que se convierten en costumbres cuando se comparten entre los miembros de una sociedad. Y aunque se dice que cada cabeza es un mundo y la variedad en las mentes de las personas es enorme, estos patrones pueden servir como base para la comprensión cultural y el entendimiento mutuo entre sus participantes.

1.2.3.1 Cultura como programación mental

Un concepto de cultura muy reciente y ampliamente usado entre antropólogos sociales modernos es el dado por Geert Hofstede³⁸. Él habla de que las diferencias culturales no comprendidas son la causa de que las cosas no funcionen correctamente en las organizaciones, sobre todo cuando éstas son de tipo multinacional. Tratar de implementar métodos que han sido exitosos en un determinado ambiente no es un asunto meramente biológico y técnico para que éste pueda funcionar de la misma manera en otro tipo de entorno. Comprender las diferencias entre individuos de una cultura nacional a otra puede ser la clave para dar solución a los problemas comunes entre las organizaciones. Para ello, él hace referencia a los patrones de pensamiento, de sentimientos y de comportamiento que cada persona lleva dentro de sí misma, los cuales han sido aprendidos a través de su vida, y a los cuales llama **programas mentales**. Los programas mentales varían de acuerdo con el ambiente social en el cual van siendo adquiridos.

Empleando una analogía muy adecuada para los tiempos actuales en que las tecnologías de información se han desarrollado enormemente, se menciona que estas pautas o patrones culturales son programados en la mente de las personas como si éstos fueran programados en una computadora. Esto no quiere decir literalmente que sea tal y como se realiza en una computadora, es decir, nuestras respuestas no son automáticas como en los programas computacionales; de lo contrario, este estudio concluiría en este momento. El comportamiento de una persona sólo es determinado parcialmente por sus programas mentales, ya que el ser humano tiene la capacidad de adaptarse a las condiciones bajo las cuales actúa.

El software de la mente, como el investigador holandés lo llama, es útil para identificar qué reacciones pueden ser probables y comprensibles en relación con el pasado de la persona.

³⁸ Estudioso holandés de las diferencias culturales entre países, forma parte del Instituto de Investigación sobre la Cooperación Intercultural; ha descubierto que existen variaciones entre administradores y empleados de diversos países a través de cinco dimensiones de cultura nacional.

La programación en la mente humana se comienza a dar dentro de la familia, continúa en el vecindario, posteriormente en la escuela, en los grupos juveniles, en el lugar de trabajo y finalmente en la comunidad en la cual se vive. Por eso, la cultura siempre se presenta como un fenómeno colectivo, ya que es compartida por la gente que vive o vivió dentro de un mismo ambiente social.

Para Hofstede cultura es “la programación colectiva de la mente la cual distingue a los miembros de un grupo o categoría de la gente de otra”.³⁹

El empleo de este concepto nos debe hacer pensar que las generalizaciones son las que dan validez al estudio de la cultura. Sin embargo, también hay que reconocer que la mente humana es precisamente lo que hace único a cada ser humano. Por lo tanto, el administrador debe partir del hecho de reconocer que cada integrante de su organización es único, pero que al mismo tiempo está inmerso dentro de una cultura que nos puede ayudar a predecir y dirigir su comportamiento social hacia el logro efectivo de los objetivos de la organización.

1.2.3.2 Estratos de cultura

Es muy probable que todo el mundo pertenezca al mismo tiempo a más de un grupo o categoría de las que habla Hofstede, esto provoca que la gente lleve consigo inevitablemente varias capas o estratos de programación mental correspondiente a diferentes niveles de cultura, por ejemplo:

- 📖 “Un nivel nacional, de acuerdo con el país de cada uno (o países para quienes han emigrado durante su vida);
- 📖 Un nivel de afiliación regional o étnico o religioso o lingüístico, como muchas naciones compuestas por grupos de regiones o étnicos o religiosos o de lenguaje culturalmente diferentes;
- 📖 Un nivel de género, acorde a que una persona nace como mujer o como varón;
- 📖 Un nivel generacional, el cual separa a los abuelos de los padres y de los hijos;
- 📖 Un nivel de clase social, asociado con las oportunidades educacionales y con la ocupación o profesión de una persona;
- 📖 Para aquellos quienes son empleados, un nivel organizacional o corporativo de acuerdo con la manera en que han sido socializados por sus organizaciones de trabajo”.⁴⁰

Los niveles podrían seguirse incrementando y con ello la variedad de programas mentales de la persona. Debido a esto, el administrador debe comprender de manera gradual y en conjunto los diferentes niveles culturales de su gente, sobre todo cuando éstos entran en conflicto. Los programas mentales en conflicto hacen más difícil anticipar el comportamiento de la persona en una nueva situación.

Una manera amplia de abordar la cultura o los programas mentales de la gente, es iniciando en un nivel nacional como lo menciona Hofstede. Por lo tanto, se procede a realizar un análisis de la cultura nacional del mexicano.

³⁹ Traducido de HOFSTEDÉ, Geert. *Cultures and Organizations. Software of the mind*. Editorial Mc Graw Hill, Estados Unidos, 1997, p.5.

⁴⁰ *Ibíd.* p.10.

1.3 CULTURA NACIONAL

Para hablar de la cultura de México es necesario conocer su historia, para entender cómo hemos sido programados los mexicanos, necesitamos conocer los acontecimientos históricos relevantes que definen de cierta forma nuestro pensamiento y actitudes actuales. Remontarse a los hechos pasados puede ser un tanto incómodo para algunos de nosotros, precisamente el reconocimiento de nuestros orígenes es fuente de actitudes y reacciones peculiares ante la vida. Para el mexicano, es mucho más complejo entender su origen debido a que no encuentra raíces únicas de las cuales procede. Por el contrario, somos un pueblo mestizo surgido de la imposición y que aún en nuestros días resulta bastante complicado asimilarlo. Pero, si dicha asimilación no se concreta todavía, sí es posible emplearla para intentar explicar la idiosincrasia y mentalidad mexicana que dicta nuestra vida diaria. Exactamente donde todos los mexicanos encontramos dificultad para reconocernos a nosotros mismos, es donde podemos encontrar respuestas para entender la situación del México moderno.

Tal vez sea un tanto difícil para cualquier mexicano definirse a sí mismo y pretender describirse de tal o cual manera, pero lo que no es tan difícil es reconocer a un mexicano sobre todo fuera de México. Los rasgos físicos pueden ser lo menos, sin embargo, de una u otra forma, su comportamiento y actitudes lo hacen distinguirse entre los demás. Si hay algo que se debe mencionar es que las características propias de la personalidad mexicana –si podemos presentarla ya ante el resto del mundo– hacen de cada uno de nosotros un personaje peculiar y distintivo; y sobre todo, que no nos permite disimular que pertenecemos al país del cual todo el mundo exclama que ¡Como México no hay dos!

No sabemos si para bien o para mal, pero a pesar del orgullo y el júbilo con el cual la mayoría de los mexicanos exteriorizamos y hacemos alarde de nuestra nacionalidad e independencia como país, realmente no es posible todavía encontrar una cultura propia del mexicano independiente. La cultura del mexicano es más propia –inconscientemente– de toda una serie de acontecimientos del pasado que rigen nuestros valores y conductas actuales, estos hechos históricos han sido transmitidos a través de muchas generaciones y, por lo tanto, representan la mayoría de los rasgos culturales que mostramos en general los mexicanos.

La historia de México hasta nuestros días ha sido fuente de inspiración para psicólogos, antropólogos, sociólogos, filósofos y escritores, ésta ha sido muy rica en contenido para tratar de explicar y describir la idiosincrasia y actitud del mexicano actual. Nuestra historia, como la de casi toda América Latina es una historia de lucha: primero, entre la población indígena; después, desde la Conquista a la Independencia; y posteriormente, en la Reforma y la Revolución. Sin embargo, el conflicto no quedó únicamente en ese tiempo, aún en el siglo XXI ese pasado está muy presente y las consecuencias de nuestra historia no parecen formar parte de la Historia, sino que aún siguen formando parte de nuestra vida actual, y que de ella, nuestra sociedad continúa echando mano para desenvolverse dentro de su propio medio.

En general, los mexicanos nos aferramos a nuestro pasado. El pasado esconde muchos misterios que explican nuestro presente; sin embargo, todavía no estamos aprovechando su descubrimiento para diseñar nuestro futuro. Por el contrario, los errores del pasado los seguimos cometiendo y ante la situación nos mostramos pasivos. El dinamismo del mundo actual requiere que los mexicanos aprendamos del pasado, actuemos en el presente y desarrollemos hacia el futuro.

Las exigencias actuales nos obligan a crecer y a desarrollarnos como mexicanos, pero como ciudadanos de un país auténtico e independiente, no sólo como seguidores de modas extranjeras. La historia nos ha dejado aparentemente libres para tomar nuestras propias decisiones, sin embargo, no queremos asumir la responsabilidad, y lo que es peor aún, dicha historia nos ha dejado ciertos traumas que no somos capaces de superar estando ya en el inicio

del siglo XXI. Nuestra cultura, independientemente de su origen, es algo que ya forma parte de cada uno de nosotros y lo seguirá siendo por muchísimo tiempo más; por eso, antes de cegarnos y cerrarnos ante nuestras propias posibilidades como mexicanos, la cultura nacional nos puede servir para reconocernos y comprendernos, y saber que el futuro está todavía en nuestras manos. Su estudio y análisis es un buen inicio para el desarrollo de la organización mexicana, la cual ya es bastante complicada. La adaptación de los avances en la administración y el comportamiento organizacional desarrollados en otros países a nuestra cultura nacional puede resultar mucho más eficaz que únicamente tratar de imitarlos.

La organización mexicana debe buscar su desarrollo aprovechando sus recursos propios, es decir, a sus empleados mexicanos. Aprender de la familia mexicana, de los valores comunitarios, entender como se vive la religión y el nacionalismo, comprender el sistema educativo y vincularlo con la empresa, reconocer nuestras raíces y aceptarnos internamente y no sólo en apariencia, identificar nuestros complejos y miedos para plantear formas y procedimientos diferentes a los tradicionales por excelencia, así como, adaptar los avances y técnicas administrativas para que sean eficientes a la mexicana puede evitar tantos intentos fallidos por alcanzar el desarrollo empresarial y de nuestra sociedad. La tarea es muy difícil, pero percibir los problemas y plantear soluciones asumiendo la responsabilidad como un administrador mexicano plenamente consciente de sus orígenes, los cuales en el nivel nacional son los mismos que los de sus empleados, puede ser el primer paso para alcanzar un alto desempeño en las organizaciones del México moderno.

1.3.1 Rasgos culturales del mexicano

El interés por describir y explicar los rasgos principales de la personalidad del mexicano comenzó en el siglo pasado. Como sabemos, la personalidad del individuo se forma de sus genes hereditarios, de la cultura en la que crece y de sus experiencias personales. Como los rasgos físicos del mexicano no son importantes para este estudio los dejaremos de lado. Lo que nos interesa analizar muy cuidadosamente es la cultura en la cual el mexicano nace, crece y se desarrolla hasta el momento de su muerte. Como se ha mencionado, ésta tiene su génesis en la historia de México y su evolución, y ha sido abordada por diferentes filósofos y escritores ocupados en destacar algunos rasgos distintivos del mexicano.

Entre los trabajos desarrollados sobre este tema encontramos: Primeramente, *El perfil del hombre y la cultura en México* de Samuel Ramos de 1934, éste representa uno de los primeros escritos impulsores de estudios posteriores sobre los aspectos psicológicos y culturales del mexicano. Posteriormente, *El laberinto de la soledad (1950)*, *Postdata (1970)* y *Vuelta a El laberinto de la soledad (1979)* de Octavio Paz aborda de manera ensayista y crítica la historia de México y sus consecuencias en el pensamiento mexicano moderno. Además, empleando un punto de vista objetivo y muy crítico como extranjero, Alan Riding (1985) nos ofrece *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos* tratando de otorgarle al resto del mundo una percepción e imagen que pueda definir al mexicano, sobre todo para comprensión de los vecinos del norte.

De estos trabajos previos, se han valido estudios posteriores para destacar los rasgos culturales programados en las mentes de los mexicanos y vincularlos con su trabajo y su desempeño en la organización. En estos últimos se tienen: *Cultura Gerencial. México-Estados Unidos* de Eva S. Kras (1990) y *Psicología del mexicano en el trabajo* de Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez (2004), ambas obras literarias se enfocan a las actitudes y comportamientos del mexicano respecto a su trabajo y dentro del mismo, que han sido derivados de su historia y cultura.

Existen más obras que seguramente deben aportar conclusiones importantes, pero para las pretensiones del presente estudio se consideran suficientes las antes mencionadas. Todo ello con la finalidad de analizar y destacar los rasgos culturales del mexicano que deben ser tomados en cuenta por el administrador interesado en aprovechar y encontrar oportunidades de desarrollo del potencial del empleado mexicano para la consecución de los objetivos en su organización.

1.3.1.1 La familia

Sin duda, el primer contacto social de todo ser humano se da dentro de la familia. La familia siempre será el primer nivel de aprendizaje cultural del individuo, incluso en ausencia de los padres, es muy probable que en sus primeros años el niño crezca entre una familia, entendida esta última como un grupo social.

En México, la familia sigue siendo el núcleo principal y más fuerte de la sociedad. El seno familiar es muy importante para la estabilidad emocional del niño mexicano y es dentro de ésta donde comienza la socialización y acondicionamiento del individuo para integrarse a la sociedad.

“Entre los aborígenes americanos... el derecho materno predominaba como norma suprema... Con el desarrollo del conocimiento y de la experiencia, sin embargo, y como consecuencia del incremento correlativo de las necesidades, se elevó paralelamente la importancia del hombre. El derecho materno empezó a ceder; la descendencia femenina cedió el paso a la descendencia en la línea masculina... nuestras investigaciones respecto a las costumbres de la herencia entre los antiguos mexicanos nos han llevado a la conclusión de que habían alcanzado ya a progresar hasta la descendencia en la línea masculina”.⁴¹

Como se menciona en el párrafo anterior, ya en tiempos de los antiguos mexicanos el derecho de la madre había cedido ante el derecho del padre. “Dentro de la unidad familiar, el padre es la figura de autoridad claramente percibida y toda decisión y norma de disciplina proviene de él”.⁴²

De esta percepción clara de autoridad por parte del niño hacia su padre, se crea en el niño un acondicionamiento natural a aceptar las jerarquías de autoridad, ya sea dentro de la familia, en la escuela respecto al maestro y en el trabajo respecto a su superior inmediato. Como consecuencia, “el ejecutivo joven parecerá obsequioso hacia su supervisor, aceptará la necesidad de llevar a cabo sus instrucciones sin cuestionarlas y no está acostumbrado ni a resolver sus propios problemas ni a sentirse responsable en lo personal porque su superior es la autoridad aceptada y su responsabilidad se limita al fiel cumplimiento de sus instrucciones”.⁴³

“En la relación laboral, muchos obreros, sometidos al autoritarismo del patrón, interiorizan el papel de opresor y, sin darse cuenta, tienden a reproducirlo en su relación de pareja. Análogamente, el burócrata, frustrado por mil experiencias de servilismo, llega a su casa y se desquita con su mujer y sus hijos. Pero no priva la misma norma en el mundo de los afectos (familiares o amigables) y en el de la productividad laboral”.⁴⁴

Precisamente, son estos afectos familiares los que ejercen una gran influencia sobre el individuo mexicano que parecen incidir para desempeñarse en sus actividades escolares o

⁴¹ LEON-PORTILLA, Miguel. *De Teotihuacan a los Aztecas. Antología de fuentes e interpretaciones históricas*. Instituto de Investigaciones Históricas UNAM, México, 1971, p.311.

⁴² KRAS, Eva S. *Cultura Gerencial. México-Estados Unidos*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, p.17.

⁴³ *Ibíd.* p.18.

⁴⁴ RODRÍGUEZ, Mauro, RAMÍREZ, Patricia. *Psicología del mexicano en el trabajo*. 2ª ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, p.69.

laborales. Los lazos familiares en el mexicano son tan fuertes que entre los asuntos de familia y los asuntos de la escuela o del trabajo, llegan a anteponerse los primeros. Es primordial para el mexicano estar emocionalmente estable y tranquilo con su familia para poder entregarse con disposición y esfuerzo a las tareas escolares y laborales. Es más, el mexicano es capaz de inventar una tragedia familiar para justificar una falta o incumplimiento en la escuela o en el trabajo.

Sin embargo, y como atinadamente dice Alan Riding: “la familia... es el principal reducto seguro donde se pueden mostrar las emociones sin riesgo alguno, donde la lealtad incondicional está garantizada”.⁴⁵

1.3.1.2 La religión

La religión es un rasgo cultural que provee de principios morales a la mayoría de las familias, dentro de la familia mexicana las costumbres y tradiciones religiosas están fuertemente arraigadas. En el caso de México, casi en su totalidad la población es católica, herencia religiosa de la Conquista; sin embargo, previo a ella, los antiguos mexicanos también poseían tradiciones religiosas muy sólidas, las cuales obedecían al sacrificio y al tributo humano como agradecimiento a sus múltiples y venerados dioses.

El mexicano está lleno de misticismo y religiosidad gracias a la importancia que atribuye al papel que han desempeñado sus dioses a través de su historia. Ya sea creencia o fe, los mexicanos ante todo nos encomendamos a Dios para iniciar las actividades diarias; incluso, atribuimos tanto valor a su poder que decimos que los éxitos y fracasos en nuestra vida son obra de esa fuerza divina y no de nuestra capacidad física e intelectual.

“Para los aztecas cuanto existía se hallaba integrado esencialmente en un universo sagrado. De aquí la importancia suma que tuvo para ellos lo que hoy llamamos su religión... Desde la infancia, y de múltiples modos, quedaba inserto el hombre indígena en ese mundo de símbolos. La educación en el hogar y en las escuelas, el trabajo, el juego, la guerra, el acontecer entero, desde el nacimiento a la muerte, encontraban en lo religioso un sentido unitario. Tal manera de existir y pensar nos resulta hoy difícil de entender... adjudicar un carácter sagrado a todo lo que existe se antoja hipótesis arcaica”.⁴⁶

A pesar de lo escrito por Miguel León-Portilla, la religión para el mexicano sigue siendo una guía muy importante en su vida. Así como sucedió en la conquista del imperio del Quinto Sol gobernado por Moctezuma II, la confusión y la esperanza de que el gran dios de la creación Quetzalcóatl regresara, llevó a la caída y destrucción prácticamente total de la cultura indígena y de su fe. Sin embargo, la imposición de una nueva deidad, vino a dar cobijo y fue un remedio para volver a creer y aceptar algo que acababa de ser destruido. La religión acogía nuevamente los hilos conductores del pueblo mestizo que surgía y que permanecen hasta nuestros días a través de la fe y la esperanza.

Dos actos de fe, para mi manera particular de pensar, Cristo, y la Virgen de Guadalupe después de su afortunada y esperanzadora aparición al humilde tameme –hoy santo– Juan Diego, abarcan el pensamiento mexicano. “El mexicano siente que su vida está controlada en un sentido místico por un poder superior de modo que está igualmente dispuesto a aceptar el éxito o el fracaso, la felicidad o la tragedia, la riqueza o la pobreza”.⁴⁷

Esperando resultados no tan fatales como los obtenidos después de la Conquista, resulta evidente que no se puede dejar en manos de poderes divinos el éxito o el fracaso de una

⁴⁵ RIDING, Alan. *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos*. Editorial Joaquín Mortiz, México, 1985, p.18.

⁴⁶ LEON-PORTILLA, Miguel. *Ob. cit.* p.467.

⁴⁷ KRAS, Eva S. *Ob. cit.* pp.18-19.

organización. El mexicano debe vivir su religiosidad sin anteponerla al éxito empresarial. Los objetivos organizacionales por su naturaleza misma se oponen a lo subjetivo, el mexicano puede alcanzar esos objetivos afrontando los problemas y eliminando el clima de superstición y magia.

“Esta religiosidad florece a la sombra de una jerarquía católica dogmática, conservadora, paternalista, complaciente con el sistema, mientras éste le dé espacios para desarrollarse y reforzar los mitos... Esta religiosidad popular alienante y domesticadora tiene mucho de opio, pero ello conviene a los intereses de las clases y grupos dominantes”.⁴⁸

Nuevamente encontramos una figura jerárquica en el acondicionamiento del individuo mexicano, esta vez proveniente de su propia religión. El ejercicio de poder de la Iglesia a través de su doctrina implanta programas mentales de sumisión ante ese poder divino y predisponiéndonos a la aceptación de una figura jerárquica superior.

A pesar de que algunas comunidades empresariales han tratado de introducir los elementos religiosos a sus organizaciones esperando que tengan un efecto positivo sobre sus integrantes, esto no puede generalizarse completamente. Tal vez el administrador mexicano deberá tomar en cuenta el apego religioso de sus empleados y también de él mismo, pero no esperar que éste lo lleve al éxito, y sobre todo, entendiendo que la religión misma nos condiciona una vez más para aceptar una autoridad superior.

1.3.1.3 El sistema educativo

La mayoría de los mexicanos, al menos en el nivel primaria en promedio, asiste a los centros educativos. La escuela, después de la familia, es el espacio formativo más importante para quien pretende ser un futuro profesionista. El aprendizaje formal y específico para la preparación laboral profesional se da en la escuela, por eso entender cómo se desarrolla el sistema educativo en México, ayuda a identificar los conflictos y oportunidades del futuro trabajador o emprendedor según sea el caso.

Esta idea de educación era considerada en el mundo náhuatl prehispánico, ya que entre algunas de sus fuentes se habla acerca de la **Tlacahuapahualiztli** o “arte de criar y educar a los hombres”. Bajo esta concepción humanista se educaba para “descubrir así uno de los más elevados objetivos del hombre náhuatl, considerado dinámicamente como sujeto creador... Es cierto que en todos los pueblos cultos, la educación es el medio de comunicar a los nuevos seres humanos la experiencia y la herencia intelectual de las generaciones anteriores, con el doble fin de capacitarlos y formarlos en el plano personal e incorporarlos eficazmente a la vida de la comunidad... así entre los nahuas, especialmente en el imperio azteca, se atendía de preferencia al segundo aspecto de la educación: el de la incorporación de los nuevos seres humanos a la vida y objetivos supremos de la comunidad... en la que en adelante siempre tendrá que desempeñar un papel especial”.⁴⁹

Como se ha escrito anteriormente, la educación de los antiguos mexicanos estaba orientada hacia la incorporación de ellos mismos en la comunidad y sus objetivos, algo que en estos tiempos parece olvidado. Si análogamente, en la actualidad estuviéramos preparados para la incorporación a las organizaciones y a sus objetivos bajo un sentido humanista, los resultados seguramente fuesen mucho más favorables.

Para tiempos de la Conquista el sistema educativo giraría completamente, invadidos por las ideas medievales, las universidades proponían el estudio de las artes tradicionales del trívio y el cuadrívio junto con la teología, el derecho y la filosofía política. Por razones obvias la

⁴⁸ RODRÍGUEZ, Mauro, RAMÍREZ, Patricia. *Ob. cit.* p.38.

⁴⁹ LEON-PORTILLA, Miguel. *Ob. cit.* pp.221-222.

Iglesia asistía sobre la educación de los individuos al imponer su jerarquía. “Éste era un sistema hermético para enseñar la verdad revelada, negando la participación de la investigación individual o de la crítica, pero subrayando la necesidad primordial de la tradición y del papel de la Iglesia como depositaria legítima de la tradición, propagadora de la verdad y denunciadora infalible del error... La educación colonial fue un sistema de enseñanza que podríamos definir como inteligencia dirigida”.⁵⁰

La educación en México desde este punto de vista, impone nuevamente otra figura autoritaria, en aquel tiempo la Iglesia, ahora el profesor o maestro. La participación del estudiante en las aulas podría darse de forma mucho más abierta en México si no tuviéramos impuestas de antemano la autoridad familiar y la del maestro. Dejando de lado las experiencias que cada individuo pueda experimentar a través de su vida escolar relacionadas con las mañas y actos de corrupción para avanzar a través del sistema, sí parece importante destacar el análisis que hace Eva S. Kras de la pedagogía mexicana.

“La pedagogía mexicana se basa en el sistema antiguo francés, cuyo fundamento consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos... En general, el avance en el sistema escolar se mide a través de exámenes y se le da poco peso al trabajo cotidiano en las aulas... avanzar de lo concreto a la aplicación práctica, casi nunca se da. Como resultado de ello se dificulta enormemente la transición posterior hacia la situación del trabajo práctico... Cualquier niño que demuestre tener una mente ágil y una disposición para el cuestionamiento, es controlado hasta que se ajusta a la norma, con lo cual se desalienta el pensamiento original... Es así como el egresado universitario llega por lo general a la comunidad empresarial con conocimientos generales satisfactorios y con interés en el mundo en el sentido amplio, aunque por otra parte su capacidad para expresar pensamientos originales por escrito, no se haya desarrollado a ningún grado significativo”.⁵¹

Es así como el individuo que haya pasado por el sistema educativo en México llegará a incorporarse a la comunidad laboral. Esto representa un reto para el administrador mexicano para comprender las experiencias y vivencias de sus subordinados durante su vida educacional. Tratar de encontrar las formas en que el recién incorporado a la vida profesional se adapte de la mejor manera y obtener de él su mejor desempeño será labor personalizada sin dejar de tomar en cuenta los aspectos principales que rigieron su educación.

1.3.1.4 El sentido del tiempo

Para el mexicano, el tiempo tiene un sentido relativo; es decir, si el tiempo es de “nosotros” entonces es absolutamente valioso y no podemos permitirnos desperdiciarlo; por el contrario, si el tiempo es de los “demás” entonces disminuye su valía, ultimadamente los “demás” pueden esperar. Ante las demandas de productividad actual, el tiempo debería tener un sólo sentido, debe convertirse en un límite para la puntualidad y el compromiso del mexicano, algo que hasta el momento parece desconocido.

Entre los mexicanos, el sentido del tiempo altera completamente los objetivos y planes que puedan plantearse, debido a que muy vagamente se adquieren los compromisos y éstos carecen de límites reales en el tiempo, “total si no es hoy será mañana”, y lo que es peor, ante esta frase común aún continuamos mostrándonos pasivos e impunes.

Esta indiferencia ante el tiempo y la irresponsable inconsciencia de un principio y fin de todas las cosas provoca serias dificultades para la planeación y control de resultados en las organizaciones.

⁵⁰ FUENTES, Carlos. *El espejo enterrado*. Editorial Taurus, México, 1998, pp.202-203.

⁵¹ KRAS, Eva S. *Ob. cit.* pp.19-20.

Nuestros antiguos indígenas, por el contrario, otorgaban igual importancia al tiempo y a la naturaleza de los fenómenos. “La necesidad de comprender el tiempo se volvió, así, fundamental en el mundo indígena, pues entender el tiempo significó entender la diferencia entre la supervivencia y la destrucción: dominar el tiempo fue sinónimo de asegurar la continuidad de la vida”.⁵² Así de drástico puede ser valorar el tiempo en nuestros días, sobre todo en las labores administrativas donde la supervivencia de las organizaciones no está garantizada frente a la dinámica del ambiente organizacional actual.

“Los mexicanos incluso han hecho frente al sentido occidental del tiempo. Las culturas que miran el nacimiento como un principio y la muerte como un final no pueden tener sentido de un pasado vivo. Los mexicanos no consideran que el nacimiento o la muerte interrumpan la continuidad de la vida y tampoco les conceden demasiada importancia... Por el contrario, el futuro se contempla con fatalismo y, por ende, el concepto de planificación resulta anormal. Pensando que el curso de los acontecimientos está predeterminado, los mexicanos no encuentran gran justificación para disciplinarse en una rutina. Los empresarios pretenden obtener utilidades rápidas y abundantes, en lugar de intentar la expansión del mercado a largo plazo; los individuos prefieren gastar a ahorrar, e incluso la corrupción refleja el concepto de aprovechar la oportunidad en el momento y enfrentar las consecuencias después... Por consiguiente, el síndrome del mañana no es síntoma de ineficiencia o pereza crónicas, sino más bien evidencia de una filosofía del tiempo totalmente diferente. Si el pasado está seguro, el presente se puede improvisar y el futuro vendrá por sí mismo”.⁵³

“Toda esta actitud relativa al tiempo está sin embargo empezando a cambiar entre los profesionistas modernos, conforme la vida se vuelve más complicada y aumentan las presiones hacia una mayor productividad. La gente empieza a sentir mayor preocupación por la puntualidad y los compromisos de tiempo se cumplen con más frecuencia. De cualquier modo, el proceso es lento, y la actitud general hacia el tiempo sigue siendo muy relajada y poco apresurada”.⁵⁴

Tener conciencia clara del tiempo en el cual vivimos y sobre todo del sentido que debemos encausarle, nos abre un sendero de oportunidad para la creación de nuevas organizaciones basados en una planificación y control de resultados que permitan su supervivencia en el futuro.

Aunque el proceso será lento como lo menciona Eva S. Kras, el primer paso está dado, ya lo estamos reconociendo. El pasado lo tenemos más que seguro dijo Alan Riding, pero lo importante es aprender de ese pasado para no estar improvisando en el presente. Y, para poder actuar con mayor seguridad en el presente es necesario tener una visión clara del futuro que queremos y comenzar a construirlo, no solamente atenernos a lo que por sí solo venga.

1.3.1.5 Las relaciones interpersonales

Las relaciones entre mexicanos están llenas de incertidumbre, jamás sabremos si éstas son auténticas, sólidas y abiertas. Las relaciones interpersonales surgen de una afinidad de personalidades, y para determinar la personalidad del mexicano han intentado psicólogos, filósofos, sociólogos, escritores, y más; y todavía no han definido concretamente la mexicanidad. Es difícil entender las relaciones entre los mexicanos si mencionamos que, en ocasiones, existen algunos miembros de la familia que no se hablan; si los mejores amigos terminan odiándose por diversas circunstancias; si hay parejas que se prometen amor eterno y

⁵² FUENTES, Carlos. *Ob. cit.* p140.

⁵³ RIDING, Alan. *Ob. Cit.* pp.16-17.

⁵⁴ KRAS, Eva S. *Ob. cit.* p.42.

terminan separándose para siempre. Casos como éstos y más impiden concretar claramente la personalidad del mexicano.

La personalidad del mexicano debería encontrar respuesta en su pasado, sin embargo, parece ser que los propios mexicanos negamos ese pasado para aparentar lo que no somos y proteger lo que en realidad somos. Uno de los primeros en analizar la personalidad del mexicano fue Samuel Ramos quien aborda de manera cruda pero desapasionada –dice él– lo que a su parecer constituye la psicología mexicana. En este psicoanálisis del mexicano se menciona que el carácter actual del mexicano a pesar de no ser muy halagador tiene remedio si se desea cambiarlo, sobre todo por que éste se presenta como un disfraz que podemos quitar en cualquier momento. La psicología del mexicano es resultado de reacciones que pretenden ocultar un sentimiento de inferioridad producto de la imitación en el pasado de culturas con valores muy altos.

Ante este sentimiento, sus reacciones aparecen como máscaras según Octavio Paz que encierran y preservan al mexicano, “entre la realidad y su persona establece una muralla, no por invisible menos infranqueable, de impasibilidad y lejanía. El mexicano siempre está lejos, lejos del mundo y de los demás. Lejos, también, de sí mismo... El hermetismo es un recurso de nuestro recelo y desconfianza. Muestra que instintivamente consideramos peligroso al medio que nos rodea... Nuestras relaciones con los otros hombres también están teñidas de recelo”.⁵⁵

Estas máscaras que empleamos como defensa ante el mundo y los demás, parece ser la causa de relaciones interpersonales tan peculiares entre los mexicanos. Además, se alude también a un individualismo, ya que la desconfianza afecta las relaciones cooperativas. De ello que se derive una dificultad para organizarnos.

“La tónica general es que al mexicano le disgusta la colaboración. Lo cual no obsta para que en momentos dramáticos, por ejemplo en tragedias colectivas, surja una especie de solidaridad masiva emocional que hace frente a la emergencia. Pero esta reacción se apaga pronto. Nunca surge para llevar a cabo tareas racionales constructivas de largo plazo”.⁵⁶

En términos generales y resumiendo, se acude a una descripción muy acertada de Alan Riding sobre la personalidad del mexicano, en la cual se deja ver su carácter impredecible y cómo se intenta relacionar con los demás. “La mayor parte de los mexicanos meditan y filosofan, son discretos, evasivos y desconfiados; son orgullosos y vigilantes de las cuestiones de honor; se ven obligados a trabajar mucho, pero sueñan con una vida de holganza; son cálidos, ocurentes y sentimentales y, en ocasiones, son violentos y crueles; son inmensamente creativos e imaginativos y, sin embargo, resulta imposible organizarlos porque en lo interno tienen ideas definidas y en lo externo son anárquicos. Sus relaciones entre sí se guían por las tradiciones más que por los principios, por el pragmatismo más que por la ideología y por el poder más que por la ley...

En conjunto, la sociedad funciona por medio de relaciones de poder, mientras que los derechos individuales están determinados por los niveles de influencia. Estando toda la intimidad escudada por máscaras de formalidad, los mexicanos parecen actores, adaptando constantemente sus papeles a las circunstancias, sin arriesgarse a una exposición o a un compromiso espiritual”.⁵⁷

Este tipo de relaciones interpersonales dificulta enormemente la labor administrativa en la organización mexicana, las máscaras del mexicano funcionan como barreras para la interacción personal y la comunicación dentro de la empresa. Conocer los móviles y rasgos de

⁵⁵ PAZ, Octavio. *El laberinto de la soledad. Postdata. Vuelta a El laberinto de la soledad*. 3ª ed., Colección Popular. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1999, pp.32-33.

⁵⁶ RODRÍGUEZ, Mauro, RAMÍREZ, Patricia. *Ob. cit.* p.75.

⁵⁷ RIDING, Alan. *Ob. Cit.* pp.14, 15 y 21.

personalidad verdaderos de los empleados es un problema que puede resolverse con el acercamiento y atendiendo personalmente las necesidades de cada uno de ellos. En estos casos, el administrador asume un papel más de compañero y psicólogo que simplemente de jefe o superior.

1.3.1.6 El estatus

Tal vez la organización social en la historia de México nos presenta menos cambios en relación con sus acontecimientos. Desde épocas de los antiguos mexicanos, las castas sociales han sido bien diferenciadas, incluso en tiempos modernos siguen existiendo estas diferencias.

“De acuerdo con Sahagún, cuatro clases fundamentales pueden distinguirse perfectamente bien dentro de la organización social de los aztecas: la militar, la sacerdotal, la de los mercaderes y el común del pueblo, que comprendía desde los agricultores hasta los esclavos... las tres primeras estaban colocadas en una situación privilegiada con respecto a la última, pues gozaban de ciertas preeminencias y derechos inaccesibles para los de la cuarta clase”.⁵⁸

Con esta diferenciación entre clases surgía el estatus entendido como la posición relativa dentro de dicha organización social. El otorgamiento de privilegios de acuerdo con una posición relativa en la sociedad ha sido un asunto meramente subjetivo, sin embargo, parece seguir firme en las mentes de los mexicanos, y para ello, las apariencias adquieren cierta importancia.

“La posición social y las apariencias son cruciales en toda la sociedad. Los pobres gastan ostentosamente para ocultar la vergüenza de su pobreza... Símbolos similares proliferan entre los más ricos... En la vida pública, la evidencia de posición social más apreciada pudiera ser un séquito de ayudantes y guardaespaldas subempleados. Tanto en círculos gubernamentales como en las familias, el machismo casi se puede medir de acuerdo con el número de dependientes... El uso de títulos refuerza el sentido jerárquico que invade a la sociedad”.⁵⁹

Por eso, “en la sociedad mexicana el status ocupa un alto nivel en términos de la estima personal. Quien ostenta un título impresionante recibirá un respeto significativo y admiración de familiares, amistades y la comunidad en general... a pesar del respeto y admiración que se le dan al status y al puesto, uno no necesariamente encontrará a la gente más calificada en los puestos de más responsabilidad”.⁶⁰

De igual manera, se puede hablar del compadrazgo y sus influencias, y también de los antecedentes familiares que proveen de un estatus aparentemente mayor. Sin embargo, la obtención de resultados en las organizaciones no tiene nada que ver con el estatus de los individuos, los objetivos organizacionales únicamente requieren de administradores y empleados eficaces sin importar si son de una clase alta o de un apellido de abolengo.

La distinción constante y muy marcada por parte del administrador a este tipo de posición social relativa entre sus empleados puede afectar considerablemente su actitud y disposición para desempeñar su trabajo.

⁵⁸ SAHAGÚN, fray Bernardino. *Citado por LEON-PORTILLA, Miguel. Ob. cit. p.318.*

⁵⁹ RIDING, Alan. *Ob. cit. pp.21-22.*

⁶⁰ KRAS, Eva S. *Ob. cit. p.24.*

1.3.1.7 La susceptibilidad

Para el mexicano la susceptibilidad puede ser interpretada por su sentimiento de inferioridad. Su incapacidad para soportar situaciones en las que está de por medio ganar o perder lo vuelven vulnerable. Asimismo, puede corresponder a una inseguridad en su ser y por lo tanto se limita a evitar acciones que lo coloquen en alguna posición conflictiva.

Samuel Ramos advertía al lector de *El perfil del hombre y la cultura en México* que no había razón para que se ofendiera al leer las páginas del psicoanálisis del mexicano, ya que “no se afirma que el mexicano sea inferior, sino que se siente inferior, lo cual es cosa muy distinta. Si en algunos casos individuales el sentimiento de inferioridad traduce deficiencias orgánicas o psíquicas reales, en la mayoría de los mexicanos es una ilusión colectiva que resulta de medir al hombre con escalas de valores muy altos, correspondientes a países de edad avanzada. Lo invitamos pues, a penetrar en nuestras ideas con entera ecuanimidad. Si no obstante estas aclaraciones, el lector se siente lastimado, lo lamentamos sinceramente, pero confirmaremos que en nuestros países de América existe, como dice Keyserling, un primado de susceptibilidad; y así su reacción de disgusto sería la más rotunda comprobación de nuestra tesis”.⁶¹

La cita anterior se puede entender como una preparación para aceptar de manera más tranquila y no recibir un golpe emocional tan fuerte al momento de leer las páginas posteriores de su libro, las cuales única y exclusivamente hablan de la verdad y de la realidad de lo que somos y cómo reaccionamos.

Muy hábilmente el autor empleó algo que todos los mexicanos estamos acostumbrados a prever antes de realizar una crítica, decir una inconformidad o simplemente expresar una opinión contraria a la de nuestro interlocutor. Preparamos siempre el escenario más cómodo para no herir la susceptibilidad del otro. Esta práctica es común en la sociedad mexicana y si siempre hemos tratado de imitar lo extranjero –como lo gringo o lo europeo– sería bastante bueno practicar la crítica directa y sin tantos rodeos, lo cual no tendría porqué afectar las relaciones personales y mucho menos si entendemos que las críticas son útiles para mejorar.

Octavio Paz nos describía entonces y apuntaba, “tan celoso de su intimidad como de la ajena, ni siquiera se atreve a rozar con los ojos al vecino: una mirada puede desencadenar la cólera de esas almas cargadas de electricidad. Atraviesa la vida como desollado; todo puede herirle... La dureza y hostilidad del ambiente nos obligan a cerrarnos al exterior... Ante la simpatía y la dulzura nuestra respuesta es la reserva, pues no sabemos si esos sentimientos son verdaderos o simulados”.⁶²

Ante esta situación, se debe buscar el equilibrio entre lo que puede lastimar y lo que puede poner en alerta la precaución de la gente y provocar su reserva, pero no ocultando la verdad ni dándole muchas vueltas a los asuntos, sino simplemente mostrando la actitud correcta para las circunstancias prevalecientes en determinado momento.

En un párrafo dedicado a este rasgo cultural Eva. S. Kras señala que “el ejecutivo mexicano es sensible, rasgo que se vincula estrechamente con lo que podríamos llamar una naturaleza romántica en general. Esta sensibilidad a veces se malinterpreta como ser muy delicado pero en realidad es una reacción emocional profunda ante situaciones que le impliquen en lo personal... su extrema reacción ante la crítica y su dificultad general para aceptar que no sabe. Por otro lado, muestra gran empatía con aquellos con quienes debe interactuar y también ha desarrollado una tremenda agilidad en la diplomacia, arte muy

⁶¹ RAMOS, Samuel, *El perfil del hombre y la cultura en México*. Colección Austral, México, 1934, p.52.

⁶² PAZ, Octavio. *Ob. cit.* pp.32-33.

desarrollado en México como mecanismo para poner a salvo el prestigio y que posibilita tratos exitosos de negocios sin confrontación”.⁶³

Probablemente, la mejor opción para el administrador mexicano sea la negociación como medio para evitar los conflictos que puedan surgir debido a la susceptibilidad de ambas partes. El acondicionamiento para comenzar a aceptar críticas directas y abiertas será una herramienta para casos particulares en los que el diálogo, la confianza y el entendimiento de las partes involucradas ayudará a emplear dichos términos para comunicarse.

1.3.1.8 El trabajo

Las actitudes y motivaciones del mexicano hacia el trabajo tienen explicación en la historia de nuestro país y sobre todo a partir de la Conquista, en la cual el choque cultural despojó al trabajador de sus propios medios para someterse a una explotación irracional durante la Colonia. “Desde su origen, la organización colonial tendía a deprimir el espíritu de la nueva raza. Los conquistadores eran soldados, no hombres de trabajo, que tuvieron que explotar sus nuevas posesiones por medio de la raza vencida. Por eso el trabajo en América no tuvo el significado de un bien para librarse de la necesidad, sino de un oprobio que se sufre en beneficio de los amos. La voluntad y la iniciativa de los mexicanos carecían de oportunidad en qué ejercitarse. La riqueza no se obtenía mediante el trabajo, sino merced a un privilegio injusto para explotar a las clases de abajo”.⁶⁴ Por eso, cuando al mexicano se le dejaba la responsabilidad, éste tendía a rechazarla, y lo que es peor, si llegaba a ocupar un cargo donde ahora él fuera la autoridad entonces trataba a sus subordinados como algún día lo trataron.

Sobre estas actitudes del mexicano respecto al trabajo Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez han escrito objetivamente: “El mexicano no puede tener una actitud “inocente” o neutra hacia el trabajo. Pesan sobre él 300 años de Colonia y dos siglos de distorsiones y perversiones en el terreno laboral. Su vivencia del trabajo no fue la de un valor humano, sino la de un antivalor. Esta tara cultural no puede deshacerse de la noche a la mañana; pero sí es posible irnos reeducando paulatinamente...”

Encontramos que en el siglo XVII, la Corona vendía muchos puestos públicos; lógico es que tuvieran acceso a ellos sólo los ricos que concentraban y acaparaban el poder; de ese modo se estableció el concepto del cargo público como instrumento de obtención de beneficios, riqueza y patrimonio personal y no como deber público y servicio a la comunidad...

...en los albores de la época industrial, muchas empresas nacieron como extensiones o derivaciones de las haciendas. La mentalidad del hacendado se resumía en este principio: “Yo soy el dueño; yo soy el que sabe; yo tengo el poder. A ustedes les toca obedecerme en todo. Si lo hacen, me encargo de ustedes. Pero, ¡cuidado con oponerse y rebelarse!” De aquí la cultura de tratar siempre de quedar bien con el de arriba...

Por otra parte, el mexicano rehusa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje (desconfianza). Seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos y participativos...

El trabajador sometido a la autoridad y a la fuerza del directivo interioriza el papel de la autoridad e inconscientemente se dispone a repetirlo. Es una actitud ambivalente porque rechaza la autocracia aunque se somete a ella. Pero, cuando se presenta la oportunidad, él

⁶³ KRAS, Eva. S. *Ob. cit.* pp.21-22.

⁶⁴ RAMOS, Samuel. *Ob. cit.* p.35.

mismo ejerce ese estilo directivo, ya sea en su familia, como profesor, en los sindicatos o en la empresa...”⁶⁵

De este modo pueden ser explicadas muchas de las desmotivaciones del mexicano hacia el trabajo. “Lo que sucede en realidad es que sus expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía le hace suponer que difícilmente puede lograr algo grande, y menos por sí solo. Preferiría unirse a otros pero, como desconfía de sí y de los demás, no se arriesga... El problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes de las personas”.⁶⁶

Es claro que el trabajador mexicano está sometido culturalmente a muchos complejos y miedos que a través del tiempo no han podido desaparecer en su totalidad. Para alcanzar el éxito en el trabajo y cooperar hacia la consecución de los objetivos de la empresa u organización a la cual pertenece, el trabajador mexicano está obligado a reconocer para el bien de sí mismo y de su organización dichos complejos y miedos que muy probablemente afectan su desempeño laboral.

Es labor del administrador o superior inmediato, crear el clima propicio para obtener de sus empleados dicha información, no basta únicamente con conocer los rasgos culturales del mexicano que han sido tratados en el presente tema, recordemos que somos únicos y aunque estamos programados por las mismas pautas culturales nuestro comportamiento es una derivación de nuestra cultura y personalidad, y esta última sí es muy particular en cada individuo.

1.3.2 Dimensiones culturales nacionales

Las situaciones que se presentan en el trabajo, como se ha mencionado, son un reflejo de la cultura, la cual es derivada de nuestra propia historia y personalidad. Para conocer en cierta medida el grado en que nuestra cultura se refleja dentro de las organizaciones es necesario cuantificarla y para ello los estudios interculturales más recientes nos ayudan a vincular en qué medida los rasgos culturales analizados rigen nuestra percepción y nuestra conducta en el trabajo. En el presente tema se podrá observar la posición relativa de nuestra cultura nacional y su influencia en el aspecto laboral.

La confirmación de lo anterior se puede ver en el análisis intercultural y organizacional que presenta el investigador holandés Geert Hofstede para evaluar culturas, quien “descubrió que administradores y empleados varían en cinco dimensiones de cultura nacional”.⁶⁷

Estas cinco dimensiones han surgido gracias a un estudio realizado a más de 116,000 empleados de la corporación IBM en 50 países y 3 regiones del mundo. Este estudio consistió en un análisis estadístico de las respuestas que dieron empleados similares sobre preguntas acerca de sus valores, los cuales revelaban problemas comunes pero con soluciones que difieren de un país a otro. Las áreas sobre las cuales se revelan dichos problemas son las siguientes⁶⁸:

- 📖 Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad;
- 📖 La relación entre el individuo y el grupo;
- 📖 Conceptos de masculinidad y feminidad: las implicaciones sociales de haber nacido niño o niña;

⁶⁵ RODRÍGUEZ, Mauro, RAMÍREZ, Patricia. *Ob. cit.* pp.79-85.

⁶⁶ *Ibíd.* pp. 85-86.

⁶⁷ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.68.

⁶⁸ HOFSTEDE, Geert. *Ob. cit.* p.13.

📖 Maneras de tratar con la incertidumbre, relacionado con el control de la agresión y la expresión de las emociones.

Más recientemente, se descubrió que también existían diferencias entre las formas de pensar del Occidente y del Oriente respecto a la orientación del tiempo en la vida, de lo cual se identificaría otra área sobre la que se revelaba otro problema común, es decir, la orientación al largo o al corto plazo.

Geert Hofstede menciona que estas áreas de problemas básicos corresponden a dimensiones, las cuales decidió nombrar como se muestra enseguida:

1. Distancia del poder (En inglés, power distance)
2. Colectivismo contra individualismo (Collectivism versus individualism)
3. Femenidad contra Masculinidad (feminity versus masculinity)
4. Elusión de la incertidumbre (uncertainty avoidance)
5. Orientación a largo o a corto plazos (long-term versus short-term orientation)

Bajo estas cinco dimensiones se ha clasificado a los diferentes países participantes. A través de cuestionarios, y después de seleccionar adecuadamente muestras de preguntas que reflejan preponderantemente la importancia del problema analizado, se calcula aritméticamente un índice y se relaciona estadísticamente para cada dimensión. Este índice permite ordenar a los países para observar las diferencias relativas y da la posibilidad de generar conclusiones según el grado en que se presenta.

Los índices y sus abreviaturas, derivadas de sus nombres en Inglés, han sido considerados de la siguiente manera:

1. Índice de distancia del poder (PDI)
2. Índice de individualismo (IDV)
3. Índice de masculinidad (MAS)
4. Índice de elusión de la incertidumbre (UAI)
5. Índice de orientación a largo plazo (LTO)

1.3.2.1 Distancia del poder

Para Geert Hofstede la distancia del poder puede definirse como la extensión o el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido desigualmente.⁶⁹

El índice distancia del poder, nos informa acerca de las relaciones de dependencia en un país. De esta manera, se entiende que los miembros menos poderosos de un determinado país están completamente condicionados a aceptar y esperar una distribución inequitativa del poder y la dependencia total de quienes lo ejercen; ya sea en instituciones, entendidas como elementos básicos de la sociedad, como la familia, la escuela, y la comunidad; o en las organizaciones, entendidas como los lugares donde la gente trabaja.

Stephen Robbins refiriéndose al marco teórico de Hofstede para evaluar culturas define la distancia del poder como “el grado en que el pueblo de una nación acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Va de igualdad relativa (poca distancia del poder) a gran desigualdad (mucho distancia del poder)”.⁷⁰

⁶⁹ Traducido de HOFSTEDÉ, Geert. *Ob. cit.* p.28.

⁷⁰ ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.68.

De esta definición se puede entender que en el caso de México este poder está completamente fuera del alcance del pueblo, lo cual es muy cierto. El poder en México está distribuido de manera desigual ya que solamente muy pocos tienen acceso. Esto lo podemos ver como una consecuencia de la Conquista misma, debido a que fueron unos cuantos conquistadores los que sometieron a todo un pueblo, y ni siquiera la Revolución permitió cambiar tal situación.

Como nuestro interés se ubica dentro de las organizaciones donde trabajamos, es ahí donde se busca la explicación y sobre todo el entendimiento de la influencia de la cultura sobre el trabajo. Los rasgos culturales del mexicano derivados de la familia y de la educación nos mostraron claramente una aceptación total de una figura autoritaria. Además, en tiempos de la Colonia se nos impuso también una autoridad dentro del trabajo para obedecer y hacer lo que se nos mandara; por lo tanto, se puede decir que un alto puntaje del índice de distancia del poder (PDI) refleja claramente la aceptación de los empleados mexicanos de que el poder lo ejerce absolutamente una autoridad superior.

En un país donde existe una situación de gran distancia del poder superiores y subordinados se consideran unos a otros como desiguales y precisamente los sistemas jerárquicos son creados sobre esta base de desigualdad concentrando el poder en muy pocas manos. Como consecuencia, los subordinados esperan que se les diga lo que hay que hacer, existe una gran cantidad de personal de supervisión y están estructurados jerárquicamente para reportarse unos a otros. Los sistemas salariales muestran amplias brechas entre la parte alta y la parte baja de la estructura jerárquica de la organización. Los trabajadores no están muy preparados o existen bajos niveles de educación por lo que se considera al trabajo manual como de más bajo estatus que el trabajo de oficina. Además, los superiores gozan de privilegios y el contacto con los subordinados supuestamente tiene que ser iniciado por los primeros. Para los subordinados, el jefe ideal es un autócrata benévolo o “buen padre”, de lo contrario, y dependiendo de las experiencias de los subordinados, éstos podrían rechazar completamente la autoridad de su jefe aunque en la práctica se conforman. Por esta razón, las relaciones entre subordinados y superiores en organizaciones con una gran distancia del poder están frecuentemente cargadas de emociones.

Por otro lado, en países con una situación de distancia del poder pequeña, subordinados y superiores se consideran unos a otros iguales y los sistemas jerárquicos únicamente se establecen por conveniencia ya que los roles de ambos podrían cambiar en cualquier momento. Las organizaciones están más descentralizadas, las pirámides jerárquicas tienden a ser planas y existe un número limitado de personal de supervisión. Las brechas de los rangos salariales son pequeñas entre la parte alta y baja de la organización. Los trabajadores son más calificados y el trabajo manual de alta destreza tiene un estatus mayor que el trabajo de oficina de habilidad menor. Los privilegios para los altos mandos son indeseables. Los superiores deben ser accesibles a sus subordinados y el jefe ideal es un demócrata el cual es bueno en encontrar maneras de hacer las cosas. Los subordinados esperan ser consultados antes de tomar decisiones que afectan su trabajo aunque aceptan que el jefe es quien finalmente decide.

Estos son extremos, y la mayoría de las situaciones laborales estarán en medio de y contendrán algunos elementos de ambos.⁷¹ Por esta razón, es importante reconocer el carácter situacional o contingente de las situaciones laborales contemplando que los modelos anteriores existen y que su ocurrencia está determinada culturalmente.

⁷¹ Traducido de HOFSTEDÉ, Geert. *Ob. cit.* p.37.

1.3.2.2 Colectivismo contra Individualismo

La mayoría de la gente en nuestro mundo vive en sociedades en las cuales el interés de grupo prevalece sobre el interés individual, a estas sociedades se les puede llamar colectivistas. Otra minoría de gente vive en sociedades en las cuales los intereses individuales prevalecen sobre los intereses de grupo, a estas sociedades se les puede llamar individualistas.

El colectivismo y el individualismo extremos pueden ser considerados como los polos opuestos de una segunda dimensión global de culturas nacionales. Esta dimensión la define Geert Hofstede como sigue: El individualismo atañe a sociedades en las cuales los lazos entre individuos son flojos, cada uno está esperanzado a cuidarse a sí mismo y a su familia inmediata. El colectivismo como su opuesto atañe a sociedades en las cuales las personas desde su nacimiento y después están unidos en grupos fuertes y cohesivos, los cuales continúan durante toda su vida para protegerlos a cambio de lealtad incuestionable.⁷² Los grados de individualismo obviamente varían dentro de los países así como entre ellos.

El individualismo, menciona Stephen Robbins, es un atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos más que como miembros de grupos. Mientras que su opuesto, el colectivismo es un atributo de la cultura nacional que describe un marco social rígido en el que las personas esperan que los integrantes de sus grupos las cuiden y protejan.⁷³

Dentro de las organizaciones, y bajo otra concepción según Hofstede, el grado de individualismo se puede identificar por la importancia que el individuo atribuye a metas laborales como: el tiempo personal, la libertad y los retos personales; ya que todos ellos refuerzan la independencia del empleado de la organización. En el polo opuesto, metas laborales como: la capacitación y el entrenamiento, las condiciones físicas, y el uso de destrezas y habilidades en el trabajo; se refieren a cosas que la organización hace por el empleado reforzando su dependencia de ésta, lo cual se ajusta más al colectivismo. Además, se puede observar una relación de los países ricos con el individualismo y de los países pobres con el colectivismo. De ahí que en los países ricos se dé poca importancia a metas laborales como la capacitación, las condiciones físicas y al uso de habilidades; mientras que en los países pobres, éstas son esenciales para distinguir un trabajo bueno de uno malo.

Las personas que son empleadas en una cultura individualista esperan actuar de acuerdo con sus propios intereses, de tal manera que el trabajo se debe organizar para hacer coincidir ambos intereses, tanto el del empleado como el del patrón o empleador.

En una cultura colectivista, un empleador no da trabajo a un individuo sino a una persona que pertenece a un grupo. El empleado actuará de acuerdo con el interés de este grupo, el cual no siempre coincidirá con su propio interés. Por eso, el lugar de trabajo en una sociedad colectivista puede llegar a convertirse en un grupo emocionalmente unido. Bajo esta cultura colectivista se tiene que practicar una administración de grupos, en la cual el administrador debe poner atención especial en percibir el grado en que las personas se sienten emocionalmente integradas a su grupo de trabajo, ya que las diferencias existentes entre los miembros o grupos juegan un papel primordial en la integración de los propios administradores y de la implantación de nuevos procesos.

En la sociedad colectivista, la relación personal prevalece sobre la tarea y debe ser establecida primero; en la sociedad individualista la tarea debe prevalecer sobre cualquier relación personal.⁷⁴

⁷² *Ibíd.* p.51.

⁷³ Ver ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.68.

⁷⁴ Traducido de HOFSTEDÉ, Geert. *Ob. cit.* p.67.

En México, ésta es probablemente una de las causas de que la organización mexicana no alcance eficazmente sus objetivos. Primeramente, los mexicanos necesitamos sentirnos integrados emocionalmente, buscamos socializar y establecer relaciones personales pero para divertirnos y pasarla bien, incluso somos capaces de conformar grupos fuertes y unidos sentimentalmente con la finalidad de convivir. Empero, cuando se trata de organizarnos para llevar a cabo alguna actividad laboral todo cambia. El trabajo en equipo parece alterar el entusiasmo, y sobre todo el compromiso y la responsabilidad de los integrantes de esos grupos.

Ya se analizaron las relaciones interpersonales entre los mexicanos y todo parece coincidir. Mientras emocionalmente nos encontremos ligados a un grupo vamos a acceder ante sus intereses, tal vez sea únicamente por no sentirnos aislados, y dependiendo de la fuerza de los lazos emocionales establecidos nos aguantaremos. Sin embargo, cuando se trata de trabajar conjuntamente para alcanzar algún beneficio común, la fuerza y la unión emocional de actuar por el grupo llegan a perderse, aunque es muy probable que la amistad y los sentimientos perduren.

Parece automático reaccionar de esta manera cuando se habla de trabajar en equipo, ni en la escuela, ni en el deporte, ni en el trabajo somos exitosos trabajando en equipo; en el mejor de los casos siempre serán uno o dos los que logran sacar adelante el trabajo de cinco o seis. Y ya lo habíamos mencionado, en el fondo estamos ocultos por máscaras que sólo dejan ver una parte de lo que en realidad somos, ante la fiesta y la diversión nos mostramos abiertos y sociales, pero ante la responsabilidad y el trabajo nos mostramos herméticos e individualistas.

Es muy probable que por eso el índice de individualismo (IDV) de México se presente de medio a bajo, ya que nos volvemos un tanto volubles ante las circunstancias y cómo éstas puedan afectarnos. Las relaciones sociales en nuestra vida diaria dentro de la comunidad son completamente colectivas pero las relaciones laborales dentro de las organizaciones mantienen una tendencia individualista.

1.3.2.3 Masculinidad contra Feminidad

Los términos masculino y femenino nos sirven para hacer una distinción social de roles culturalmente determinados, lo cual quiere decir que entre las sociedades existe una diferencia de roles de género. Si recordamos, Geert Hofstede toma en cuenta esta diferencia para distinguir un nivel de cultura que influye sobre los distintos programas mentales de las personas, este nivel se refiere al de género, el cual tiene implicaciones sobre el individuo si es que ha nacido niño o niña. Para estos tiempos modernos debemos considerar la apreciación del propio autor sobre dichos términos. Masculino y femenino son términos relativos, no absolutos: un hombre puede comportarse en un modo “femenino” y una mujer en un modo “masculino”; esto únicamente significa que ellos se desvían de ciertas costumbres en su sociedad.

Así como en las sociedades tradicionales los hombres debían interesarse en logros fuera del hogar como la caza y la pelea, también en las sociedades modernas traducido a términos económicos los hombres deben ser asertivos, competitivos, y fuertes; y las mujeres deben interesarse más por cuidar el hogar, a los hijos y en general a la gente, es decir, tomar los papeles delicados o sensibles.

Así, Hofstede define esta tercera dimensión como sigue: la masculinidad atañe a sociedades en las cuales los roles sociales de género son claramente diferentes (por ejemplo, los hombres deben ser asertivos, duros, y enfocados a éxitos materiales mientras que las mujeres deben ser más modestas, tiernas, e interesarse en la calidad de vida); la feminidad

atañe a sociedades en las cuales los roles sociales de género se traslapan o son parcialmente similares (por ejemplo, tanto hombres como mujeres deben ser modestos, tiernos, e interesados en la calidad de vida).⁷⁵

Algunos autores como Stephen Robbins han decidido nombrar a esta dimensión como cantidad contra calidad de vida, debido a la fuerte connotación sexista de los otros términos, definiendo que “la cantidad de vida es el grado en que prevalecen los valores de asertividad, ganancias económicas y de bienes materiales y competencia. La calidad de vida es el grado en que las personas valúan las relaciones y muestran sensibilidad e interés por el bienestar de los demás”.⁷⁶

México mantiene un alto índice de masculinidad (MAS) que corresponde más a una sociedad machista que a una sociedad interesada por un alto grado de cantidad de vida. Sobre las tendencias machistas de la sociedad mexicana ya algunos escritores han otorgado sus puntos de vista y han tratado de explicar sus causas y efectos. En este momento, lo importante es distinguir que nuestra cultura influye en la distinción que socialmente se hace de los roles que deben desempeñar los hombres respecto de los que debieran de desempeñar las mujeres. De alguna manera se ha venido dando una apertura para que las mujeres realicen una carrera e incursionen en el mundo laboral; sin embargo, el cambio en la ideología machista mexicana es lento.

Lo que se debe tomar en cuenta es que como mexicanos se nos ha condicionado para que hombres y mujeres desempeñemos roles culturalmente diferentes, pero ambos juegan un papel importante en la sociedad; por lo tanto, las ventajas de ambos papeles deben ser aprovechadas para incorporarlas en el aspecto laboral sin distinciones de género. Recordemos que las organizaciones son creadas para alcanzar sus objetivos y éstos no obedecen a dichas distinciones.

1.3.2.4 Elusión de la incertidumbre

La elusión de la incertidumbre es una dimensión cultural que Hofstede define como el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por las situaciones inciertas o desconocidas.⁷⁷ “En países con una calificación elevada en este aspecto la gente siente más ansiedad, que se manifiesta como mayor nerviosismo, tensión y agresividad”.⁷⁸

“En algunas culturas, los empleados valoran la claridad y se sienten muy a gusto cuando reciben instrucciones específicas de sus supervisores. Se trata de empleados con nivel alto de elusión de la incertidumbre y que prefieren no sentir ambigüedad en el trabajo. En otras partes, los trabajadores reaccionan de manera opuesta, ya que la ambigüedad no amenaza su menor necesidad de estabilidad y seguridad. Estos empleados incluso progresarían con la incertidumbre que acompaña a su trabajo”.⁷⁹

La forma en que las sociedades tratan de prevenir la incertidumbre en el comportamiento de su gente es estableciendo leyes y reglas, y esto es muy notable en el lugar de trabajo.

En sociedades que evaden la incertidumbre existe una gran cantidad de leyes y reglas que controlan los derechos y obligaciones de los trabajadores. También hay muchas reglas internas y regulaciones que controlan los procesos de trabajo, aunque en este caso la distancia del poder juega también un papel, ya que donde la distancia del poder es grande el ejercicio discreto del poder por parte de los superiores reemplaza en cierto grado la necesidad de reglas

⁷⁵ Traducido de HOFSTEDÉ, Geert. *Ob. cit.* pp.82-83.

⁷⁶ ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.68.

⁷⁷ Traducido de HOFSTEDÉ, Geert. *Ob. cit.* p.113.

⁷⁸ ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.69.

⁷⁹ DAVIS y NEWSTROM, *Ob. cit.* p.468.

internas. La necesidad de leyes y reglas no se basa en una lógica formal sino psicológica ya que esta necesidad de reglas en una sociedad con una cultura con una fuerte elusión de la incertidumbre es emocional. De esta manera los miembros de esta sociedad se sentirán confortables en ambientes estructurados.

Esta necesidad emocional de leyes y reglas en una sociedad con una cultura con fuerte evasión de la incertidumbre conduce al establecimiento de comportamientos orientados, los cuales son claramente inconsistentes y disfuncionales, así como carentes de sentido.

Esta dimensión muestra una relación clara con el establecimiento de ambientes de trabajo estructurados que no produzcan ambigüedad en el trabajador. México muestra un índice de elusión de la incertidumbre (UAI) relativamente alto. Lo cual nos indica que al trabajador mexicano le disgustan las situaciones inciertas o desconocidas en el trabajo. Como en muchas empresas mexicanas no existen los manuales de procedimientos adecuados, es de suma importancia la comunicación eficaz entre superiores y subordinados. La transmisión clara y precisa de instrucciones ayudará al trabajador para no sentirse ansioso debido a la incertidumbre y los sentimientos que de ella se derivan.

La eliminación de dicha incertidumbre en el trabajador mexicano a través de una adecuada comunicación puede ayudar significativamente al buen desempeño del mismo.

1.3.2.5 Orientación a largo o a corto plazos

Esta quinta dimensión está compuesta por grupos de valores. En un extremo, ciertos valores dan cuenta de una orientación a largo plazo; en el otro, dan cuenta de una orientación a corto plazo.

La orientación a largo plazo está conformada por los siguientes valores: Persistencia (Perseverancia), relaciones ordenadas y observación de este orden, economía y frugalidad, y tener un sentido de vergüenza. Estos valores están más orientados hacia el futuro (especialmente perseverancia y frugalidad).

La orientación a corto plazo está conformada por los siguientes valores: Firmeza personal y estabilidad, protección de la imagen, respeto por la tradición y correspondencia de saludos, favores, y regalos. Estos valores están más orientados hacia el pasado y el presente, son más estáticos.⁸⁰

“Los integrantes de culturas con orientación al largo plazo miran al futuro y valoran el ahorro y la persistencia. Con una orientación al corto plazo se valoran el pasado y el presente y se subraya el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales”.⁸¹

La definición de esta quinta dimensión nos deja muy en claro que los mexicanos históricamente mostramos una tendencia de orientación al corto plazo en nuestra vida. “La vida mexicana da la impresión, en conjunto, de una actividad irreflexiva, sin plano alguno. Cada hombre, en México, sólo se interesa por los fines inmediatos. Trabaja para hoy y mañana, pero nunca para después. El porvenir es una preocupación que ha abolido de su conciencia. Nadie es capaz de aventurarse en empresas que sólo ofrecen resultados lejanos. Por lo tanto, ha suprimido de la vida una de sus dimensiones más importantes: el futuro”.⁸²

Cuando se analizó la percepción del tiempo como rasgo cultural del mexicano, se dejaba ver la poca importancia que tiene para nosotros el futuro. La planeación no es precisamente una de nuestras virtudes y mucho menos la espera de resultados al largo plazo. Los empresarios mexicanos invierten para obtener ganancias inmediatas y si éstas no llegan con

⁸⁰ Traducido de HOFSTEDE, Geert. *Ob. cit.* pp.165-166.

⁸¹ ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.69.

⁸² RAMOS, Samuel. *Ob. cit.* p.59.

rapidez es muy probable que se cambien de giro para intentar buscarlas nuevamente. Ya decía Alan Riding que los mexicanos tenemos únicamente seguro nuestro pasado, el presente lo improvisamos y el futuro nos vendrá por sí mismo.

Aunque en el estudio intercultural de Hofstede sobre esta dimensión no aparece México, las características analizadas con anterioridad pueden ayudarnos a clasificarnos sin muchas complicaciones.

En la tabla 1, de la página siguiente, se puede observar la posición que guarda México y el resto de los países participantes en el estudio intercultural en relación con cada uno de los índices mencionados, los cuales corresponden a cada una de las dimensiones de cultura nacional evaluadas por Geert Hofstede y que han sido tratadas en los temas anteriores. De acuerdo con los resultados obtenidos de los empleados mexicanos pertenecientes a la corporación IBM, nuestro país ocupa las siguientes posiciones relativas de dimensiones culturales:

- 📖 Se muestra una distancia del poder grande ocupando el 5° lugar con un puntaje de 81.
- 📖 Se observa un índice de medio a bajo individualismo ocupando el lugar 32 con un puntaje de 30.
- 📖 Se puede ver que se ocupa el 6° lugar con un puntaje alto de índice de masculinidad de 69.
- 📖 Se muestra un alto grado de elusión de la incertidumbre ocupando el lugar 18 con un puntaje de 82.
- 📖 Finalmente, México no aplicó en la evaluación de la última dimensión; sin embargo, una vez analizada la percepción o sentido del tiempo como rasgo cultural del mexicano, se pueden hacer las conclusiones pertinentes en relación con la orientación a largo o a corto plazos que tenemos en la vida.

Estas cinco dimensiones culturales y los rasgos analizados nos sirven de marco de referencia para continuar con el presente estudio cultural y sus implicaciones en la forma de comunicarnos y relacionarnos interpersonalmente dentro del trabajo y dentro las organizaciones.

Tabla 1. Posiciones de las culturas nacionales de acuerdo con la evaluación de Hofstede.

Lugar	Dimensión 1		Dimensión 2		Dimensión 3		Dimensión 4		Dimensión 5	
	País o Región	PDI	País o Región	IDV	País o Región	MAS	País o Región	UAI	País o Región	LTO
1	Malasia	104	E. U.	91	Japón	95	Grecia	112	China	118
2	Guatemala	95	Australia	90	Austria	79	Portugal	104	Hong Kong	96
3	Panamá	95	Gran Bretaña	89	Venezuela	73	Guatemala	101	Taiwan	87
4	Filipinas	94	Canadá	80	Italia	70	Uruguay	100	Japan	80
5	* México *	81	Holanda	80	Suiza	70	Bélgica	94	Corea del Sur	75
6	Venezuela	81	Nva. Zelanda	79	* México *	69	El Salvador	94	Brasil	65
7	Países Árabes	80	Italia	76	Irlanda	68	Japón	92	India	61
8	Ecuador	78	Bélgica	75	Jamaica	68	Yugoslavia	88	Tailandia	56
9	Indonesia	78	Dinamarca	74	Gran Bretaña	66	Perú	87	Singapur	48
10	India	77	Suecia	71	Alemania	66	Francia	86	Holanda	44
11	África Oeste	77	Francia	71	Filipinas	64	Chile	86	Bangladesh	40
12	Yugoslavia	76	Irlanda	70	Colombia	64	España	86	Suecia	33
13	Singapur	74	Noruega	69	Sudáfrica	63	Costa Rica	86	Polonia	32
14	Brasil	69	Suiza	68	Ecuador	63	Panamá	86	Alemania	31
15	Francia	68	Alemania	67	E. U.	62	Argentina	86	Australia	31
16	Hong Kong	68	Sudáfrica	65	Australia	61	Turquía	85	Nva. Zelanda	30
17	Colombia	67	Finlandia	63	Nva. Zelanda	58	Corea del Sur	85	E. U.	29
18	El Salvador	66	Austria	55	Grecia	57	* México *	82	Gran Bretaña	25
19	Turquía	66	Israel	54	Hong Kong	57	Israel	81	Zimbabwe	25
20	Bélgica	65	España	51	Argentina	56	Colombia	80	Canadá	23
21	Este de África	64	India	48	India	56	Venezuela	76	Filipinas	19
22	Perú	64	Japón	46	Bélgica	54	Brasil	76	Nigeria	16
23	Tailandia	64	Argentina	46	Países Árabes	53	Italia	75	Pakistán	00
24	Chile	63	Irán	41	Canadá	52	Pakistán	70		
25	Portugal	63	Jamaica	39	Malasia	50	Austria	70		
26	Uruguay	61	Brasil	38	Pakistán	50	Taiwán	69		
27	Grecia	60	Países Árabes	38	Brasil	49	Países Árabes	68		
28	Corea del Sur	60	Turquía	37	Singapur	48	Ecuador	67		
29	Irán	58	Uruguay	36	Israel	47	Alemania	65		
30	Taiwán	58	Grecia	35	Indonesia	46	Tailandia	64		
31	España	57	Filipinas	32	África Oeste	46	Irán	59		
32	Pakistán	55	* México *	30	Turquía	45	Finlandia	59		
33	Japón	54	Este de África	27	Taiwán	45	Suiza	58		
34	Italia	50	Yugoslavia	27	Panamá	44	África Oeste	54		
35	Argentina	49	Portugal	27	Irán	43	Holanda	53		
36	Sudáfrica	49	Malasia	26	Francia	43	Este de África	52		
37	Jamaica	45	Hong Kong	25	España	42	Australia	51		
38	E. U.	40	Chile	23	Perú	42	Noruega	50		
39	Canadá	39	África Oeste	20	Este de África	41	Sudáfrica	49		
40	Holanda	38	Singapur	20	El Salvador	40	Nva. Zelanda	49		
41	Australia	36	Tailandia	20	Corea del Sur	39	Indonesia	48		
42	Costa Rica	35	El Salvador	19	Uruguay	38	Canadá	48		
43	Alemania	35	Corea del Sur	18	Guatemala	37	E. U.	46		
44	Gran Bretaña	35	Taiwán	17	Tailandia	34	Filipinas	44		
45	Suiza	34	Perú	16	Portugal	31	India	40		
46	Finlandia	33	Costa Rica	16	Chile	28	Malasia	36		
47	Noruega	31	Pakistán	14	Finlandia	26	Gran Bretaña	35		
48	Suecia	31	Indonesia	14	Yugoslavia	21	Irlanda	35		
49	Irlanda	28	Colombia	13	Costa Rica	21	Hong Kong	29		
50	Nueva Zelanda	22	Venezuela	12	Dinamarca	16	Suecia	29		
51	Dinamarca	18	Panamá	11	Holanda	14	Dinamarca	23		
52	Israel	13	Ecuador	8	Noruega	8	Jamaica	13		
53	Austria	11	Guatemala	6	Suecia	5	Singapur	8		

Fuente: Adaptado de Geert Hofstede. *Cultures and Organizations. Software of the mind*. Mc Graw Hill, E.U., 1997, pp.26, 53, 84, 113 y 166.

1.4 CULTURA NACIONAL Y COMUNICACIÓN

Debido a los rasgos culturales que nos han sido inculcados o programados, los mexicanos, mostramos una cierta dificultad para relacionarnos inicialmente entre sí. A todos se nos ha dicho alguna vez que no hablemos con extraños, lo cual resulta muy obvio en estas épocas de inseguridad nacional. Esto de una u otra manera nos predispone completamente para reaccionar desconfiadamente de otros individuos que no forman parte de nuestra familia inmediata. Es más, incluso de nuestra propia familia exceptuando padres y hermanos en el mejor de los casos, hemos llegado a desconfiar, y con justa razón por que hasta en las mejores familias suceden historias que nunca se hubiesen imaginado.

Ante lo extraño, los mexicanos somos reservados y precavidos, procuramos inicialmente reconocer las condiciones y asegurar que el terreno que pisamos sea estable y confiable. Frente al primer contacto y los primeros intercambios de información con otras personas muy probablemente antepondremos actitudes de reserva e incluso temor debido al condicionamiento cultural bajo el cual hemos crecido.

Estas actitudes culturalmente originadas han sido aprendidas a través de acontecimientos que han marcado la historia de nuestro país, en numerosas ocasiones hemos sido invadidos por naciones extranjeras, pero la más importante y la peor de ellas prácticamente eliminó nuestra cultura original. A partir de ese momento, lo extranjero o externo comenzaba a representar una cierta amenaza; aunque, recordemos también que el mexicano posteriormente trató de imitar a las culturas extranjeras logrando únicamente acomplejarse debido a las altas aspiraciones que éstas representaban y que como resultado, solamente han dejado un sentimiento de inferioridad del cual varios autores ya han hablado. Esta frustración a veces se transforma en nacionalismo; sin embargo, se puede decir en el fondo que lo externo nos amenazó y nos frustró a través de la historia de nuestro país. Lo significativo aquí es destacar que el mexicano se sintió traicionado cuando se entregó y confió en el regreso de su gran Dios. Para el momento en que éste se presentó y por la forma en que actuó, ya solamente se podía entender como una trasgresión que finalmente el indígena mexicano atribuyó a las fuerzas externas provenientes de un mundo nuevo y desconocido.

Esa traición a la confianza y el origen de su procedencia han dejado huellas, huellas que en la actualidad siguen viéndose como una amenaza. Esta misma amenaza parece estar presente cuando nos encontramos en una situación nueva, ya sea frente a otras personas, o frente a grupos u organizaciones desconocidas. El simple hecho de conocer a una nueva persona nos coloca inmediatamente en una postura reservada y defensiva, ya que existe una cierta inseguridad ante una posible invasión a nuestras ideas, pensamientos y sentimientos.

En principio, uno siempre se muestra con reserva para no mostrar inmediatamente cómo se es en realidad y cómo nos desenvolvemos evitando así incomodar o molestar al otro; y uno mismo se muestra defensivo ante las posibles actitudes y comportamientos de la otra persona que puedan diferir y entrar en conflicto con nuestros propios valores, ya que de lo contrario los incómodos y molestos seríamos nosotros.

De cualquier manera, esta actitud significa inevitablemente una barrera para el establecimiento de relaciones personales. Recordemos que esta conducta se presenta únicamente de inicio, dice Octavio Paz que “esta conducta, legítima en su origen, se ha convertido en un mecanismo que funciona solo, automáticamente”,⁸³ como respuesta ante un ambiente amenazante, indefinible y desconocido que nos obliga a cerrarnos al exterior. Por eso, cuando nos comunicamos con las demás personas, empleamos palabras que intentan ocultar dicho temor y debilidad para enfrentar las situaciones inciertas.

⁸³ PAZ, Octavio. *Ob. cit.* p.33.

“El lenguaje formal y oscuro probablemente sea el arma principal de autodefensa del mexicano. Usando palabras y frases que, aparentemente, carecen de sentido, puede proteger sus emociones, evitar el riesgo de comprometerse e incluso prodigar alabanzas sin sentirse servil. El concepto es sencillo: el lenguaje tiene vida propia, casi como si las palabras, y no las personas, se comunicaran entre sí... Las promesas huecas y las mentiras francas salen fácilmente, puesto que las palabras no tienen valor intrínseco propio. La franqueza o la sinceridad excesivas se consideran groseras e incluso las discusiones importantes deben ir precedidas de charlas sobre la familia o chismes políticos”.⁸⁴

Para Octavio Paz “el lenguaje popular refleja hasta qué punto nos defendemos del exterior... Viejo o adolescente, criollo o mestizo, general, obrero o licenciado, el mexicano se me aparece como un ser que se encierra y se preserva: máscara el rostro y máscara la sonrisa”.⁸⁵ Estas máscaras se presentan en el mexicano siempre como apariencias, como disfraces, ocultando la realidad y evitando abrirse ante los demás; ya que abrirse podría resultar peligroso y propiciar la traición por parte de aquel a quien nos hemos confiado. Esta conducta anterior de defensa y reserva representa uno de los extremos del carácter del mexicano para relacionarse y comunicarse entre sí.

El otro extremo, lo representa la fiesta y el júbilo mexicano. Cuando los mexicanos nos entregamos a la convivencia y a la borrachera, automáticamente dejamos ver el lado oculto de las máscaras. Las inhibiciones desaparecen, nos mostramos abiertos para relacionarnos con todos los presentes, las palabras fluyen sin reserva y terminamos encontrando “hermanos” por toda la fiesta. Esta fiesta mexicana, en el fondo, muestra la opresión y el recelo que mostramos en la conducta señalada en el párrafo anterior. Y, en la mayoría de las ocasiones se alude a la franqueza y a las palabras directas durante la celebración. Si se llega a esta conducta entonces se puede ofender y afectar la susceptibilidad de los demás provocando reacciones violentas y riñas constantes. Cuando se dejan de lado –inconscientemente– las pautas y las formas que culturalmente aprendemos durante nuestra vida también se deja a un lado al mexicano falso, y surge aquel que parece levantar la voz para mostrarse como un ser auténtico, como un verdadero mexicano; lamentablemente, ese ser desaparece cuando la euforia y el júbilo de la fiesta concluyen y con ella la posible fuente de la mexicanidad auténtica.

Lo importante de reconocer estas dos conductas extremas es que de fondo ambas se relacionan directamente con la comunicación entre los mexicanos. La primera de ellas la limita de principio y la segunda la desborda; de cualquier manera las dos muestran formas o patrones de conducta culturalmente adquiridos. “En cierto sentido la historia de México, como la de cada mexicano, consiste en una lucha entre las formas y fórmulas en que se pretende encerrar a nuestro ser y las explosiones con que nuestra espontaneidad se venga. Pocas veces la Forma ha sido una creación original, un equilibrio alcanzado no a expensas sino gracias a la expresión de nuestros instintos y querer. Nuestras formas... por el contrario, mutilan con frecuencia a nuestro ser, nos impiden expresarnos y niegan satisfacción a nuestros apetitos vitales”.⁸⁶ Encontrar el equilibrio entre las formas de conducta antes mencionadas se convierte en el punto medular para comunicarse y establecer relaciones interpersonales entre los mexicanos.

Las dos pautas conductuales que se han tratado hasta este momento condicionan la manera de expresarnos y relacionarnos socialmente, pero el trabajo no se trata únicamente de conocer personas ni mucho menos se trata de una fiesta, por ello es necesario darle un balance a dichas posturas. Si en el trabajo es necesario establecer relaciones interpersonales entre

⁸⁴ RIDING, Alan. *Ob. cit.* pp.22-23.

⁸⁵ PAZ, Octavio. p.32.

⁸⁶ *Ibíd.* p.36.

compañeros, entre superior y subordinado, entre individuos de diferentes áreas o departamentos, entre diferentes niveles jerárquicos y entre diferentes empresas; resulta un tanto complicado que éstas sean exitosas si culturalmente tenemos barreras que impiden el medio más importante para poder establecerlas: la comunicación.

La comunicación en el trabajo entre los mexicanos debe tomar en cuenta dos aspectos principalmente: el primero corresponde a tratar de librar esa barrera cultural inicial que surge por la desconfianza y la incertidumbre; y el segundo corresponde a cuidar la susceptibilidad de las personas, ya que emocionalmente los mexicanos nunca estamos preparados para aceptar una comunicación abierta y crítica. Los dos aspectos relacionados con la comunicación en el trabajo encuentran explicación en los rasgos culturales y en las dimensiones culturales analizadas en el tema anterior.

Por ejemplo, la familia, la religión, el sistema educativo, y el trabajo mismo, nos han condicionado ampliamente para aceptar que siempre existe una figura autoritaria que es quien manda, moraliza, enseña y dice como se deben hacer las cosas. Estos rasgos coinciden a su vez con las dimensiones culturales de distancia del poder y elusión de la incertidumbre; es decir, la relación y la comunicación entre superior-subordinado es influida por estos patrones conductuales.

Por esta razón, el trabajador mexicano siempre esperará a que la iniciativa sea tomada por parte del superior. Esta situación representa la plataforma para que éste último trate de eliminar en un principio la desconfianza y la reserva que impiden la comunicación y en consecuencia una buena relación laboral.

Haciendo referencia a cómo la distancia del poder se reflejaba en las relaciones, Geert Hofstede mencionaba que en países con una pequeña distancia del poder hay una dependencia limitada de los subordinados con sus jefes, y una preferencia por la consulta, es decir, interdependencia entre jefe y subordinado. La distancia emocional entre ellos es relativamente pequeña: los subordinados se acercarán y podrán contradecir a sus jefes más fácilmente.⁸⁷

Para el caso contrario, en países con una gran distancia del poder hay una dependencia considerable de los subordinados con sus jefes. Los subordinados responden ya sea por la preferencia de tal dependencia (en la forma de un jefe autocrático o paternalista) o rechazándola completamente, lo que en psicología se conoce como contradependencia: que es dependencia, pero con signo negativo. Los países con gran distancia del poder además muestran un patrón de polarización entre dependencia y contradependencia. En estos casos, la distancia emocional entre los subordinados y sus jefes es grande: es improbable que los subordinados se acerquen a sus jefes y los contradigan directamente.⁸⁸

Como se puede entender, el caso de México es de gran distancia del poder; por lo tanto, el superior mexicano autoritario o paternalista puede enfrentarse a dos situaciones: ser aceptado normalmente, o rechazado absolutamente, de lo cual puede depender en gran medida la disposición del subordinado. Además, la distancia emocional entre ellos es grande provocando un alejamiento y muy poca disposición para que el subordinado mexicano contradiga o inicie la comunicación con el superior.

Con respecto a la elusión de la incertidumbre se puede decir que el empleado mexicano estará más cómodo en un clima laboral en el que se le diga claramente lo que hay que hacer, ayudándole a eliminar situaciones inciertas y ambigüedades que puedan surgir de sus actividades. Aquí la comunicación es un medio importante para eliminar la incertidumbre del trabajador mexicano. Primero, para darle instrucciones claras y precisas de las tareas a realizar; y segundo, para retroalimentar y confirmar que dichas instrucciones han sido

⁸⁷ Traducido de HOFSTEDÉ, Geert. *Ob. cit.* p.27.

⁸⁸ *Ibíd.* pp.27-28.

comprendidas. Este último se relaciona directamente con la distancia emocional y los miedos que el subordinado pueda tener, ya que si éstos son grandes muy probablemente no se atreverá a decir que no le han quedado claras las instrucciones del superior.

Con el aspecto de la sensibilidad del trabajador mexicano se debe ser muy cuidadoso, éste procede de los rasgos culturales de las relaciones interpersonales y el de susceptibilidad. Igualmente éstos se relacionan con la dimensión cultural de colectivismo contra individualismo. Recordemos que para el trabajador mexicano su lugar de trabajo se debe convertir en un grupo emocionalmente unido para su estabilidad y seguridad, además éste se vuelve socialmente sensible ya que al afectar a alguno de sus miembros puede provocar reacciones en todos los demás. Hofstede decía que en una sociedad colectivista la relación personal prevalece sobre la tarea, y éste es el caso de México. Por eso, las evaluaciones de desempeño y su retroalimentación se ven tan distorsionadas en la organización mexicana. Las tareas y metas organizacionales son de carácter objetivo y parece ser que en México se evalúa a las personas subjetivamente dependiendo del tipo de relaciones personales que con ellas se establecen.

De esta manera, resulta difícil comunicar abierta y críticamente el desenvolvimiento del trabajador mexicano debido a que se anteponen emociones y sentimientos para no afectar el tipo de relaciones personales establecidas. Esto deriva en una incongruencia porque los objetivos organizacionales están hechos para cumplirse sin importar quienes los consigan. La eficacia organizacional no puede distinguir buenos, muy buenos o íntimos amigos dentro del trabajo, simplemente hay que buscarla. Sin embargo, por esta misma razón, se puede ver afectada la susceptibilidad que acompaña al trabajador mexicano.

“Muchos mexicanos son muy sentidos: se ofenden muy fácilmente; hay que medir y pensar bien las palabras que se emplean con ellos para que no se vayan a molestar. En reuniones de trabajo, en empresas y universidades de Estados Unidos, por ejemplo, una persona confronta a otra y la contradice públicamente; y al salir siguen tratándose amistosamente como si nada hubiera pasado. Aquí es común que en circunstancias similares las personas queden muy ofendidas y sientan que se terminó una buena relación”.⁸⁹

Esta incongruencia que se genera cuando se confrontan las relaciones personales y la efectividad organizacional hacen del mexicano un ser multifacético y voluble ante las circunstancias, manejando la situación a su conveniencia y muchas veces anteponiendo lo personal frente a lo organizacional. Por eso se ha venido mencionando que la cultura nacional afecta a las organizaciones y a sus integrantes. Las relaciones laborales se condicionan por las pautas socioculturales y éstas a su vez interfieren en la consecución de las metas organizacionales.

Definitivamente es necesario que los mexicanos encontremos ese equilibrio dentro del trabajo, buscar el éxito organizacional acompañado de buenas relaciones parece ser el ideal, su confrontamiento está entorpeciendo su desarrollo. “El lenguaje sirve de campo neutral donde las personas pueden relacionarse sin peligro de confrontación”.⁹⁰

A través de la comunicación es muy posible crear el clima laboral propicio y adecuar un estilo administrativo congruente con los rasgos culturales que prevalecen entre los trabajadores mexicanos. La comunicación puede ser el medio más adecuado para compaginar la distancia emocional y la susceptibilidad presentes en las relaciones superior-subordinado, éstas tienen su origen en nuestras relaciones interpersonales y el autoritarismo, por eso pueden adquirir diversas formas debido a que estamos escondidos bajo máscaras. Máscaras que la misma comunicación efectiva y el conocimiento de los involucrados podrían disolver.

⁸⁹ RODRÍGUEZ, Mauro, RAMÍREZ, Patricia. *Ob. cit.* p.59.

⁹⁰ RIDING, Alan. *Ob. cit.* p.23.

2 COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Todo ser humano necesita de otros seres humanos para alcanzar sus objetivos, esto implica conocer a otras personas y relacionarse con ellas, intercambiar bienes, ofrecer y recibir servicios, acudir a instituciones educativas, de salud, gubernamentales, laborar en una organización, así como pertenecer a grupos de carácter amistoso, religioso, o deportivo; el ser humano siempre establece relaciones que lo convierten en un ente completamente social.

La necesidad de vivir y convivir en sociedad lo ha obligado a organizarse, y para crear una organización es indispensable entenderse con los demás. Para lograr entendimiento es necesario intercambiar ideas, opiniones y sentimientos que permitan hacer del conocimiento ajeno las necesidades y objetivos que tiene cada uno de sus miembros. Si el entendimiento mutuo es posible, entonces se puede erigir la organización sobre la base de la cooperación para alcanzar objetivos comunes o compartidos. Por lo tanto, se necesita de un medio efectivo para lograr el entendimiento mutuo y la cooperación entre los integrantes de un grupo u organización.

Al igual que algunas otras especies, el ser humano tiene la capacidad de comunicarse, pero él es el único que emplea la comunicación para relacionarse socialmente, para acumular experiencia y transmitir conocimientos, para crear y modificar su cultura que le permita perpetuar su legado. La comunicación ha sido y será un medio imprescindible para el progreso humano. Imaginemos todas aquellas actividades en las que participa el hombre, ya sea en la familia, en el lugar de trabajo, en el equipo deportivo, en el aula de clases o en el viaje durante las vacaciones. Si no tuviéramos formas de comunicarnos, resultaría muy complicado llevar a cabo todas estas actividades.

El progreso de la sociedad se ha valido de la comunicación, la necesidad de comunicarse es universal. Desde que el hombre inteligentemente inventó el lenguaje, tanto oral como escrito, la diversidad de formas de comunicación se ha vuelto evidente y continúa en aumento. Sin embargo, lo que nunca se modificará será su finalidad, es decir, intercambiar significados, sentimientos y puntos de vista que pongan en contacto a dos o más personas que deseen relacionarse. Esto les permitirá contar con una vía para poder llegar a tener acuerdos comunes, o contrariamente, no tenerlos; sin embargo, en ambos resultados la comunicación efectiva habrá desempeñado un papel fundamental.

De las diversas formas de comunicación y lenguajes se pueden destacar entre las diferentes sociedades, factores influyentes como: el idioma, la tecnología y la cultura. El idioma, muestra razones más obvias y claras que pueden facilitar o dificultar la comunicación entre las personas; la tecnología, proporciona medios o canales de comunicación que la facilitan considerablemente, pero no necesariamente la hacen más efectiva; y la cultura, que requiere de un análisis profundo, afecta o condiciona las formas y la voluntad propia para comunicarse y relacionarse con los demás. Por lo tanto, la cultura de una nación muestra rasgos condicionantes para la comunicación entre sus integrantes, los cuales la favorecen o la limitan.

Cada uno de los integrantes lleva consigo objetivos individuales que pueden ser alcanzados a través de las organizaciones; por otro lado, una vez creada, la organización demanda de sus participantes entendimiento, comprensión y cooperación entre ellos para lograr los objetivos comunes por los cuales existe y por los cuales debe mantenerse funcionando.

Esto deja ver claramente dos ambientes interdependientes que necesitan un medio o puente de unión entre ellos para beneficiarse mutuamente, estos dos ambientes involucran, por un lado a los integrantes, y por el otro, a la organización. El primero trata las necesidades que cada uno de sus miembros cree poder satisfacer a través de la organización; y el segundo, trata

los objetivos de la organización, que requiere sean alcanzados a través del adecuado desempeño de sus participantes.

Por lo mencionado con anterioridad, resalta la importancia de la comunicación como el medio principal para empalmar ambos ambientes, los cuales interactúan bajo un contexto cultural determinado. Al considerar la comunicación como esencial entre los miembros de una organización, se analizarán sus formas y sus barreras, y cómo éstas se relacionan con la motivación y el desempeño de sus participantes, que finalmente tienen que ver directamente con el logro de sus objetivos.

Para toda persona es importante su trabajo, y muchas de las actividades que lleva a cabo durante su vida giran en torno a él. En el lugar de trabajo, el ser humano invierte gran parte de su tiempo y es ahí donde la mayor parte de sus relaciones suceden de manera espontánea debido a la necesidad de logro de objetivos. Es inherente a todo trabajo que las cosas se muevan con base en las relaciones interpersonales, las cuales se establecen a través de la comunicación entre compañeros, superiores y subordinados, clientes, proveedores, asesores, etc. Son muchas las personas con las cuales se debe establecer comunicación para crear buenas relaciones y entenderse mutuamente con la finalidad de alcanzar objetivos, tanto personales como de la organización.

“Es muy importante que la gente se entienda. Sin mutuo entendimiento no es posible la comunicación... sin comunicación no hay posibilidad de cooperación y comprensión obrero-patronal, base de la administración eficiente y del progreso industrial”.¹

2.1 COMUNICACIÓN

El hombre siempre está interactuando con su mundo, recíprocamente existe un intercambio de información o modificaciones que hacen que se afecten entre sí. A este flujo y reflujo de modificaciones (información) se le puede llamar experiencia. Cuando el hombre comienza a socializar, deja de ver ese mundo físico y biológicamente, ahora se convierte su mundo en un mundo social, con el cual trata de establecer nuevamente un intercambio de información el cual se puede denominar comunicación o experiencia social.

“En esta experiencia entre seres humanos, que se llama comunicación, se expresan acciones, conocimientos, sentimientos y actitudes por intermedio de movimientos, gestos, acciones instrumentales y los símbolos cargados de significado llamados lenguaje”.²

Esta comunicación incluye de manera general elementos tangibles e intangibles; de un lado pueden señalarse acciones instrumentales como el hablar, gesticular o modificar su entorno; del otro, actividades psíquicas como el conocimiento. Ya sea de un modo o de otro, ambos elementos son poderosos y eficaces para comunicarnos entre los seres humanos.

2.1.1 Concepto de comunicación

En términos generales, la palabra comunicación proviene del latín **communicare** que significa “compartir o hacer común”.³ Por eso, cuando establecemos comunicación con alguien realmente queremos compartir o hacer común aquello que queremos comunicar, ya sea un

¹ PINILLA, Antonio. *Relaciones humanas y laborales en la empresa*, Editores técnicos asociados S.A., España, 1972, p.85.

² *Ibid.* p.46.

³ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, NOSNIK, Abraham. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. Editorial Trillas, México, 1988, p.78.

pensamiento, un estado de ánimo, una idea, un sentimiento, un punto de vista, conocimientos, y por qué no decirlo, hasta un chisme.

Este primer concepto hace pensar inmediatamente en la mala costumbre que tenemos muchas personas. El hecho de decir o expresarle algo a alguien parece dejarnos tranquilos y creer que se ha logrado una buena comunicación con esa(s) persona(s), pero esto no es del todo cierto. La comunicación para que sea efectiva requiere de mucha atención por parte de aquél que quiere comunicar y compartir, especialmente para que logre ser comprendido por los demás.

Seguramente a todos nos ha sucedido que cuando alguien nos comunica algo, creemos entenderlo perfectamente y sin más procedemos a actuar de acuerdo con nuestra manera de entender. Sin embargo, cuando ese alguien observa nuestro comportamiento, deduce que en realidad no hemos comprendido lo que nos transmitió y en ese momento el malentendido podría resultar irremediable.

En casos extremos, un malentendido durante un proceso de comunicación ha derivado en catástrofes, como han sido los accidentes aéreos. Es muy probable que los resultados dentro de alguna relación personal o dentro de la organización para la cual se trabaje no sean tan fatales, a menos que se labore de controlador de vuelos en un aeropuerto. Pero de igual manera se pueden obtener resultados desfavorables debido a una comunicación ineficaz. “Por tanto, la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados”.⁴ Se pueden tener ideas y pensamientos muy buenos y excepcionales pero éstos permanecerán estériles mientras no se transmitan; y una vez transmitidos, es más importante que sean comprendidos.

Para Keith Davis y John W. Newstrom “la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Cuando la comunicación es efectiva, establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. Al usar este puente, ambos pueden cruzar sin peligro el río de los malentendidos que a veces las separa”.⁵

De lo mencionado por los autores anteriores se puede entender que por lo menos son necesarias dos personas para realmente establecer comunicación; es decir, alguien que transmita y alguien que comprenda. Estas dos personas, llamadas comúnmente emisor (transmite) y receptor (recibe), pueden ser capaces de alcanzar el objetivo de una comunicación efectiva solamente cuando el mensaje es comprendido por el receptor, de lo contrario, no podrá decirse que ha existido comunicación efectiva entre ellas. Para ello, se ha estudiado la comunicación como un proceso y es importante para toda persona conocerlo, ya que todos nos valemos de la comunicación para relacionarnos.

2.1.2 Proceso de la comunicación

El proceso de la comunicación en su descripción más amplia nos presenta una serie de ocho pasos. También se conoce como **proceso de comunicación bidireccional**.⁶ Este modelo no distingue entre el medio o canal que se quiera emplear para comunicar, que como se verá más adelante tiene su debida importancia, por el momento cualquiera que éste sea, los pasos para que el mensaje del emisor llegue al receptor se muestran en la figura 3.

⁴ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*, 10ª ed., Prentice Hall, México, 2004, p.284.

⁵ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John. *Comportamiento humano en el trabajo*, 11ª ed., Mc Graw Hill, México, 2002, pp.55-56.

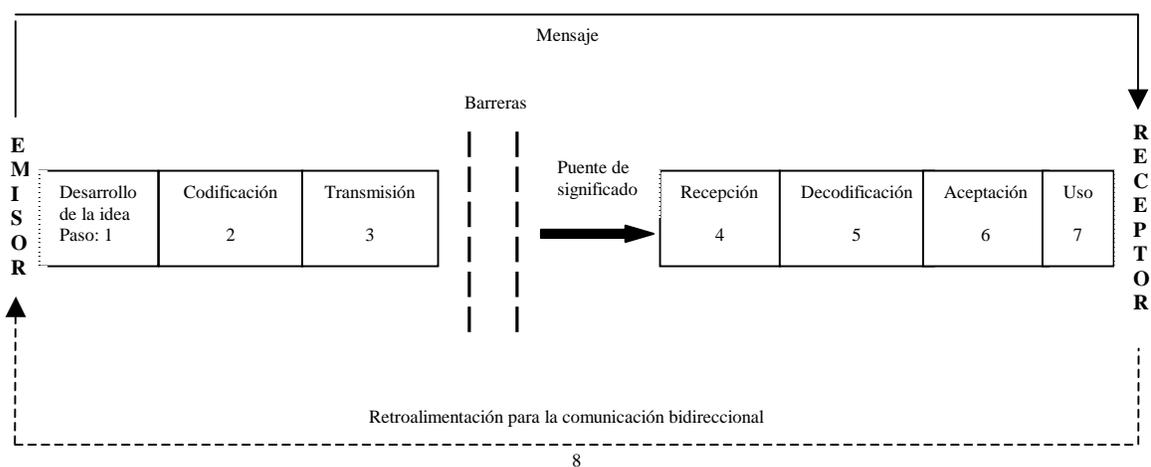
⁶ *Ibid.* p.57.

Paso 1. **Desarrollo de una idea.** Es el paso básico para iniciar con el proceso. Se requiere de un mensaje valioso y comprendido principalmente por el emisor (fuente). Si el emisor no tiene la claridad de lo que desea transmitir será más difícil que su mensaje pueda ser comprendido por los demás.

Paso 2. **Codificación.** Es la forma en que el emisor adecúa su idea con los símbolos que él cree convenientes para su transmisión (palabras, imágenes, gráficas, etc.), también determina el método de transmisión más apropiado.

Paso 3. **Transmisión.** Después de elegir el método de transmisión se procede a enviarlo, puede ser de manera personal, cara a cara o por teléfono, un memorando, o algún medio electrónico. En la transmisión se pueden elegir distintos canales con la finalidad de aprovechar sus ventajas acordes a las circunstancias.

Fig.3 El proceso de la comunicación



Fuente: Adaptado de Keith Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª ed., Mc Graw Hill, 2002, p.57.

Paso 4. **Recepción.** A partir de este paso se confiere total control al receptor sobre el mensaje. Podría presentarse el problema de que el receptor no recibiera el mensaje por un mal funcionamiento de los medios o incluso perderse.

Paso 5. **Decodificación.** Ahora el receptor necesita entender el mensaje tal y como le fue enviado. Por lo tanto, deben coincidir totalmente las ideas del emisor con el entendimiento del receptor para lograr hacerse entender exitosamente.

Paso 6. **Aceptación.** El receptor tiene la libertad de aceptar o rechazar el mensaje ya decodificado. Su decisión puede depender de cómo perciba exactamente el mensaje, de la autoridad del emisor, de la credibilidad y confianza que se le tenga al emisor y de las consecuencias que le pueda traer al receptor.

Paso 7. **Uso.** Dependiendo de la decisión anterior la información podrá ser utilizada, guardada o hacer algo más.

Paso 8. **Retroalimentación.** Es el paso que completa el ciclo de la comunicación. Es esencial para la confirmación de recibimiento y tal vez de aceptación. Lo más importante de la retroalimentación es que se podrán aclarar las dudas y precisar el entendimiento total de la idea original.

El proceso de la comunicación claramente nos muestra la necesidad de retroalimentar. La retroalimentación es muy importante, y es un aspecto que tanto emisor como receptor

deben cuidar. Como emisor se está obligado a tomar la iniciativa para confirmar y aclarar bajo todos sus términos que el receptor ha comprendido totalmente lo que se le ha querido comunicar, ya que el afectado directo por un malentendido siempre será el primero. Por otro lado, como receptor, se deberá notificar con la mayor brevedad posible que el mensaje ha sido recibido, para que posteriormente y esperando que haya voluntad puedan hacerse las aclaraciones necesarias.

Una retroalimentación que verdaderamente ayude a una comunicación efectiva dependerá de la percepción del receptor y de la interpretación que se le dé al mensaje, así como de factores de tipo personal que determinarán su aceptación o rechazo. Si el mensaje no es aceptado por el receptor, prácticamente se anula la posibilidad de lograr una comunicación efectiva.

Se puede suponer que una retroalimentación es suficiente para hacer coincidir las imágenes mentales del emisor y del receptor respecto al mensaje enviado, pero esto no siempre sucede así. Durante el proceso de la comunicación, el **ruido** es una de las fuentes más importantes de fallas en la comunicación, se emplea este término para hacer referencia a los posibles obstáculos que se presentan durante el intercambio de mensajes.

“El tipo más evidente es el **ruido exterior** –también llamado ruido físico–, es decir, el que distrae a los comunicadores... Otro tipo de interferencia es el **ruido fisiológico**... El tercer tipo de interferencia es el **ruido psicológico**, es decir, las fuerzas internas del emisor o el receptor que obstaculizan el entendimiento. El egoísmo, las actitudes defensivas, la animadversión, la preocupación, la hostilidad, el miedo y muchas cosas más constituyen esta modalidad”.⁷

Finalmente, el proceso de la comunicación está sujeto a la influencia de un contexto dentro del cual ocurre, este contexto varía en ciertas dimensiones, entre ellas, la física, la social, la cronológica y la cultural.⁸

- 📖 Una vez que la comunicación ocurre dentro de un ambiente específico, el contexto físico influye en el contenido y la calidad de la interacción.
- 📖 El contexto social se refiere al tipo de relación existente entre los comunicadores, y a las personas involucradas.
- 📖 El contexto cronológico se refiere a la influencia del tiempo en la interacción.
- 📖 El contexto cultural se refiere a los antecedentes nacionales, étnicos y/o organizacionales de quienes se comunican.

El proceso descrito anteriormente nos ayuda a explicar qué es lo que ocurre cuando una persona intenta expresar o transmitir una idea a otras; así mismo, nos advierte sobre los factores que influyen durante la interacción entre las mismas. Esto debe ser tomado en cuenta por toda persona que tenga la necesidad de comunicarse, es común, que todo mundo esté inmiscuido en relaciones personales dentro de la familia, en el centro educativo, en la escuela de idiomas, en el lugar de trabajo, en el equipo deportivo del fin de semana o en la reunión social de los viernes. Para todas y cada una de estas circunstancias requerimos de buena comunicación para satisfacer nuestras necesidades y lograr nuestros objetivos.

⁷ ADLER, Ronald, *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. 8ª Ed., Mc Graw Hill, 2005, pp.9-10.

⁸ *Ibid.* p.10.

2.1.3 Principios de la comunicación⁹

La comunicación es un acto en vivo, se refiere a la interacción entre personas. El modelo presentado en la figura 3 nos mostró todos sus elementos, pero falta la acción. Las siguientes características describen la esencia dinámica de la comunicación.

La comunicación es inevitable. *Uno no puede dejar de comunicarse*, es un axioma fundamental de la comunicación. La comunicación no verbal ofrece muchas pistas sobre nuestras actitudes. Hasta cuando uno está ausente envía mensajes a los demás, por ello se debe pensar en los mensajes no intencionales que somos capaces de enviar.

La comunicación se manifiesta en dos niveles. Cuando dos personas se comunican, pueden intercambiar dos tipos de mensajes. Los *mensajes de contenido* son los más evidentes y representan la información sobre el tema sujeto a discusión; y, menos evidentes, los *mensajes de relaciones* que representan señales que indican lo que una persona siente hacia la otra. En estos últimos se manifiestan actitudes como la afinidad, el grado de control sobre la relación y el respeto.

La comunicación es irreversible. Todo proceso de comunicación lleva consigo mismo una consecuencia. Ya sea para bien o para mal, se debe tomar en cuenta que las palabras y los hechos son guardados en la memoria de la gente, y aunque a veces éstos puedan ser perdonados nunca son olvidados.

La comunicación es un proceso. Se debe entender siempre la comunicación como un proceso y no como un acto aislado. Muchas veces el significado de un mensaje depende de lo que haya sucedido antes.

La comunicación no es una panacea. Ya se mencionó en su momento que la comunicación es un medio importante para evolucionar y conseguir lo que uno desea, tanto en la vida como en el trabajo, sin embargo, no es un remedio para todo. El éxito o el fracaso dependerán de la calidad de la comunicación y no de la comunicación misma.

La comunicación a menudo es un reto para la ética. Los conflictos entre lo que se piensa que es correcto y lo que es práctico se tienen que afrontar constantemente en el ámbito personal. En la actualidad, trabajar y comportarse éticamente pone a prueba los principios de mucha gente. De ahí la importancia de lo que se hace y se dice porque todo está expuesto a ser juzgado e interpretado por los demás.

2.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

El término interpersonal quiere decir entre personas, rápidamente podemos imaginar qué sucede en una interacción entre personas; éstas conviven, platican, intercambian ideas, aprenden, se conocen, etc., es decir, establecen contacto, se relacionan. Para establecer relaciones interpersonales necesitamos de un medio, y ese es la comunicación, la cual adquiere diferentes formas según se desee.

La comunicación interpersonal se refiere a la forma en que los miembros de un grupo u organización intercambian significados, y básicamente existen tres métodos: comunicación oral, escrita y no verbal.¹⁰

⁹ Los siguientes principios son una presentación resumida del tema *Principios de la comunicación* en ADLER, Ronald, *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. 8ª Ed., Mc Graw Hill, 2005, p.11.

¹⁰ ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.286.

2.2.1 Comunicación oral

La comunicación oral es el principal medio para transmitir e intercambiar mensajes y se refiere a todo aquello que expresamos verbalmente o de palabra.

“Las palabras son el principal símbolo de la comunicación en el trabajo. Muchos empleados dedican más de 50% de su tiempo a la comunicación verbal”.¹¹ La importancia de la comunicación oral dentro del trabajo salta a la vista inmediatamente, pero alrededor de ella existe una serie de factores que condicionan su empleo y es muy necesario tomarlos en cuenta para que resulte efectiva.

Como todos sabemos, existen palabras de uso común que tienen más de un sólo significado, lo cual recrea un ambiente mucho más complejo para la comunicación. Una cantidad de palabras limitada frente a dicha complejidad puede traer como consecuencia posibles confusiones durante el proceso de la comunicación oral. Aun dentro de una misma lengua, las confusiones suelen ser comunes si tratan de comunicarse personas con una formación o un nivel de estudios diferente, así como de grupos étnicos o cultura diferentes.

Lo que nos puede ayudar a minimizar estas posibles confusiones es el conocimiento y la adaptación de las palabras o términos adecuados al contexto prevaleciente durante la comunicación verbal. El contexto de la situación da sentido y un significado correcto a las palabras empleadas, incluso si tienen varios significados.

Es importante rodear las palabras clave con el contexto adecuado, el cual se enriquece con el uso de otros vocablos y símbolos para expresar una idea completa y no centrar toda la atención en el significado de una sola palabra, ya que éste finalmente será proporcionado por las personas.

“El contexto brinda significado a las palabras en parte gracias a los indicios que las personas reciben de su entorno social, como los amigos y compañeros de trabajo. Los indicios sociales son la información negativa o positiva que influye en la manera de reaccionar de las personas ante la comunicación... La susceptibilidad a recibir influencia de estos indicios es variable y depende de la credibilidad de la fuente, la exposición previa al indicio en cuestión, la ambigüedad de éste y las diferencias individuales, como los antecedentes culturales”.¹²

El administrador debe estar muy pendiente de los indicios sociales de sus empleados. El empleo del lenguaje con el contexto inadecuado para transmitir mensajes y hacerse entender con sus empleados puede interferir considerablemente en sus percepciones.

Para los administradores debe ser muy importante darse cuenta que no basta con transmitir los mensajes, realmente deben ocuparse en que éstos sean comprendidos por sus empleados. Para ello, tendrán que emplear símbolos que sean compatibles con los indicios sociales de sus empleados con la finalidad de hacerlos más receptivos frente a sus mensajes. Existen herramientas a disposición del administrador que ayudan a mejorar sus habilidades de comunicación y que pueden ser adquiridas a través de cursos, una vez que han sido desarrolladas ciertas habilidades se puede favorecer la comprensión de sus conversaciones.

2.2.1.1 Ventajas

La comunicación oral tiene como ventajas su velocidad y la posibilidad de una retroalimentación inmediata.

Es muy poco el tiempo que nos lleva transmitir un mensaje de forma oral y prácticamente recibir respuesta inmediata de su comprensión por parte del receptor; tan sólo

¹¹ DAVIS y NEWSTROM, *Ob. cit.*, p.63.

¹² *Ibíd.* p.64.

con observarlo podremos descubrir de qué manera percibió nuestro mensaje. En caso de una mala comprensión podemos y debemos aclarar cualquier duda en ese mismo momento.

2.2.1.2 Desventajas

La comunicación oral tiene como desventajas su transitoriedad, se olvida fácilmente; y dentro de un grupo u organización normalmente el mensaje pasa a través de varias personas distorsionándose.

Las consecuencias de que nuestro mensaje pase por muchas personas o por diferentes niveles jerárquicos propicia que éste quede a la percepción e interpretación de cada uno de los involucrados, lo cual muy seguramente modificará su contenido original. Sin embargo, puede minimizarse dicha desventaja si tenemos la voluntad de tratar cada uno de nuestros mensajes directamente con cada persona.

2.2.2 Comunicación escrita

Es la manera de transmitir por escrito palabras o símbolos, comprende cartas, faxes, correo electrónico, memorandos, publicaciones, noticias publicadas en tableros de avisos o cualquier otro medio.

En la redacción de comunicados escritos es vital revisar y vigilar la legibilidad para simplificar los documentos, de lo contrario se dificultará la comprensión por parte de los receptores. Se debe ser cuidadoso al emplear términos y frases que no sean habituales para aquellos que recibirán el mensaje, es muy probable que el emisor comprenda muy bien lo que éstas significan pero no debe dar por sentado que los demás también lo entienden. En la comunicación escrita se debe tener presente que las habilidades de lectura de los receptores también influyen sobre la comprensión de los mensajes.

2.2.2.1 Ventajas

La comunicación escrita tiene como ventajas que es tangible y verificable. De esta manera, el emisor y el receptor tienen la posibilidad de guardar un registro del mensaje.

Además, cuando se transmite por escrito, se pone mayor entusiasmo en cuidar las palabras a emplear y en pensar mejor lo que uno verdaderamente quiere comunicar. Por lo tanto, la comunicación escrita está más meditada, y se presenta de una manera más lógica y clara.

2.2.2.2 Desventajas

La comunicación escrita tiene como desventajas que consume mucho tiempo al redactarse. Se puede transmitir una mayor cantidad de información verbalmente que por escrito dentro de un mismo lapso de tiempo.

Otra desventaja considerable es la falta de retroalimentación inmediata. A diferencia de la comunicación oral, la escrita no cuenta con un medio incorporado de retroalimentación, lo cual dificulta su proceso.

Hasta este momento se ha tratado la comunicación oral y escrita. En ambas formas de comunicación se ha destacado el empleo de las palabras como su parte medular, sin embargo, éstas pueden recibir el apoyo de un símbolo de la comunicación importante como lo son las imágenes.

Las imágenes nos pueden servir para aclarar la comunicación con palabras. Una imagen siempre ayudará a la comunicación oral y escrita al dar mayor cantidad de elementos que logren hacer más comprensible una idea. Los indicios visuales que ofrecen las imágenes resultan muy efectivos si se combinan adecuadamente con las palabras y las acciones, de modo que complementen lo que pretende decirse.

2.2.3 Comunicación no verbal

Cuando dos personas se comunican cara a cara no sólo transmiten mensajes a través de las palabras, también pueden transmitir mensajes a través de sus acciones, lo cual se conoce como comunicación no verbal. La componente no verbal de la comunicación puede ser muy poderosa y representar gran parte del contenido del propio mensaje.

“Es frecuente que las personas olviden que lo que hacen es una forma de comunicación, en la medida en que sus acciones están abiertas a la interpretación de otros”.¹³

La comunicación no verbal está compuesta por movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.¹⁴

Todo ser humano es capaz de enviar mensajes a través de *movimientos corporales*, aunque a cada movimiento corporal no es posible atribuirle un significado preciso o universal si es posible enlazarlo con el lenguaje hablado para darle mayor sentido a nuestros mensajes, por lo que cada persona posee un lenguaje corporal.

El lenguaje corporal permite a las personas comunicar significados con su cuerpo durante las interacciones personales y es un complemento importante de la comunicación verbal, incluso puede complicarla.

“Los dos mensajes más importantes que comunica el lenguaje corporal son 1) el grado en el que un individuo simpatiza con otro y se interesa en sus opiniones, y 2) el estatus relativo percibido entre emisor y receptor”.¹⁵

Las **entonaciones** o énfasis que se hagan sobre ciertas palabras también pueden dar un sentido diferente a un mismo mensaje, se le otorga mayor importancia a la manera de decirlo.

Las **expresiones faciales** también son una componente importante de la comunicación no verbal, éstas pueden expresar junto con las entonaciones ciertos grados de arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras impresiones que serían imposibles de percibir en un comunicado escrito. “Las expresiones faciales son fuentes especialmente importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales”.¹⁶

Por último, la **distancia física** que guardan las personas mientras se comunican también tiene cierto significado. Esta distancia depende de las normas culturales prevalecientes, y es a través de ellas que puede considerarse apropiada para ciertas circunstancias de comunicación.

Estos tipos de lenguaje corporal pueden ser muy poderosos durante la comunicación y toda persona debe estar atenta de que sucedan. Además, no se debe olvidar que las acciones tienen dos aspectos significativos.

El primero de ellos es que no actuar también representa una forma de comunicación, sobre todo cuando no se reconoce o recompensa a un empleado cuando éste ha tenido un buen desempeño. Esto quiere decir que dentro del trabajo siempre se está comunicando la gente, ya sea de manera intencionada o sin querer a través de sus acciones e inacciones.

¹³ *Ibíd.* p.65.

¹⁴ ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.288.

¹⁵ MEHRABIAN, A. *Cit. por* ROBBINS, Stephen. *Ibíd.*

¹⁶ DAVIS y NEWSTROM, *Ob. cit.*, p.66.

El segundo aspecto es que muchas veces las acciones hablan más fuerte que las palabras. “El comportamiento del administrador es el indicio social más fuerte”.¹⁷ Por eso, los administradores tienen la responsabilidad de mantener su credibilidad frente a sus empleados siendo congruentes con sus palabras y sus acciones; el decir una cosa y hacer otra puede destruir su credibilidad en segundos, y la credibilidad es un factor importante para que sus empleados acepten comunicarse con ellos.

Durante el proceso de la comunicación, tanto emisor como receptor deben estar alertas a estos aspectos no verbales. Sin embargo, a pesar de la abundante información sobre tales indicios, éstos pueden ser muy subjetivos al interpretarse provocando que se caiga en errores de percepción. Debido a estas diferencias de percepción que pueden surgir entre emisor y receptor siempre será necesario buscar una comunicación efectiva en su totalidad, enfocándose a minimizar dichas diferencias y aclarar interpretaciones diversas que pueden surgir de la comunicación no verbal.

Recordemos que la comunicación oral se complementa de la comunicación no verbal para dar sentido real a un mensaje, por lo que los indicios sociales que rigen a los involucrados cobran mayor importancia para establecer adecuadamente una comunicación efectiva.

2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional surge por la necesidad de administrar el flujo de información, de una u otra forma establece patrones regulares que deben seguir las relaciones entre una persona y otra dentro del grupo u organización.

Dentro de un grupo u organización, la comunicación siempre servirá como puente de enlace entre objetivos individuales y organizacionales, ya que permitirá a ambas partes enterarse de sus necesidades y cómo pueden satisfacerse recíprocamente, si existe entendimiento mutuo es muy probable que ambos objetivos se logren.

Dentro de una organización, la acción de comunicar se vuelve muy importante debido a que se busca promover el entendimiento, la comprensión y la cooperación entre sus miembros para alcanzar objetivos comunes. “Desde el punto de vista organizacional, la comunicación es un proceso importante en su dimensión social (grupala) más que en su aspecto personal, individual”.¹⁸ De ahí que los miembros de una organización se comuniquen para interactuar con los demás, para socializar, para agruparse y trabajar en conjunto, para alcanzar objetivos y satisfacer sus necesidades como grupo.

El aspecto social de la comunicación conduce inmediatamente a tomar en cuenta los patrones sociales que rigen sobre sus participantes y que condicionan la forma en que se agrupan –entiéndase relacionarse y comunicarse para organizarse– ya sea por afinidad de valores, de formas de pensar y de comportamiento. Sabemos que estos rasgos presentes dentro de un contexto cultural determinado también influyen en la organización cuando se estudia bajo un enfoque de sistemas. Los aspectos culturales son importantes entre los miembros de una sociedad para poder organizarse y comunicarse adecuadamente.

2.3.1 Importancia y funciones de la comunicación en la organización

Para una organización es vital la comunicación, sin ella no podrían conocerse las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma para lograr los objetivos, es más ni siquiera los

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, NOSNIK, Abraham. *Ob. cit.* p.72.

objetivos podrían ser conocidos por los empleados; a su vez, los administradores no sabrían como se encuentra la empresa y los supervisores y líderes no podrían instruir a sus empleados, tampoco sería posible la cooperación debido a que las personas no podrían comunicarse sus necesidades y sentimientos. Toda la organización se vendría abajo si no se establece comunicación entre las diferentes áreas.

No está por demás decir que comunicarse ayuda dentro de la organización o grupo a llevar a cabo las funciones administrativas básicas como planeación, organización, dirección y control para alcanzar objetivos y enfrentar dificultades.

“La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”.¹⁹

- 📖 La comunicación sirve para **controlar** la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir.
- 📖 La comunicación fomenta la **motivación** porque aclara a los empleados lo que hay que hacer, cómo lo están haciendo y qué se puede hacer para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.
- 📖 La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental a través del cual los miembros pueden manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción dentro y fuera del trabajo. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la **expresión emocional** de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
- 📖 La comunicación facilita la toma de decisiones. Provee de **información** a individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Todas estas funciones deben considerarse muy importantes, cada una ayuda en el manejo de la organización y de grupos. Es necesario que los grupos echen mano de alguna forma de control sobre sus integrantes para tener un buen desempeño como equipo, también hay que ofrecer estímulos para trabajar, medios para expresar emociones y diferentes opciones para la toma de decisiones. Se puede dar por sentado que casi todo acto de comunicación realiza una o más de estas cuatro funciones dentro de algún grupo u organización.

La comunicación influye de una u otra forma en la organización así como en sus integrantes, y también ayuda considerablemente para que logren sus objetivos y enfrenten sus problemas. Por lo tanto, organización y comunicación van de la mano. La organización, al estar formada por personas, requiere de una comunicación efectiva entre ellas para compartir y hacer común a todas los objetivos por los que fue creada para intentar alcanzarlos. Cuando se logran dichos objetivos, se benefician tanto la organización como sus miembros a través de ella. Cuando sucede de esta manera y se satisfacen las necesidades de ambas partes, es muy probable que se obtengan satisfacciones y mejores resultados, los cuales afectan directamente en la motivación y el desempeño de sus participantes.

“Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”.²⁰

¹⁹ SCOTT, W y MITCHELL, T. *Cit. por* ROBBINS, Stephen. *Ob. cit.* p.284.

²⁰ PINCUS, David. *Cit. por* DAVIS y NEWSTROM, *Ob. cit.*, p.56.

2.3.2 Comunicación organizacional formal

La comunicación en el grupo o en la organización normalmente adquiere ciertas formas preestablecidas que buscan mantener un control sobre la misma. La comunicación organizacional formal nos permite determinar de manera estructurada quién debe hablar con quién para llevar a cabo una tarea. En el terreno práctico, un organigrama de la organización nos ayuda a establecer y visualizar el flujo de la información entre sus miembros y áreas.

Dentro de un grupo u organización la comunicación puede fluir en dos sentidos básicos: vertical, y horizontal o lateral. A su vez, en el sentido vertical la comunicación se puede dar en dos direcciones: descendente y ascendente.

2.3.2.1 Comunicación descendente

Se habla de comunicación descendente cuando la información fluye de un nivel superior a uno inferior. Es común encontrar dentro de este tipo de comunicación a supervisores dando instrucciones a los empleados, a gerentes y líderes asignando metas e informando sobre políticas y procedimientos, y a administradores retroalimentando sobre el desempeño; además pueden valerse de diferentes medios para hacerlo.

“Un estudio realizado en General Electric (GE) reveló que la ‘comunicación clara entre el patrón y el trabajador’ era el factor más importante para casi todas las personas con su trabajo. GE quedó tan impresionada con los resultados de este estudio que emprendió un programa para fomentar que los administradores se comunicaran en forma cada vez más directa con sus empleados, incluso a través de juntas informales para alentar la interacción”.²¹

“La clave para una mejor comunicación... reside... en gerentes más sensibles, que preparen minuciosamente sus mensajes y los transmitan con sinceridad y calidez. Los administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos al diálogo verdadero con sus empleados”.²²

Para que un administrador se habitúe a la práctica de una comunicación efectiva necesita establecer cuatro fundamentos que fungan como requisitos de este enfoque.

“En primer lugar, los administradores necesitan **desarrollar una actitud de comunicación positiva**. Deben convencerse a sí mismos de que la comunicación es parte importante de su trabajo, como lo demuestran de manera concluyente las investigaciones sobre las responsabilidades administrativas. En segundo término, deben trabajar continuamente para **estar informados**. Necesitan buscar información pertinente de interés para sus empleados, compartirla con ellos y ayudar a que se sientan informados. En tercer lugar, necesitan **planear la comunicación** de manera consciente y deben hacerlo al empezar un curso de acción. Por último, deben **desarrollar la confianza**; como se mencionó, la confianza entre emisores y receptores es importante en toda comunicación. Si los subordinados no confían en sus superiores, es menos probable que escuchen los mensajes de los administradores o que crean en ellos”.²³

Los administradores deben poner atención especial a cada uno de estos requisitos y comenzar por autoevaluarse a conciencia y determinar si están dispuestos a comunicarse de esta manera con sus empleados. Si no existe disposición e iniciativa alguna por parte del administrador para desarrollar estas actitudes con sus subordinados, no existirá interés de estos últimos por aceptar la comunicación de tipo descendente.

²¹ Managers' Shoptalk, *Cit. por* ADLER, Ronald, p.16.

²² DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, *Ob. cit.* p.68.

²³ *Ibíd.*

La aceptación de la comunicación por parte del receptor se alienta a través de diversos factores, entre ellos²⁴:

- 📖 Legitimidad reconocida del emisor para enviar el mensaje
- 📖 Competencia percibida del emisor en relación con el tema
- 📖 Confianza en el emisor como líder y como persona
- 📖 Credibilidad percibida del mensaje que se recibe
- 📖 Aceptación de las tareas y objetivos que se intenta lograr con el comunicado
- 📖 Poder del emisor para aplicar directa o indirectamente sanciones al receptor

Estos factores deben ser cuidados para establecer comunicación con los empleados, cuando la comunicación no encuentra obstáculos en alguno de los factores mencionados existirá disposición del empleado para aceptar comunicarse con su superior. Si se logra mejorar en estos aspectos, se habrá superado un primer paso, que el empleado acepte comunicarse con su jefe. Posteriormente, el administrador podrá dirigir su atención en la satisfacción de cuatro necesidades de comunicación que tienen los empleados.

Dentro de la organización existen diferentes niveles y en cada uno de ellos el administrador cree entender las necesidades de sus subordinados. Sin embargo, si se les pregunta a ellos, es muy probable que no compartan la misma opinión. Cuando existe esta diferencia de percepción ésta tiende a existir en todos los niveles.

La primera de estas necesidades es la de **instrucciones relativas al trabajo**. El empleado debe de recibir las instrucciones adecuadas para realizar su trabajo. Los administradores tienen que informar objetivamente sobre los requerimientos del puesto sobre todo cuando el empleado es de recién ingreso. Una diferencia en las expectativas del empleado y la realidad en su puesto traerá consigo insatisfacción. Además, la información tiene que ser enviada en el momento preciso y en relación con la tarea desempeñada. Tareas estandarizadas y repetitivas requieren menos información que otras más complejas. Las instrucciones correctas ayudan a mantener un rendimiento satisfactorio.

La segunda es la de **retroalimentación del rendimiento**. Existen empleados que están muy interesados en conocer su rendimiento en relación con su trabajo, también habrá muchos que mejor no quisieran saberlo. Esta labor nunca ha sido fácil de manejar por los administradores pero se puede considerar que siempre será mejor saber qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal, de lo contrario no existirá manera alguna de corregir y mejorar. Cuando existe un compromiso verdadero con la organización, la retroalimentación del rendimiento por lo general ayudará a mejorar el rendimiento mismo y las actitudes de las personas.

La tercera necesidad es la de las **noticias**. Para todo empleado es importante enterarse oportunamente y a través de la fuente indicada de los acontecimientos dentro de la organización y no solamente que se le confirme a destiempo lo que muy probablemente ya sabía por otros medios.

La cuarta y última “necesidad de comunicación de los empleados en el trabajo es el **apoyo social**, es decir, la percepción de que existe interés por ellos, se les estima y se les valora. Cuando los gerentes despliegan calidez y confianza interpersonales, suele haber efectos positivos en la salud física y psíquica, así como satisfacción en el trabajo y mayor rendimiento”.²⁵ Para los empleados no importa tanto el tema que se trate en la comunicación, lo que para ellos parece ser significativo es la presencia de la comunicación misma y su cálida transmisión. De esta manera ellos sienten que se satisface esta necesidad.

²⁴ *Ibíd.* p.69.

²⁵ *Ibíd.* p.71.

La percepción que el empleado tenga sobre la atención que el administrador otorga a estas necesidades influirá en su disposición y en la forma de comunicarse con él, y en consecuencia el entendimiento mutuo y la cooperación pueden verse alterados.

2.3.2.2 Comunicación ascendente

Cuando la información fluye de un nivel inferior a uno superior se habla de comunicación ascendente, dentro del trabajo se refiere a todo mensaje enviado por parte de los subordinados a sus superiores. Se pueden encontrar informes de los empleados acerca de los avances hacia las metas y de problemas actuales que servirán para mantener informados a los superiores. Para los administradores es de mucha utilidad esta comunicación, ya que los mantiene informados sobre las opiniones que tienen sus empleados respecto a su trabajo, sus compañeros y la organización. También puede aportar información sobre las opiniones que tienen los empleados respecto a las actitudes y acciones de sus superiores, e incluso pueden existir también evaluaciones de desempeño de los propios empleados a sus supervisores.

El proceso de la comunicación bidireccional requiere que la comunicación ascendente y descendente se complementen satisfactoriamente en ambos sentidos; es decir, una vez que la comunicación descendente ha tenido lugar, se requiere que fluya información en el sentido contrario para hacer efectivo el proceso bidireccional y viceversa.

“Casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están tan abiertas a las opiniones de los empleados”.²⁶

Independientemente del tipo de mensaje que pueda enviar un subordinado a su jefe, ya sea en relación con lo que está haciendo, con problemas laborales, con sugerencias para mejorar o incluso de lo que piensa sobre algunos de sus compañeros o de su trabajo mismo, “estos mensajes pueden beneficiar a los subordinados y a los superiores, y ello explica por qué los empleados más satisfechos se sienten en libertad de disentir con sus jefes”.²⁷

No obstante la importancia que tiene dentro del trabajo la comunicación ascendente, los trabajadores encuentran que en realidad es muy difícil llevarla a cabo. Entre las dificultades más comunes que afectan la comunicación ascendente dentro de la organización se tienen:²⁸

📖 La *demora* de la información hacia los niveles superiores es común debido a que los subordinados dudan al plantear los problemas a sus superiores, sobre todo porque hacerlo implica admitir que se ha fracasado. Por lo tanto, la comunicación se demora en cada nivel mientras se intenta dar una solución al problema.

📖 La *filtración* es un factor muy relacionado con el anterior ya que cuando las noticias no son precisamente las que el jefe quiere escuchar resulta muy arriesgado ser muy franco con él. La filtración es una selección parcial de la información a comunicar y el subordinado sólo le informa al superior lo que cree que éste desea escuchar. Es importante decir que algunas veces el superior da la indicación con antelación al subordinado para que solamente se le comuniquen los detalles importantes de las situaciones.

📖 El *corto circuito* es una manera de nombrar la omisión de algunos niveles jerárquicos en la comunicación. El corto circuito es positivo desde el punto de vista que reduce la filtración y las demoras, y es negativo desde el punto de vista que molesta a quienes son omitidos en la comunicación.

²⁶ ADLER, Ronald. *Ob. cit.* p.16.

²⁷ KASSING, J.W., *Cit. por* ADLER, Ronald. *Ob. cit.* p.17.

²⁸ DAVIS, Keith, NESTROM, John, *Ob. cit.* p.72.

- 📖 La *necesidad de respuesta* de los subordinados es importante cuando éstos han iniciado la comunicación. Si no se les ofrece una respuesta o retroalimentación rápida a sus mensajes se desalienta la posibilidad de comunicaciones ascendentes futuras.
- 📖 La *distorsión* es una modificación intencionada o a conveniencia de los mensajes para alcanzar objetivos personales. La información distorsionada proporcionada por los subordinados no permite tomar decisiones basadas en datos adecuados. Además representa un comportamiento poco ético que puede destruir la confianza entre las personas.

Cada una de estas dificultades representará un problema potencial en la comunicación ascendente y todo superior debe estar consciente de ellas para prevenirlas.

Cuando la comunicación ascendente es insatisfactoria se rompe el flujo bidireccional de información y “los administradores pierden contacto con las necesidades de los empleados y carecen de información suficiente para tomar decisiones adecuadas... no pueden brindar el apoyo social y de tareas que requieren los empleados. Los administradores deben sintonizarse con los empleados... Ese proceso requiere iniciativa, acciones positivas, sensibilidad a señales débiles y capacidad de adaptación a diferentes canales de información proveniente de los empleados. Precisa ante todo conciencia y creencia en que los mensajes ascendentes son importantes”.²⁹

2.3.2.3 Comunicación horizontal o lateral

Se habla de comunicación horizontal o lateral cuando la información fluye entre miembros o integrantes de un mismo nivel dentro del grupo de trabajo o de la organización, es decir, entre personal del mismo rango y poder. Aunque de alguna manera esta forma de comunicación es de carácter formal dentro de la organización, normalmente surge de manera espontánea y con cierta informalidad.

Este tipo de comunicaciones se da entre personas de una misma división de una empresa, compañeros del mismo departamento o de un mismo proyecto, también puede ocurrir entre personal de diferentes áreas ayudando a coordinarlas, ayuda a resolver problemas entre áreas y conflictos entre las personas, así como a compartir información y procurar entendimiento entre las mismas.

“Diversas investigaciones sugieren que las personas de casi todas las empresas se comunican horizontalmente; sin embargo, los motivos no son iguales en los grupos de buen desempeño que en los menos eficaces”.³⁰ En las organizaciones menos eficaces se empleará esta comunicación para enterarse sobre cómo seguir los procedimientos adecuados y realizar correctamente las tareas. Mientras que en los grupos de buen desempeño se emplea para conseguir información clave a través de contactos laterales, dicha información ayuda a resolver problemas laborales complejos y difíciles. Estos contactos son llamados comúnmente vínculos.

A pesar de los beneficios notorios, existen inconvenientes en la comunicación entre iguales que pueden desalentar la comunicación horizontal o lateral. Por ejemplo, es común que surjan rivalidades al competir en circunstancias similares dentro de una misma área o departamento, ya que se pueden tener objetivos personales diferentes. Cuando las personas son de diferentes áreas la especialización juega un papel importante en el entendimiento entre

²⁹ *Ibíd.* p.71.

³⁰ WILSON, D.O., *Cit. por* ADLER, Ronald. *Ob. cit.* p.19.

ellas, el exceso de información que difiere de una área a otra puede desmotivar a los empleados para que se acerquen entre sí, también pueden existir algunas barreras físicas que obstaculizan las conexiones horizontales.

2.3.2.4 Redes formales de grupos

Es común que dentro de la organización existan grupos más pequeños de personas que tratan de establecer contacto e intercambiar información, aunque los patrones regulares para la comunicación en toda la organización están dados principalmente por los tipos descendente, ascendente, y horizontal o lateral, se han identificado redes formales de comunicación que muestran características específicas en la interacción de sus integrantes.

Estas redes pueden abarcar gran cantidad de personas y niveles jerárquicos, o pueden tener un número reducido de participantes y niveles; sin embargo, para entender cómo se relacionan entre sí sus miembros y cual es el flujo de información entre ellos se ha simplificado su representación y se distinguen tres tipos, que son: la cadena, la rueda y la red multicanal.³¹

La cadena sigue un patrón rígido de autoridad o de línea formal de mando en la cual el flujo o intercambio de información se va dando a través de los diferentes niveles jerárquicos dentro del grupo. El primer nivel intercambia información con su nivel inmediato inferior, pero no lo hace con el tercero. De igual manera, si el último nivel desea intercambiar información dos niveles hacia arriba, lo tiene que hacer a través de su nivel inmediato superior. En este tipo de red no existe comunicación directa entre niveles distanciados.

La rueda es un tipo de red que se conforma a través de una figura central o líder, quien se encarga de comunicar e informar a todo el grupo. Cada uno de sus integrantes puede comunicarse directamente con el líder, pero éste es el único que se comunica con todo el grupo. Normalmente se encontrará este tipo de red en los equipos de trabajo, o equipos deportivos que cuentan con un líder fuerte, guía, o capitán. La eficacia de este tipo de red depende de la aceptación de ese líder y del reconocimiento de una autoridad legítima por parte de todo el grupo.

La red multicanal es aquella que permite que todos los integrantes del grupo se comuniquen unos con otros directamente sin importar los niveles jerárquicos, en este tipo de red cada integrante tiene libertad plena de realizar aportaciones frente a todo el grupo y ninguno asume el papel de líder o guía. La red multicanal es característica en los grupos autodirigidos.

Para el administrador, cada una de estas redes puede dar los resultados deseados si se adecúan los rasgos y habilidades de comunicación de sus integrantes, así como la percepción que se tenga de la autoridad y el ejercicio de una línea formal de mando, o respecto a un líder, en el caso de la cadena o la rueda respectivamente. Las redes formales pueden ser adaptables según el contexto cultural y social de sus miembros.

2.3.2.5 Comunicación electrónica o por computadora

En la actualidad, y en todos los ámbitos donde progresa el ser humano está presente la tecnología. Dentro de las organizaciones y en la comunicación no es la excepción. Las organizaciones tratan de aprovechar los adelantos tecnológicos para incorporarlos en sus sistemas administrativos. Como parte de una eficiente administración de la comunicación, las organizaciones emplean el correo electrónico (e-mail), los enlaces de intranets y extranets, las

³¹ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.290.

tele- o videoconferencias, el trabajo a distancia y las oficinas virtuales, cada una de ellas facilita y agiliza la transmisión de mensajes y el trabajo mismo, pero su uso no favorece automáticamente a la comunicación eficaz, estos son simplemente canales o medios para transmitir los mensajes, que facilitan el flujo de información entre las personas.

Correo electrónico. Es un sistema de comunicación que permite enviar textos y archivos por computadora a muy alta velocidad, se pueden enviar a una o varias personas al mismo tiempo. Entre sus principales beneficios se tiene que los mensajes se pueden escribir, corregir, y guardar rápidamente, además se pueden leer por completo y a conveniencia del destinatario, y su costo es reducido en comparación con lo que implica repartir folletos. Sin embargo, presenta sus inconvenientes, el principal es la pérdida del contacto frente a frente entre las personas limitando el contenido emocional de los mensajes. “El psiquiatra Edward Hallowell... Afirma que los administradores necesitan conectarse en un nivel emocional para que tenga lugar la comunicación efectiva y que eso no puede lograrse mediante el correo de voz o el correo electrónico. Propone dedicar tiempo al *momento humano*, es decir, un encuentro genuino entre dos personas. Ello requeriría la presencia física en un mismo espacio, la sintonización psicológica con otra persona y concentrarse en el interlocutor con gran energía.”³²

“El correo electrónico es frío e impersonal, por lo que no es el medio ideal para transmitir información como despidos, cierres de plantas y otros mensajes que pueden evocar respuestas emocionales y requieren simpatía o apoyo social”.³³

Enlaces de intranets y extranets. Las organizaciones han buscado la manera de que sus propios miembros se mantengan en contacto internamente de modo más fácil y privado; también ven la necesidad de comunicarse con otras organizaciones que forman parte de sus clientes, proveedores o socios externos. Para lograrlo han aprovechado las redes de comunicación computarizada basadas en la internet. Las intranets son redes privadas que abarcan únicamente a la organización y a la cual sólo sus miembros tienen acceso. En cambio, las extranets conectan a los miembros de la organización con el exterior, ya sea con empleados, clientes o proveedores de otras organizaciones.

Teleconferencias. Las conferencias a distancia aprovechan la tecnología de las extranets e intranets para poner en contacto a personas que físicamente están ubicadas en lugares diferentes a través del audio y el video en vivo. Esta tecnología de videoconferencias les permite a los empleados llevar a cabo juntas interactivas.

Trabajo a distancia. Continuando con el aprovechamiento de la tecnología, algunos empleados realizan su trabajo, o una parte de él, desde su casa a través de vínculos satelitales con las computadoras de sus oficinas. Aunque las ventajas resultan obvias, el trabajo a distancia tiene implicaciones directas sobre el comportamiento del trabajador. Los administradores pueden sentir que pierden el control sobre sus empleados, y por el lado de los empleados surgen temores a no ser promovidos por su ausencia física, además de sentir un aislamiento social. “Como consecuencia del aislamiento físico, los trabajadores a distancia pueden sentirse sin contacto con sus redes habituales (sociales), incapacitados para experimentar el estímulo intelectual de sus compañeros de trabajo, alejados de los canales de comunicación informales y aislados de muchas fuentes de apoyo social...”

Está claro que el progreso tecnológico en las comunicaciones no se gana sin algunos costos humanos y esfuerzos organizacionales”.³⁴

³² DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, *Ob. cit.* p.79.

³³ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.293.

³⁴ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, *Ob. cit.* p.80.

2.3.3 Comunicación organizacional informal

Toda organización, además de sus sistemas formales de comunicación, cuenta con redes informales de comunicación. La comunicación organizacional informal surge de manera natural dentro de la misma organización debido a la interacción y al contacto que establecen las personas. Este tipo de comunicación propicia la conformación de grupos unidos por amistades, proximidad, e intereses compartidos, ya sea en el terreno personal o profesional. El intercambio de información puede darse entre miembros de áreas y niveles jerárquicos completamente diferentes y en circunstancias diversas que no forman parte de las actividades de la jornada laboral ordinaria.

La comunicación informal cumple con varias funciones útiles:³⁵

- 📖 *Confirmar*. Algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes formales.
- 📖 *Expandir*. La comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos.
- 📖 *Acelerar*. Con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales.
- 📖 *Contradecir*. Las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.
- 📖 *Circunvalar*. Los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.
- 📖 *Complementar*. La comunicación informal realiza una mejor tarea cuando la gerencia desea resolver ciertos problemas.

Como se ha mencionado, la comunicación informal juega un papel importante dentro de la comunicación organizacional y representa una fuente de información en todos los niveles. Gerentes y administradores saben de la dificultad de controlar este tipo de comunicación, sin embargo, puede aprovecharse para beneficio de la propia organización si se mantiene cierta congruencia entre los mensajes informales circulantes y una confirmación oportuna y positiva de la información.

Los chismes y los rumores forman parte de la comunicación informal. Los primeros surgen de la interacción social y son producto directo de una situación determinada que motiva a las personas a comunicarlo, es decir, no surgen de la persona sino de una situación; el chisme puede ser verificable.

Los rumores por su parte, son la parte no verificada y no cierta del chisme, es información que no cuenta con pruebas que la confirmen. Dependen de la ambigüedad y de los intereses de cada persona respecto a una situación importante que llega a producir cierta ansiedad. Los rumores pueden ser tergiversados al paso por cada una de las personas involucradas. Lo mejor para los administradores es prevenirlos y eliminar las causas que los provocan. Una vez que éstos existen, se debe actuar con prontitud e informar de los hechos frente a frente para resolver la ambigüedad en las mentes de las personas.

2.3.4 Elección del canal adecuado de comunicación

El canal de comunicación o el medio por el cual se quiere enviar un mensaje es de suma importancia si se relaciona correctamente con la cantidad y calidad de la información del propio mensaje. Los administradores de buen desempeño tienden a sensibilizarse ante esta situación, una adecuada elección del canal de comunicación puede hacer que el mensaje sea más claro y efectivo.

³⁵ ADLER, Ronald, *Ob. cit.* p.21.

Cuando se habla de la riqueza de un canal, se refiere a la cantidad de información que puede ser transmitida durante un proceso de comunicación.

“Los canales difieren por su capacidad de comunicar información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de 1) manejar varias claves al mismo tiempo, 2) facilitar una retroalimentación rápida, y 3) ser muy personales. Otros son magros en tanto que no abundan mucho en estos tres factores... **las conversaciones en persona** son las que más riqueza de canal tienen porque permiten comunicar la mayor información en un episodio de comunicación; es decir, ofrece muchas claves de información (palabras, posturas, expresiones del rostro, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata (verbal y no verbal) y el toque personal de ‘estar ahí’”.³⁶ Por el contrario, los canales que permiten enviar escritos impersonales como informes formales y boletines son los que menos riqueza de canal tienen.

Aunque no siempre se tendrá la posibilidad de elegir el canal de comunicación libremente debido a que en algunas empresas prevalece su cultura organizacional sobre los medios o canales de comunicación que deben emplearse, si se tiene la opción de hacerlo, es conveniente definir con antelación si los mensajes a transmitir son de rutina o no.

La calidad de la información nos puede ayudar a elegir un determinado canal. Por ejemplo, si el mensaje es directo y sin ambigüedades, es decir, es un mensaje de rutina, el administrador puede elegir canales de comunicación pobres. Pero si el mensaje es complicado, emocional, y capaz de originar malos entendidos, es decir, no es de rutina, el administrador sólo podrá comunicar bien dicho mensaje a través de canales ricos.

Los siguientes canales de comunicación están ordenados de mayor a menor riqueza de canal³⁷:

1. Conversaciones en persona
2. Videoconferencias
3. Conversaciones telefónicas
4. Discursos en vivo
5. Correo de voz
6. Grupos de discusión en línea
7. Correo electrónico
8. Discursos grabados
9. Memorando, cartas
10. Informes formales, boletines

“La riqueza del medio es congruente con las tendencias y las prácticas de las organizaciones en los últimos 10 años. No es mera coincidencia que cada vez más directivos recurran a las juntas para facilitar la comunicación y abandonen periódicamente el santuario aislado de sus oficinas ejecutivas para administrar circulando. Estos ejecutivos utilizan canales más ricos para transmitir los mensajes más ambiguos que necesitan comunicar... mensajes ambiguos no rutinarios... requieren el uso de canales que comuniquen mucha información. Por tanto, no es de sorprender que veamos que los administradores más eficaces amplían su uso de los canales más ricos”.³⁸

La sensibilidad del administrador para identificar el mensaje, el momento, y el contexto correctamente junto con el canal de comunicación adecuado le permitirá muy probablemente a sus empleados comprender mejor sus mensajes.

³⁶ ROBBINS, Stephen, *Ob. Cit.* p.295.

³⁷ Información adaptada de figura 10-7 en ROBBINS, Stephen, *Ob. Cit.* p.295.

³⁸ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.296.

2.4 PROBLEMAS Y BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ

La comunicación siempre se establece a través de un proceso bidireccional; es decir, se sustenta en la interacción continua de sus participantes, mínimo dos. Cuando dos personas interactúan, comienzan a intercambiar información que les permite conocerse, en ese momento cada una de ellas puede darse cuenta que no toda la información procedente de su interlocutor es compatible con sus ideas, puntos de vista u opiniones, lo cual evidentemente puede causar dificultades.

Por ejemplo, dos personas pueden tener puntos de vista diferentes respecto a un concepto o tema particular, pero podrán darse cuenta de ello únicamente si establecen un proceso de comunicación bidireccional; mientras tanto, ninguna de ellas va a saber que no están de acuerdo acerca de algo al no tener siquiera la oportunidad de exponer sus puntos de vista distintos.

Por ello es necesario tener en mente que la comunicación bidireccional puede llevar a las personas a tener acuerdos comunes, o por el contrario, puede llevarlas a confirmar sus desacuerdos y complicar una situación. Por eso debe fomentarse la comunicación en la organización porque puede ser la base para lograr el entendimiento mutuo, o para reconocer los conflictos y procurarles una solución.

Si en la organización se busca la cooperación de las personas a través de un esfuerzo común dirigido hacia un objetivo organizacional, siempre será mejor enterarse de los problemas con la firme intención de enfrentarlos y superarlos, sobre todo si éstos obstaculizan el funcionamiento mismo de la organización y las relaciones laborales de sus integrantes.

Esta idea es el punto de partida para emplear la comunicación bidireccional como puente indispensable en el desempeño organizacional, su uso permite reconocer los acuerdos y desacuerdos entre las personas dentro de la organización. La comunicación bidireccional permite empalmar los objetivos individuales con los organizacionales dentro del trabajo. A superiores y subordinados les permite dar y recibir información que expone sus puntos de vista sobre su relación laboral y cómo ésta influye en el desempeño, simple y sencillamente porque les deja ver si están de acuerdo o no acerca de todos y cada uno de los aspectos relacionados con su trabajo. Esto le abre la posibilidad a superiores y subordinados de reconocer sus problemas y tratar de solucionarlos.

2.4.1 Problemas potenciales

En esta parte se puntualiza sobre las dificultades y problemas que trae consigo la interacción personal durante un proceso de comunicación bidireccional. Estos problemas surgen durante el proceso mismo y pueden acrecentarse si es que no existe compatibilidad en la información que intercambian ambas personas. Además, la presencia de tales problemas representa indudablemente una barrera para lograr una comunicación eficaz y con ello mayor dificultad para alcanzar el entendimiento mutuo y la comprensión.

Si dos personas no están de acuerdo acerca de algo en particular y establecen comunicación, es posible que sus puntos de vista distintos se polaricen aún más y asuman posiciones más extremas. Ya dentro de la discusión, las personas se pueden sentir amenazadas por perder dicha discusión, algo que se presenta normalmente en situaciones que implican una competencia personal. Con tal de evitar la vergüenza que esto podría traerles, la persona amenazada tiende a abandonar la racionalidad y la lógica, y se enfrasca en el **razonamiento defensivo**. Este último hace que las personas traten de manipular la conversación para no parecer incompetentes, además genera un impulso hacia buscar controlar y ganar la situación a como de lugar.

Otras dificultades que surgen durante la comunicación son el ansia y el conflicto interno que experimenta una persona cuando la información que recibe no es compatible con su sistema de valores y sentimientos. A esto se le conoce como **disonancia cognoscitiva**, y para remediar la incomodidad que ésta provoca, la persona intentará obtener información nueva, interpretarla de diferente manera e incluso llegar a cambiar su decisión o modificar sus valores.

Ya se mencionó en el tema correspondiente que una persona es capaz de enviar mensajes incluso sin la intención de querer hacerlo, por eso debe comunicarse con cierto cuidado para no revelar a los demás algo que no quisiera, ya que podría ser sujeto a la evaluación y a la crítica. Cuando las personas se concentran en este aspecto, comienzan a **guardar las apariencias** para protegerse así mismas. Una mala crítica podría dañar el **concepto de sí mismo** y lastimar el autoestima, y es común que a las personas no les guste que les digan lo que no quieren oír. Se debe ser muy cuidadoso con estos comentarios aunque no sean intencionados, una persona puede enviar mensajes surgidos de reacciones emocionales que en otro momento no haría, y que el puro arrepentimiento no alcanzará para reparar los daños ocasionados.

La mayoría de las relaciones se deterioran al enfrascarse en este tipo de enfrentamientos emocionales.

2.4.2 Barreras para la comunicación eficaz

Toda interferencia o distorsión representa un obstáculo para la comprensión de un mensaje. Las barreras que obstaculizan la comunicación durante la interacción personal tienen orígenes diversos y cada una de ellas es de suma importancia para los interlocutores –superior y subordinado–, entenderlas puede ayudar considerablemente a minimizar su efecto en la comunicación eficaz.

2.4.2.1 Barreras personales

Las barreras personales son interferencias en la comunicación que provienen o son resultado de involucrar las emociones humanas, las cuales influyen en la forma de interpretar los mensajes según el estado emocional de la persona en el momento de recibirlo. También son resultado de una diferencia de valores, de educación, del grupo étnico, del género, de la posición socioeconómica y de otros factores.

Cuando existen diferencias de estatus se puede esperar que aparezcan filtrados, que se entienden como una selección parcial de la información a comunicar, “factores como el temor de comunicar malas noticias y el deseo de complacer al jefe llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que creen que quieren oír y distorsionan las comunicaciones ascendentes”.³⁹

“Las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo... los sentimientos personales pueden limitar la comunicación con otras personas, situaciones que sobrevienen en el trabajo de igual manera que en la vida personal.

Es frecuente que las barreras personales entrañen una distancia psicológica –la sensación de estar separados emocionalmente– entre las personas similar a la distancia física real.

Nuestras emociones actúan como filtros de percepción en casi todas las comunicaciones. Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además, comunicamos nuestra

³⁹ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.297.

interpretación de la realidad, no la realidad misma... la comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares”.⁴⁰

La percepción selectiva es una barrera que afecta en el proceso de la comunicación porque “los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales”.⁴¹

Emociones como la tensión, y la ansiedad o miedo a la comunicación representan una barrera importante para la comunicación efectiva, además de que afectan algunas técnicas de comunicación como la oral, o la escrita.

2.4.2.2 Barreras físicas

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación que se presentan debido al lugar o el entorno donde ocurre ésta. El ruido físico produce distracciones que opacan un mensaje verbal, la distancia física entre las personas también representan una barrera física. La construcción y la disposición de los elementos físicos prevalecientes en el entorno interfieren en algunos canales de comunicación y en la recepción de los mensajes.

“Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas mediante el control ecológico, en que el emisor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor. La limpieza moderada, la colocación de un escritorio abierto, una cantidad razonable de símbolos de estatus, plantas y decoración de los muros pueden afectar las percepciones de los visitantes”.⁴²

2.4.2.3 Barreras semánticas

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de las palabras, imágenes o acciones con las que nos comunicamos, ya que éstas suelen tener varios significados. La elección del significado correcto dentro del contexto apropiado puede evitar un malentendido. Una barrera semántica puede dar origen a una barrera emocional. Cuando se interpreta un mensaje según supuestos personales se cae en las inferencias, y aunque prácticamente son inevitables se debe estar consciente que pueden llevar a conclusiones erróneas, por lo que frente a cualquier duda es mejor buscar más información.

2.4.3 Efecto de las barreras en el proceso de comunicación

Ya se han mencionado las principales barreras que obstaculizan la comunicación. Estas barreras pueden ser relacionadas con los ocho pasos del proceso de la comunicación bidireccional para saber sobre qué acciones influyen considerablemente.

Esta información resulta muy valiosa porque “permitirá que los administradores, como estudiantes del comportamiento organizacional, dirijan su atención a minimizar los efectos de ciertas barreras específicas”.⁴³

Como la figura 4 indica en la siguiente página, las barreras personales son las que afectan profundamente la comunicación. El desarrollo de una idea, su codificación o forma de presentación, su transmisión, la decodificación y su aceptación pueden ser afectados por las emociones de sus participantes activos, o sea del emisor y el receptor.

⁴⁰ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, *Ob. cit.* p.61.

⁴¹ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.297.

⁴² DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, *Ob. cit.* p.62.

⁴³ *Ibíd.* p.67.

Fig.4 Efecto de las barreras en el proceso de comunicación

Pasos de la comunicación	Barreras personales			Barreras físicas		Barreras semánticas	
	Emociones	Distancia psicológica	Saber escuchar	Ruido físico	Distancia geográfica	Semántica	Símbolos
1.Desarrollo de la idea	X						
2.Codificación						X	X
3.Transmisión	X			X	X		
4.Recepción		X	X	X	X		
5.Decodificación	X		X			X	X
6.Aceptación	X	X				X	
7.Uso		X					
8.Retroalimentación		X					

Fuente: Keith Davis y John W. Newstrom. *Ob. cit.* p.67.

“El sentimiento de distancia psicológica también afecta mucho la recepción, la aceptación y el uso de un mensaje, así como la calidad de la retroalimentación que envía el emisor”.⁴⁴

El saber escuchar tiene un efecto considerable en la recepción y la decodificación.

Las barreras físicas afectan sobre todo la transmisión y recepción de los mensajes, mientras que las barreras semánticas pueden afectar la codificación, la decodificación y la aceptación de los mismos.

Lo más importante para el administrador es saber “que las barreras pueden alterar la efectividad de la comunicación en las ocho etapas del proceso y, de hecho, lo hacen”.⁴⁵ Por eso durante los intercambios de comunicación dentro del trabajo, tanto superiores como subordinados no pueden descuidar estas consideraciones sobre las barreras y sus efectos en la comunicación efectiva, ya que se pueden tener consecuencias negativas que afecten y deterioren sus relaciones laborales.

2.5 COMUNICACIÓN Y CULTURA

La creciente apertura comercial de los mercados internacionales y la firma de convenios multinacionales provocan que las organizaciones y los lugares de trabajo sean altamente diversificados. La diversidad del personal que integra una organización puede ser tan amplia como las diferencias existentes entre la gente procedente de diferentes países, regiones, raza o etnias; diferencias en la edad, el género, las preferencias sexuales, las ‘discapacidades’ físicas o capacidades diferentes, la religión y los antecedentes socioeconómicos son factores que proporcionan una gran diversidad cultural a las organizaciones modernas.

Un ejemplo sencillo, pero práctico, se puede ver en cualquier equipo de fútbol profesional de renombre internacional, dicho equipo está formado por los mejores jugadores procedentes de una gran cantidad de países diferentes y no por jugadores del país donde éste compite. Evidentemente existen diferencias de rasgos físicos, pero éstas no son importantes si se toma en cuenta que cada jugador es contratado para desempeñar su mejor trabajo en la cancha y colaborar en equipo. Las exigencias presentes en un equipo así son grandes y la alta competitividad y habilidades de sus jugadores parecieran garantizar los mejores resultados y un alto desempeño; sin embargo, esto no siempre sucede. A pesar de contar con los mejores

⁴⁴ *Ibíd.* pp.67-68.

⁴⁵ *Ibíd.* p.68

elementos, equipos como éstos necesitan de una dirección y coordinación efectiva para lograr sus metas, y es aquí donde los problemas comienzan.

Dirigir y coordinar grupos de personas provenientes de diferentes naciones muestra dificultades si entendemos que lógicamente no se habla un sólo idioma, pero se puede pensar que tal vez exista una persona que habla cada uno de los idiomas presentes en el equipo, aún la dirección y la coordinación del grupo seguirían siendo muy complicadas. ¿Por qué? Porque lograr coordinarse para alcanzar objetivos comunes significa ir más allá de comunicarse en el mismo idioma, se requiere de entendimiento y comprensión entre dirigentes y dirigidos para unir esfuerzos y encauzarlos hacia un mismo objetivo. Esto no se logra solamente aprendiendo idiomas para poder comunicarse.

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación efectiva implica entenderse y comprenderse mutuamente a través de la compatibilidad percibida de la información entre el emisor y el receptor durante la interacción, y hay que recordar que el contexto bajo el cual ocurre la comunicación afecta directamente en las percepciones de ambos. Por lo tanto, se debe estar consciente de que la nacionalidad y el contexto cultural bajo el cual ha crecido cada uno de los participantes condiciona sus percepciones para lograr cooperación y entendimiento mutuo entre ellos.

Así como en el ejemplo de un equipo de fútbol, que demanda de sus jugadores el mejor desempeño para tener los mejores resultados durante un cierto periodo, una organización multinacional o con gran diversidad cultural también requiere del más alto desempeño de sus integrantes para alcanzar los objetivos para los que fue creada. Por eso, se ha despertado el interés entre los investigadores por entender las diferencias y antecedentes culturales de individuos procedentes de diversas naciones.

Esto ha propiciado que las investigaciones recientes sobre el comportamiento humano se orienten a estudios de las culturas nacionales. Las formas en que la cultura afecta el comportamiento humano revelan conocimientos importantes para toda persona que durante su vida o en el trabajo tenga que relacionarse y comunicarse con personas de diferentes nacionalidades. Temas actuales de la comunicación como las barreras y diferencias de comunicación entre hombres y mujeres, y la comunicación intercultural son imprescindibles para el administrador y para el estudioso del comportamiento organizacional.

Para el administrador es muy importante aceptar la existencia de la cultura nacional y del papel que ésta juega en las formas de comunicación, esto lo obliga a conocer sus rasgos culturales principales y adaptarse lo más pronto posible a sus diferencias, para minimizarlas y librar con éxito las barreras que éstas representan en la dirección y la coordinación de grupos u organizaciones multinacionales.

Los estudios interculturales más recientes han demostrado que existen diferencias notables entre personas provenientes de culturas diferentes, la forma de ver y percibir las situaciones cambia de una nación a otra. Por lo tanto, resulta obvio que exista dificultad para que estas personas logren tener una comunicación eficaz, “los factores multiculturales plantean la posibilidad de que aumenten los problemas de comunicación”.⁴⁶

La búsqueda de la solución a dichos problemas de comunicación intercultural ha conducido a investigar sobre las diferencias entre las culturas nacionales y la forma en que afectan el comportamiento de sus integrantes. Para ello, investigadores antropólogos e investigadores interculturales han determinado los principales factores que rigen sobre las percepciones de la gente según su cultura nacional. Sin embargo, en el presente trabajo no se pretende ahondar sobre las diferencias entre culturas las cuales son muy claras y que ya han sido dimensionadas.

⁴⁶ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.302.

Apoyado en el estudio de los rasgos culturales del mexicano del capítulo anterior y en estudios interculturales recientes, en este trabajo se desea demostrar que la cultura nacional mexicana tiene rasgos y dimensiones que condicionan nuestra propia forma de ver el mundo y de interactuar con otros, erigiendo barreras para el proceso de la comunicación eficaz en el trabajo que dificultan el entendimiento, la comprensión y el desempeño dentro de la organización mexicana.

Aprovechando el desarrollo del comportamiento organizacional y su implicación en la administración de la comunicación eficiente, se mencionarán rasgos destacables de la cultura nacional que le permitan al administrador mexicano relacionarlos con las actitudes de sus empleados y orientarse a la consecución de los objetivos organizacionales.

2.5.1 Contexto cultural para la comunicación

Antes de vincular los rasgos y las dimensiones culturales nacionales con la comunicación eficaz en el trabajo es necesario que se conozca y se defina el contexto cultural de México en relación con las formas de comunicación.

Como se mencionó con anterioridad, los estudios e investigaciones interculturales recientes han dejado trabajos que distinguen las formas de pensar e interactuar entre la gente de diferentes culturas. Dentro de la comunicación, “la influencia avasalladora de la cultura en la comunicación llevó a Edward Hall, el famoso antropólogo, a afirmar que la *cultura es comunicación y la comunicación es cultura*”⁴⁷, y él identificó dos contextos bajo los cuales los miembros de distintas culturas envían mensajes⁴⁸.

Las culturas nacionales pueden identificarse de este modo como culturas de poco o mucho contexto, otros autores las llaman también culturas de contexto bajo o alto, las características de uno u otro sirven para ubicar algunos países dentro de estos contextos culturales para la comunicación.

Una **cultura de poco contexto (bajo)** “usa el lenguaje, sobre todo, para expresar pensamientos, sentimientos e ideas en forma tan clara y lógica como sea posible... el significado de una frase está en las palabras pronunciadas”.⁴⁹ Las culturas de contexto bajo o poco contexto dependen en gran medida de las propias palabras para transmitir significados y hacerse comprender en la comunicación.

Una **cultura de mucho contexto (alto)** “depende, en gran medida, de pistas sutiles –con frecuencia no verbales– para transmitir el significado, quedar bien y mantener la armonía social. Los comunicadores de estas sociedades aprenden a descubrir el significado a partir del contexto en el cual se envía el mensaje, es decir: los comportamientos no verbales del orador, la historia de la relación y las reglas sociales que rigen la interacción entre personas. Cuando envían un mensaje difícil o incómodo, los oradores con mucho contexto con frecuencia transmiten el significado por medio del contexto, en lugar de usar palabras llanamente pronunciadas, para así no molestar a sus oyentes”.⁵⁰ Las culturas de contexto alto o mucho contexto dependen en gran medida de los aspectos no verbales para la comunicación. “Se apoyan mucho en sutiles indicios no verbales y de la situación cuando se comunican con los demás. Lo que no se dice puede ser más importante que lo dicho. El estatus oficial de una persona, su sitio en la sociedad y su reputación imponen un peso considerable a las

⁴⁷ HALL, Edward. *The Silent Language*, Fawcett, Greenwich, CT, 1959, p.169, citado por ADLER, Ronald. *Ob. cit.* p.41.

⁴⁸ Hall, Edward. *Beyond Culture*, Doubleday, Nueva York, 1959, citado por ADLER, Ronald. *Ob. cit.* p.54.

⁴⁹ ADLER, Ronald, *Ob. cit.* p.54.

⁵⁰ *Ibíd.*

comunicaciones... La comunicación en las culturas de contexto alto exige una confianza considerablemente mayor entre las partes”.⁵¹

Las características de uno y otro contexto cultural para la comunicación permiten ubicar distintas culturas nacionales, como las que se muestran en la figura 5.

Fig.5 Culturas de contexto alto o bajo



Fuente: Tomado de Stephen Robbins. *Ob. cit.* p.304.

La figura 5 deja ver que las culturas de Europa y Norteamérica son de poco o de bajo contexto, mientras que las culturas asiáticas u orientales son de mucho o de alto contexto. Esto sin duda para el administrador es de suma importancia si es que enfrenta situaciones de carácter multinacional o simplemente se traslada a trabajar a otra cultura diferente de la suya. Conocer y entender desde un principio que las formas de comunicación se modifican con base en el contexto cultural le otorga al administrador valiosa información para librar con éxito el choque cultural.

Empero, el interés está puesto sobre la cultura nacional de México y nuestro país no aparece en la figura 5. Sin embargo, no parece muy difícil determinar cuál es el contexto cultural para la comunicación prevaleciente en la cultura mexicana.

Ya se ha hablado de algunos rasgos y dimensiones que condicionan y rigen la forma de percibir las situaciones y de interactuar entre los mexicanos. Haciendo una comparación con los vecinos del norte, Eva S. Kras destacaba las diferencias de valores entre gerentes de ambos países. Con respecto a las formas y estilos de comunicación, el investigador de la comunicación Don Locke explica:

“Así como a los miembros de la cultura dominante en Estados Unidos se les enseña a valorar la sinceridad, la franqueza y las palabras directas, el enfoque mexicano-estadounidense tradicional requiere que uno use mucha diplomacia y tacto cuando se comunica con otra persona. La preocupación y el respeto por los sentimientos de otros dictan que se proporcione a la persona un parapeto para protegerse y conservar su dignidad... la forma de expresión probablemente será elaborada e indirecta, pues el propósito es conseguir que la relación personal, cuando menos, parezca armoniosa, mostrando respeto por la individualidad de la

⁵¹ ROBBINS, Stephen, *Ob. cit.* p.304.

otra parte. Los mexicano-estadounidenses piensan que las discusiones o los enfrentamientos directos son groseros y también irrespetuosos”.⁵²

Lo mencionado por el investigador de la comunicación Don Locke y los rasgos culturales analizados en el capítulo anterior nos permiten deducir que la cultura nacional mexicana muestra en su mayoría características de una cultura con mucho contexto, o que bien podría clasificarse como una cultura de contexto alto para la comunicación.

Partiendo de esta inferencia y tomando en cuenta que el contexto cultural influye sobre el proceso de la comunicación eficaz se procederá a indicar las implicaciones de la cultura nacional mexicana en la comunicación efectiva dentro del trabajo.

2.5.2 Cultura nacional y la comunicación efectiva

El análisis previo de la cultura nacional de México en el capítulo 1 nos dejó ver en términos generales dos barreras significativas para la comunicación entre los mexicanos. La primera de ellas atiende directamente a la desconfianza, la reserva y el temor que fueron provocados por la traición de una figura de orden superior y por las situaciones inciertas; la segunda, tiene que ver directamente con la sensibilidad del mexicano, resultado de un complejo de inferioridad permanente que desarrolla mecanismos de autodefensa (máscaras) que tratan de ocultar al ser verdadero.

Ambas actitudes representan un problema potencial para llevar a cabo un proceso de comunicación bidireccional efectivo, ya que dentro de una cultura de contexto alto para la comunicación se exige que exista de principio una gran confianza entre emisor y receptor. Si no existe tal confianza previa, el proceso de la comunicación se entorpece desde sus primeros pasos.

Se debe recordar que las barreras personales representan la mayor influencia sobre el proceso de la comunicación efectiva, y las emociones afectan directamente sobre el emisor para desarrollar una idea y para querer transmitirla. Si el emisor no tiene la confianza o se reserva ante la posibilidad de establecer una relación, jamás existirá la iniciativa o la disposición para entablar comunicación con los demás.

Este tipo de comportamiento es común cuando por primera vez se ponen en contacto un par de personas o cuando alguien se integra a un grupo nuevo y desconocido, ya sea en el comité vecinal, en la escuela, en el equipo deportivo, o en el trabajo. Siempre de principio existe una actitud de reserva y precaución frente a los demás. Para romper el hielo –sin tomar en sentido lato su significado sino haciendo referencia a la popular locución– normalmente se esperará a que alguien tome la iniciativa, y cuando esto sucede, quien lo hizo será el que a partir de ese momento fungirá como guía o líder de dicho grupo. Esto tiene implicaciones posteriores porque da pie al surgimiento de la figura autoritaria de la cual ya hemos hablado. Sin embargo, cabe mencionar que es labor de esta figura, surgida espontáneamente o legítimamente, generar confianza en los demás para fomentar la comunicación.

Por el momento es importante reconocer que para que la comunicación tienda a ser efectiva y propicie entendimiento y comprensión entre las partes debe existir un deseo vivo y constante por querer comunicarse con los demás. Deseo que se ve muy limitado por la desconfianza y el recelo presentes en el carácter nacional.

El proceso bidireccional de la comunicación también de principio es afectado por la sensibilidad característica del mexicano. Una vez que se ha logrado iniciar comunicación con otra persona, se esperará respuesta de la misma, pero tal respuesta dependerá directamente de

⁵² LOCKE, Don. *Increasing Multicultural Understanding: A Comprehensive Model*, Sage, Newbury Park, Ca., 1992, p.140, *Cit. por* ADLER, Ronald, *Ob. cit.* p.54.

la percepción que esta última tenga del mensaje que se le ha enviado. Sobre la percepción de la persona influirá en gran medida el contexto cultural alto, el cual tiene que ver con los aspectos no verbales de la comunicación más que con las palabras mismas, el mexicano le otorga un gran peso a las acciones y a los hechos, no es lo que se dice sino cómo se dice. Por lo tanto, la percepción del receptor es afectada también por sus emociones a tal grado de darle importancia a la relación social, a la confianza y al estatus relativo percibido entre ellos. Si no existe compatibilidad entre la información recibida y sus percepciones, se afecta directamente su sensibilidad, lo que provoca reacciones también de tipo emocional.

Estas reacciones afectan de dos maneras la retroalimentación que el emisor espera. La primera, puede inhibirla completamente si es que no se ha comprendido correctamente el mensaje o si éste le ha ofendido o lastimado; y la segunda, puede llevar consigo una retroalimentación cargada de emociones y de información que no aporta calidad a la misma para continuar con un proceso efectivo de comunicación, sino más bien puede continuar en forma de discusión y de razonamiento defensivo.

Por la incomodidad que ambas situaciones pueden generar se comienza a tratar de manipular la información para beneficio personal. Esta situación conduce a que se busquen salidas para no parecer tonto o evitar el ridículo al aceptar que un mensaje o ciertas instrucciones de trabajo no han sido comprendidos. Guardar las apariencias frente a los demás protege para no lastimar el autoestima.

Por otro lado, al enfrascarse en una discusión o una situación de competencia no se puede permitir que uno pierda, ya que esto significaría incompetencia y debilidad ante los demás, lo cual está penado por nuestro carácter nacional.

Como se ha mencionado, el proceso de la comunicación bidireccional efectiva dentro del contexto cultural mexicano tiene mucho ruido psicológico debido a que interfieren en gran medida actitudes de reserva, desconfianza, temor, susceptibilidad y resentimiento entre emisor y receptor que obstaculizan la comprensión, la cual es base del entendimiento mutuo.

Al respecto, Antonio Pinilla menciona que “para que los hombres puedan comunicarse es menester que entiendan lo que mutuamente quieren. A veces las causas que impiden la comunicación son de carácter externo, como la incomunicación física, los diferentes niveles culturales, los diferentes niveles económicos, diferentes idiomas y lenguas. Pero hay también barreras a la comunicación, de carácter interno o psicológico. Por ejemplo, actitudes de superioridad o de resentimiento, actitudes egoístas, actitudes agresivas, o bien prejuicios o diferentes maneras de tener sentido del humor.

Una de las más importantes condiciones para que se produzca el entendimiento entre personas, es tener vivo deseo de comunicarse. Esto supone respeto a las personas, interés por el ser humano, amor al prójimo. Quien no quiere comunicarse, de antemano frustra los intentos de otros de comunicarse con él... Todo ello crea invisibles barreras psicológicas.

La toma de posición egocentrista frente a la vida, constituye la mayor barrera psicológica a la comunicación, las barreras físicas son muchas veces colosales, pero por su carácter obvio son fácilmente determinables y por tanto superables. No sucede lo mismo con las barreras psicológicas. Detrás de porte y maneras agradables, aparentemente cordiales, pueden esconderse actitudes egoístas o prejuiciosas de acción devastadora, especialmente en el clima de las relaciones humanas en la industria”.⁵³

Estos primeros aspectos derivados de nuestros propios rasgos culturales dificultan el establecimiento de relaciones interpersonales. Y es precisamente la comunicación interpersonal la que en este momento cobra importancia. La comunicación interpersonal,

⁵³ PINILLA, Antonio. *Ob. cit.* pp.86-87.

como se trató, le otorga a superiores y subordinados tres maneras para intercambiar significados, entre ellos: la comunicación oral, escrita y no verbal.

De acuerdo con el alto contexto cultural de México para la comunicación, los mexicanos otorgamos gran importancia a los indicios no verbales que acompañan y complementan la comunicación oral. Por lo tanto, las palabras empleadas durante una comunicación oral deben ser adecuadamente adaptadas al contexto donde tiene lugar la interacción. Hay que recordar que el contexto bajo el cual ocurre la comunicación influye a través de sus dimensiones física, social, cronológica y cultural.

Llevar a cabo la interacción en el lugar y espacio indicado es un aspecto importante, al igual que elegir el horario adecuado según las preferencias y disposición de los interlocutores. Pero para nuestra cultura nacional es más importante que se cuiden las dimensiones sociales y culturales del contexto donde sucede la comunicación. Aspectos como la relación social entre los involucrados, y las diferencias individuales y antecedentes culturales afectan directamente sus percepciones.

El mexicano otorga un papel importante en la comunicación a quién es el emisor, qué relación tiene con él, a la simpatía e interés, y al estatus relativo percibido entre ellos. Cualquier incongruencia entre lo que se pueda decir y lo que se pueda percibir modificará en gran medida la calidad de la comunicación eficaz.

La comunicación interpersonal entre los mexicanos abarca de forma general la comunicación oral, pero se le da un gran peso a la comunicación no verbal que la acompaña y la complementa.

Entre las ventajas que proporciona el empleo de la comunicación oral se encuentra la retroalimentación inmediata, sin embargo, ésta se ve afectada debido a que depende en gran medida de la percepción del mensaje y esta última a su vez de los indicios sociales ya mencionados.

Por ello es indispensable que durante la comunicación interpersonal entre los mexicanos se tenga mucho cuidado entre lo que se dice y lo que se hace, hay que rodear las palabras adecuadas con el contexto adecuado para no ofender y afectar la susceptibilidad a la que todos estamos sujetos bajo nuestra cultura nacional. Lastimar una relación y perder la confianza es cuestión de segundos, y esto sin duda afectará el deseo y la calidad de comunicaciones futuras entre las partes.

Hasta el momento, todos y cada uno de los aspectos mencionados nos han dejado ver la influencia de nuestra cultura en el comportamiento y en la forma de interactuar entre los mexicanos. Pero las organizaciones reciben la influencia de estos patrones conductuales que rigen en nuestra sociedad. Por lo tanto, nuestros rasgos culturales nacionales influyen en las organizaciones y en la comunicación de sus integrantes.

Como toda variable del sistema ambiental dentro del cual está inmersa la organización, la cultura influye en la comunicación de las personas incluso dentro de la organización. La comunicación en la organización trata de cumplir ciertas funciones para orientar los esfuerzos de sus integrantes y alcanzar sus objetivos. Los rasgos y las dimensiones culturales nacionales analizados en el capítulo 1 tienen implicaciones directas sobre la comunicación organizacional y pueden mermar el desempeño laboral.

Dentro de la organización, todo acto de comunicación efectiva va a tratar de controlar el flujo de información dentro de la misma. Normalmente éste estará definido por un organigrama que atiende a una estructura jerárquica clara. Por lo tanto, la primera de las funciones principales de la comunicación en la organización es controlar la conducta de los empleados a través del establecimiento de estructuras jerárquicas y lineamientos formales que éstos deben seguir.

Aquí es donde los problemas comienzan, y no porque la función de la comunicación sea inadecuada, sino por la forma en que los mexicanos percibimos la jerarquía y el estatus relativo entre las personas. El establecimiento de una estructura jerárquica le concede autoridad legítima a una persona sobre otra. Esta estructura es producto de la conveniencia de la propia organización para la consecución de sus metas. Sin embargo, la percepción que se tiene de una figura autoritaria superior cambia de una cultura nacional a otra.

La dimensión cultural de distancia del poder de Geert Hofstede es el punto medular sobre la percepción que los empleados de diferentes nacionalidades tienen respecto a la autoridad y al establecimiento de las jerarquías organizacionales.

En el caso de México, la distancia del poder es grande por lo que el empleado mexicano está condicionado para comportarse de dos maneras dentro de la jerarquía organizacional. Por un lado, el empleado puede tener la tendencia a aceptar normalmente y de manera natural una figura autoritaria dentro del trabajo; y por el otro, puede tener la tendencia a rechazar completamente a esta figura autoritaria. Esto sin duda conduce a que existan implicaciones directas sobre la comunicación vertical superior-subordinado.

Una segunda función principal de la comunicación en la organización es la de fomentar la motivación en los empleados. La motivación de los empleados es esencial en el desempeño organizacional y la comunicación es el medio a través del cual se puede fomentar. Si existe una comunicación efectiva se le aclara a los empleados lo que hay que hacer, cómo lo están haciendo y qué se puede hacer para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

Como se menciona, la comunicación es el medio que enlaza la motivación del individuo con su desempeño, ya que primeramente le aclara lo que debe hacer. Para que un trabajador pueda desempeñar correctamente su trabajo, es necesario que tenga completa claridad en las instrucciones y actividades que debe realizar. Si el empleado no comprende correctamente lo que su jefe quiere que haga, éste no llevará a cabo adecuadamente su trabajo. En este primer paso, es probable que el desempeño del trabajador mexicano dependa de la forma en que el emisor comunica los mensajes y no solamente de la transmisión de las instrucciones mismas.

Es importante que el administrador adecúe y haga compatible la información para que los empleados la comprendan más fácilmente, nuestro contexto cultural para la comunicación es muy amplio y como se ha mencionado comprende señales sutiles –frecuentemente no verbales– que afectan la percepción y la comprensión de los mensajes. El superior tiene gran responsabilidad al ser el primero que debe tener claridad en lo que se va a hacer para lograr que los demás lo comprendan y puedan desempeñarse adecuadamente.

Una vez que el empleado mexicano está realizando su trabajo debe ser informado de cómo lo está haciendo. Esto significa retroalimentarlo sobre su desempeño, lo cual representa una gran dificultad. Criticar a alguien sobre su desempeño laboral siempre ha sido incómodo, pero dentro de nuestra cultura nacional es un tema aún más delicado. Las implicaciones que esta actividad tiene sobre la susceptibilidad y el autoestima de la gente son razonablemente importantes. De la sensibilidad del empleado mexicano ya se ha hablado y sus consecuencias parecen más obvias. Sin embargo, el empleado mexicano muestra un comportamiento distintivo cuando se trata de evaluar su trabajo.

A considerar se tiene la dimensión cultural evaluada por Hofstede de individualismo versus colectivismo. Dentro de una sociedad colectivista, como es la tendencia de la sociedad mexicana, la relación social prevalece sobre la tarea. Por lo tanto, el empleado mexicano espera que su lugar de trabajo se convierta en un grupo emocionalmente unido y que de esta misma manera se evalúe su desempeño, prefiere ocultarse bajo todo un grupo y no ser expuesto individualmente a evaluaciones que dañen su autoestima. Recordemos que socialmente somos muy unidos pero frente al trabajo realmente es muy difícil hacer equipo y lograr la sinergia que esto significa.

Una consecuencia de lo anterior podría ser que el empleado mexicano se sentiría más a gusto si no es retroalimentado sobre su mal desempeño, recibir noticias que preferiría no escuchar puede lastimar su autoestima y disminuir su motivación. Por otro lado, no retroalimentarlo cuando éste percibe que ha tenido un buen desempeño, le podría dañar de la misma forma. El problema está más que vivo. Y para poder alcanzar los objetivos planteados es necesario ser evaluados y retroalimentar los resultados obtenidos. Esto implicaría una evaluación objetiva libre de sentimentalismos y comunicarla directamente, lo cual parece muy complicado dentro de nuestro contexto cultural. Se puede fomentar la motivación a través de la comunicación al hacerle entender al empleado mexicano que el desempeño organizacional está desligado completamente del terreno personal. La evaluación del desempeño no es un ataque a su persona, sino un instrumento que ayuda a mejorar el desempeño de toda la organización a través de la evaluación de su valioso trabajo.

Una tercera función principal de la comunicación en la organización es la que permite a los empleados expresar sus emociones respecto a la satisfacción dentro y fuera del trabajo. Esto representa un gran escape para las frustraciones y sentimientos desarrollados en el trabajo, ya sea debidos al trabajo mismo, a la relación con el jefe o con los compañeros; o también fuera del trabajo, debidos a relaciones personales, actividades sociales y recreativas, etc.

Cualesquiera que sean nuestras emociones siempre buscamos la manera de liberarnos de ellas, y para la comunicación efectiva dentro de la organización es mejor darles salida a través de la comunicación misma y no a través de comportamientos y actitudes que interfieren con el desempeño mismo de la organización.

Para el empleado mexicano es muy importante que se le permita expresar sus emociones debido a que nuestra cultura nos ha condicionado para que el lugar de trabajo debiera ser como una familia, es decir, un grupo socialmente unido. Y como la familia en México es el principal reducto seguro donde se pueden mostrar las emociones sin riesgo alguno, el empleado mexicano estaría muy satisfecho si se le permitiera expresar sus sentimientos, frustraciones y emociones durante el trabajo. El problema en todo esto es que en ocasiones puede excederse el tiempo que se le dedique a esta actividad, lo cual indudablemente afectaría el desempeño de sus actividades. Se debe concientizar al empleado mexicano sobre el tiempo que le otorga a la comunicación informal durante sus actividades laborales diarias, ya que puede desviarse completamente de los objetivos perseguidos por la organización.

Finalmente, la cuarta función principal de la comunicación es informar a las personas dentro de la organización para tomar decisiones. Aunque parece una función que concierne únicamente a los administradores y gerentes por razones obvias, se pueden hacer las respectivas aclaraciones a otros niveles.

La dimensión cultural de Hofstede de elusión de la incertidumbre tiene sus implicaciones sobre esta función. Al empleado mexicano le disgusta la incertidumbre, es decir, se siente incómodo bajo circunstancias inciertas. Cuando un jefe indica al empleado lo que hay que hacer, no deben existir ambigüedades en los mensajes. Cualquier ambigüedad que se produzca en la percepción y la comprensión del mensaje por parte del empleado se puede reflejar en su desempeño. Por un lado, porque no realizará su trabajo en la forma en que le fue indicado; y por el otro, porque éste tratará de buscar más información que le aclare sus dudas, y no lo hará generalmente con su superior para no parecerle incompetente o porque simplemente no tiene la confianza para hacerlo. Ante esta situación, el empleado mexicano queda en una situación de incertidumbre que definitivamente altera su comportamiento debido a la incomodidad que ésta le provoca.

Las implicaciones de los rasgos y de las dimensiones culturales nacionales sobre el proceso de la comunicación bidireccional efectiva, la comunicación interpersonal y sobre estas

últimas funciones principales de la comunicación organizacional sientan las bases de nuestro problema, el cual se refiere a las barreras que representa nuestra cultura nacional para la comunicación efectiva superior-subordinado que afectan el desempeño organizacional.

Hasta ahora se han mencionado constantemente los términos desempeño y efectividad organizacional, pero, en ningún momento, se han definido y mucho menos se han analizado para conocer su relación con las variables tratadas. Por eso, antes de realizar el planteamiento del problema es necesario revisar la teoría relativa al desempeño y la efectividad organizacional.

2.6 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se han estudiado para comprender cómo y por qué son efectivas o inefectivas. Sin embargo, los puntos de vista en el análisis organizacional pueden cambiar completamente dependiendo de la posición que se ocupe dentro de ellas y respecto a ellas. Esto conduce a evaluar desde perspectivas diferentes los resultados que se obtienen en relación con sus características estructurales, sus procesos internos y los ambientes organizacionales. Aunque estos aspectos se diseñan para que contribuyan a la efectividad de la organización, ésta es mucho más compleja.

“Es característico de todos los sistemas humanos tener múltiples fines operando, por lo general, simultáneamente; entre ellos, sin embargo, las prioridades cambian constantemente. El progreso que se hace hacia el logro de un fin se puede medir y esa medida por lo general se define como la *eficiencia* de la organización. Pero seleccionar las prioridades correctas entre esos fines y asegurarse que las *funciones* centrales de la organización se desempeñen, es un proceso complejo que se acerca al concepto de efectividad”.⁵⁴

2.6.1 Efectividad organizacional

Cuando se comenzó a estudiar a las organizaciones y se establecieron las primeras teorías, era fácil especificar un fin o función de la organización; por ejemplo, aumentar las ganancias al máximo, otorgarle a la sociedad algún producto útil, aumentar la productividad o alcanzar una moral alta entre sus trabajadores. Sin embargo, “le ha restado importancia a este tipo de criterios como medidas viables de efectividad... (1) el descubrimiento de que una organización aparentemente racional se comporta de tal modo que da la impresión de ser completamente ineficiente si el único criterio es aumentar las ganancias o la productividad, y (2) que una organización, en realidad, tiene múltiples fines y funciones... Por consiguiente... El dilema de efectividad es, entonces, muy claro...”

Una forma de resolver este dilema ha sido definir la efectividad de acuerdo a criterios sistémicos... Tal vez la posición más clara con respecto a los criterios de efectividad la presenta Bennis (1962) al introducir estas ideas en relación con la práctica común de medir resultados y satisfacción en un momento determinado e introducir el concepto general de ‘salud’:

Si vemos la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad, tienen que hacerse con base en los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas y no con base en medidas estáticas de algún resultado –a pesar de que este tipo de medidas sean útiles.

⁵⁴ SCHEIN, Edgar. *Psicología de la Organización*. Prentice Hall, 3ª ed., México, 1982, p.212.

En otras palabras, con una sola medida de satisfacción o eficiencia organizacional –tomada en un momento determinado de la vida de la organización– no se pueden identificar indicadores válidos de la salud de una organización. (Bennis, 1962, pág. 273.)”.⁵⁵

Como se puede leer, la ambigüedad y la complejidad del concepto de la efectividad organizacional es obvia. Pero, se han tratado de estudiar los procesos a través de los cuales la organización muestra su capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer dentro del medio ambiente; de este modo, puede darse alrededor de dichos procesos, una definición de la efectividad de la organización.

Los distintos criterios bajo los cuales se ha analizado la efectividad organizacional han conducido al desarrollo de modelos base. Estos modelos muestran ventajas y desventajas, y entre ellos, “está la idea de que la efectividad organizacional, como concepto, contiene contradicciones”.⁵⁶

En términos generales, los estudiosos y profesionales interesados en el análisis organizacional ven la efectividad organizacional como un punto de partida explícito e implícito, ya que algunos estudios tratan la efectividad en forma directa y altamente visible, mientras que otros que no están enfocados sobre la efectividad lo hacen de manera implícita, es decir, de manera subyacente o de trasfondo.

De cualquier forma, se ha intentado “descomponer el concepto de la efectividad organizacional y traer a la luz y examinar las contradicciones inherentes en su concepto y sus aplicaciones. El propósito es proporcionar una base más sólida para la investigación, la teoría y la práctica.

...la efectividad misma tiene elementos que están dentro y fuera del control organizacional... Éstos son las metas, recursos, personal, clientela y la comunidad donde se encuentra la organización. El punto básico... es que hay *contradicciones dentro de estos elementos y entre ellos*”.⁵⁷

Sobre estos elementos relacionados se han desarrollado modelos que aportan temas y resultados en relación con la efectividad que no se pueden pasar por alto. Lo importante es destacar los puntos claves de cada modelo y de sus elementos para tenerlos presentes durante el análisis de la efectividad en la organización. Esto deja una idea clara de que un análisis de la efectividad se aleja de la concepción de una efectividad organizacional global, más bien ésta es función de la variedad en sus elementos, porque sugiere que se puede ser efectiva en algunos y menos efectiva en otros. De ahí que se intenten aprovechar los puntos fuertes y débiles de los modelos existentes para la conformación de un modelo de contradicción que reúna los diferentes puntos de vista sobre la efectividad organizacional.

La idea general de emplear “un modelo de contradicción significa la aceptación indiscutible del hecho de que es necio tratar de conceptualizar las organizaciones como efectivas o ineficaces”.⁵⁸

“Un modelo de contradicción de la efectividad considera que las organizaciones son más o menos efectivas respecto de la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la organización y la diversidad de marcos de tiempo por los que se juzga la efectividad”.⁵⁹

Las consideraciones que se puedan hacer alrededor de esos elementos y los resultados que arrojan en relación con la efectividad de la organización bajo estudio pueden dar cuenta de

⁵⁵ *Ibíd.* pp.212-213.

⁵⁶ HALL, Richard. *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*. Prentice Hall, México, 1996, p.269.

⁵⁷ *Ibíd.* pp.269-270.

⁵⁸ CAMPBELL, 1977, citado por HALL, Richard. *Ibíd.* pp.270-271.

⁵⁹ HALL, Richard. *Ob. cit.* p.271.

la variación en su desempeño, pero en ningún momento se puede tomar como un juicio definitivo de la efectividad o ineffectividad global de la organización, por las razones ya mencionadas.

Es importante darse cuenta de que existen limitaciones y contradicciones dentro de los modelos de efectividad desarrollados, pero es precisamente al momento de reconocerlas y no dejarlas pasar por alto que podrá contribuirse al conocimiento.

2.6.1.1 Modelos de efectividad organizacional

Entre los modelos de efectividad que hacen una contribución positiva al conocimiento y contribuyen al modelo de contradicción se mencionan: el modelo recurso-sistema, el modelo de metas y los modelos de satisfacción-participante⁶⁰.

Desde el punto de vista del **modelo recurso-sistema** se aprovecha la interacción entre la organización y su ambiente para determinar variables de la efectividad organizacional que pueden ser ordenadas en una jerarquía, la cual en la cumbre tendría un criterio último que sólo podría evaluarse con el tiempo. Este modelo lo desarrollaron Seashore y Yuchtman quienes llegaron a la “definición de la efectividad de una organización como la *capacidad para explotar el ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos para sustentar su funcionamiento*”.⁶¹

El aprovechamiento de la interfase Ambiente-Organización y una utilización adecuada de los recursos disponibles en el ambiente proporcionan criterios y variables que pueden ordenarse jerárquicamente para dar cuenta de la variación total en el desempeño de la organización.

Desde el punto de vista del **modelo de metas** la efectividad organizacional se puede definir como “el grado en el cual (una organización) alcanza sus metas”.⁶² Lo cual muestra un cierto grado de sencillez en su concepción; sin embargo, la complejidad y contradicciones inherentes a este modelo se presentan al comprender que la mayoría de las organizaciones tiene metas múltiples y frecuentemente conflictivas.

“Por definición, las metas organizacionales son creaciones de personas, de manera individual o colectiva. Al mismo tiempo, la determinación de una meta para la acción colectiva se convierte en un estándar por el cual se juzga la acción colectiva. La meta determinada colectivamente, con base común, rara vez permanece constante en el curso del tiempo. Hay nuevas consideraciones internas o que se imponen desde fuera que desvían a la organización de su meta original, lo que cambia no sólo las actividades de la organización, sino convirtiéndose también en parte de la estructura global de metas. El punto importante es que la meta de una organización es una abstracción destilada de los deseos de los miembros y de las presiones del ambiente y del sistema interno.

El pensar en las metas como valores abstractos tiene la utilidad de indicar la razón por la cual los miembros organizacionales no actúan simplemente guiados por sus sentimientos o caprichos en un día específico”.⁶³

En este momento cabe hacer la siguiente distinción, lo mencionado por Hall en la cita anterior parece ser el común dentro de una sociedad orientada a las tareas y guiada por sus

⁶⁰ Aquí solamente se hará una mención breve de los enfoques planteados por los modelos, para un análisis muy detallado de cada modelo y sobre todo si se desea aplicar una evaluación de la efectividad organizacional con base en los criterios y el modelo de contradicción de la efectividad consultar *Modelos de efectividad organizacional* en HALL, Richard. *Ob. cit.* pp.272-286.

⁶¹ HALL, Richard. *Ob. cit.* p.274.

⁶² ETZIONI, 1964, p.8, *citado por* HALL, Richard. *Ibíd.* p.275.

⁶³ HALL, Richard. *Ob. cit.* p.275.

metas; sin embargo, dentro de una sociedad donde prevalece lo social sobre la tarea, puede esperarse que los miembros organizacionales sí actúen guiados por sus sentimientos o caprichos personales, olvidando o dejando de lado las metas organizacionales.

En otro orden de ideas, el establecimiento de metas colectivamente tiene implicaciones directas sobre la motivación de los miembros organizacionales al fomentarse la participación y la comunicación. Al mismo tiempo, la participación y la comunicación deben tener lugar continuamente para la revisión de las propias metas colectivas, ya que como se ha mencionado éstas no permanecen constantes en el tiempo debido a que surgen de los deseos de los miembros, y de las presiones del ambiente y del sistema interno, los cuales varían paulatinamente.

“Un enfoque que ha sido prometedor, con base en el modelo de metas, ha sido preguntar a las personas en posiciones superiores acerca de la efectividad de las unidades organizacionales que les están subordinadas...

Mahoney y Weitzel (1969) y Duncan (1973) –citados por Richard Hall– han utilizado con éxito el enfoque de preguntar a los superiores sobre la efectividad de los subordinados. Este enfoque ha revelado el hecho de que hasta los superiores enfatizan diferentes metas. Mahoney y Weitzel señalan:

Los administradores de negocios generales tienden a utilizar la productividad y el desempeño eficiente. Estos criterios de alta importancia se refieren a las medidas de producción, mientras que los criterios de baja importancia tienden a referirse a las características del clima de la organización, estilo de supervisión y capacidad organizacional para el desempeño. En cambio, los administradores de investigación y desarrollo utilizan el comportamiento cooperativo, el desarrollo del personal y el desempeño confiable como criterios de alta importancia; la eficiencia, productividad y comportamiento de producción como criterios de menor importancia.

De manera que la efectividad está en los ojos y mentes de los observadores, con la importante salvedad de que algunos observadores son más poderosos que otros”.⁶⁴

Esto tiene gran relevancia dentro del contexto cultural, los superiores pueden enfatizar sobre metas diferentes y sus preferencias pueden encontrar mejor aceptación dentro de un contexto u otro. La orientación de sus criterios puede tener implicaciones sobre el llamado grid gerencial en el cual se muestra la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, lo cual da muestra de su estilo gerencial o de supervisión. Por lo tanto, enfatizar sobre las metas de producción puede ser más adecuado para una sociedad donde la tarea prevalece sobre lo social, lo cual puede no darse de la misma manera dentro de una sociedad donde la relación social debe establecerse primero.

De esta manera, la comunicación y el establecimiento de buenas relaciones personales tendrán mucho que ver dentro de la determinación de metas y la percepción de la efectividad entre superior y subordinado.

Para el desarrollo e interés de este trabajo, tanto el modelo de metas como los modelos de satisfacción-participante representan una buena base para conceptualizar la efectividad organizacional en relación con el desempeño de sus participantes.

En los **modelos de satisfacción-participante** “el énfasis radica en los juicios individuales o de grupo acerca de la calidad de la organización”.⁶⁵

Estos modelos se fundamentan en el análisis de las organizaciones como instrumentos cooperativos, dentro de los cuales los individuos contribuyen con sus actividades en compensación por los incentivos que reciben y en prosecución de sus objetivos particulares, a

⁶⁴ *Ibíd.* pp.282-283.

⁶⁵ *Ibíd.* p.283.

sabiendas también de que su contribución significa un aporte a la satisfacción de los objetivos de otras personas. “Barnard concebía los motivos de los individuos que participaban en las organizaciones como los determinantes cruciales. Sólo en el caso en que éstos quedaran satisfechos, la organización podría continuar operando”.⁶⁶

De esta manera se visualizaba la efectividad organizacional por la “capacidad para sobrevivir por el hecho de ser capaz de conseguir una contribución suficiente de sus miembros al proporcionarles suficientes remuneraciones o incentivos”⁶⁷ y no en términos de las metas que se alcanzaban.

En consecuencia, “el surgimiento de las organizaciones, su estructuración de funciones, división del trabajo y distribución de poder, así como su mantenimiento, cambio y disolución, pueden comprenderse mejor como resultado de intercambios complejos entre individuos que persiguen una diversidad de metas”.⁶⁸

Además, esto conduce a que los individuos perciban la organización como un instrumento para satisfacer sus propias necesidades y de este modo la efectividad organizacional desde esta perspectiva estará en función de la cantidad de participantes que se perciben como libres para utilizar la organización para alcanzar sus propios fines, lo cual obliga a la organización a adquirir suficientes recursos para resultar instrumental para sus miembros.

Otro enfoque relacionado “argumenta que las organizaciones más efectivas son aquéllas donde los miembros concuerdan con las metas de la organización, por lo que trabajan más consistentemente para alcanzarlas”.⁶⁹

Enfocar la efectividad organizacional desde la perspectiva de los individuos puede representar algunos problemas, entre ellos⁷⁰:

- 📖 Los individuos tienden a vincularse con las organizaciones a las que pertenecen de diversas formas, lo cual puede provocar incongruencia entre el individuo y las metas organizacionales. Además, en muchas de las organizaciones el personal desconoce las metas de ellas, lo que provoca un punto de debate y no un acuerdo.
- 📖 Al enfocarse en la instrumentalidad organizacional para los individuos, se pasan por alto las actividades u operaciones de la organización como un todo o por subunidades.
- 📖 Esta forma de enfoque individualista olvida el hecho de que también los individuos fuera de la organización se ven afectados por lo que hacen las organizaciones.

Desde mi particular punto de vista, la comunicación comienza a cobrar mucha importancia para tratar de comprender la forma en que los individuos perciben su relación y sus vínculos con la organización; la información recabada puede ser valiosa en relación con los problemas anteriores.

Para vencer estos problemas se ha propuesto un enfoque de justicia social para la efectividad. De esta manera se trata de atender a los participantes que presentan mayor desventaja dentro del sistema social a través de la minimización de la pena o del daño que el participante experimenta al interactuar con la organización, ya que sería posible especificar la forma de hacerlo.

Finalmente, “el modelo de justicia social... logra balancear los intereses del participante en forma ética y, sin embargo, pragmática. Puede parecer perverso enfocarse en los

⁶⁶ GEORGIU, 1973, p.300, *Cit. por* HALL, Richard. *Ibíd.* p.283.

⁶⁷ HALL, Richard. *Ob. cit.* p.283.

⁶⁸ *Ibíd.* p.284.

⁶⁹ STEERS, 1977, *Cit. por* HALL, Richard. *Ibíd.* p.284.

⁷⁰ HALL, Richard. *Ob. cit.* p.284.

participantes organizacionales pesarosos y no sobre aquellos que posiblemente sean más numerosos, que gozan de los resultados de la actividad cooperativa. Pero el punto es que las consecuencias de un sistema generalmente adverso no debieran, y, a la larga, probablemente no sean toleradas por algunos participantes a fin de que se puedan producir consecuencias positivas para otras personas. Por tanto, se dice que los sistemas que minimizan las consecuencias adversas de la interacción son más justos lo mismo que más estables a la larga”.⁷¹

Aunque este enfoque puede tener dificultades para determinar los niveles de pena o daño para todos los participantes del sistema, aporta un aspecto importante que debe estar presente en todo administrador y en la evaluación de la efectividad, la ética.

Este modelo lleva a tomar en cuenta la percepción que los individuos tienen respecto a su interacción con la organización para conceptualizar la efectividad. Al individualizarse, este enfoque conduciría al estudio del desempeño de sus participantes en relación con la satisfacción o insatisfacción que puede producir la congruencia entre sus metas individuales y las metas organizacionales. En el grado en que el individuo esté satisfecho con la organización se estará en una mejor posición para orientar sus esfuerzos hacia las metas organizacionales.

En resumen, tanto el modelo de metas como el modelo satisfacción-participante son importantes para la comunicación y el desempeño de los individuos dentro de la organización. El primero, porque se orienta hacia el establecimiento de las metas organizacionales, labor que se justifica únicamente si existe una participación de todos los involucrados; al fomentarse la participación se requiere de una comunicación efectiva entre los miembros para poder satisfacer adecuadamente las necesidades individuales y alcanzar las metas establecidas. Y, el segundo, porque influye directamente en la satisfacción del individuo a través de sus percepciones respecto al grado en que se siente vinculado a la organización; así como, al participar y dejarle ver que su contribución es importante para la organización y para la satisfacción de sus propias necesidades y de las necesidades de otras personas. En consecuencia, la satisfacción del individuo es un requisito indispensable para poder motivarlo y orientar su esfuerzo hacia el logro de las metas de la organización.

2.6.2 Desempeño del individuo

El éxito de cualquier organización depende del buen desempeño de sus empleados. En su mayoría, las organizaciones han centrado su atención en el desarrollo de técnicas apropiadas para reclutar y seleccionar a los empleados que se consideran adecuados para ocupar los puestos que han sido previamente diseñados y analizados; una vez ingresados, a los empleados se les procura la mejor orientación y capacitación para que sean productivos conforme a las necesidades de la organización. Pero, a pesar de que todas estas actividades son muy importantes, de ninguna manera puede asumirse que se contará con empleados altamente comprometidos con la misma.

“Se pueden contratar individuos extraordinariamente calificados, adaptarlos a la organización y su cultura, y posteriormente desarrollar sus habilidades; pero esto no asegurará un desempeño satisfactorio. Es bien sabido que el desempeño de un individuo se da en función de su habilidad para realizar su trabajo y de su disposición para hacerlo. El reclutamiento, la selección y la capacitación normalmente se enfocan hacia la parte correspondiente a la habilidad; así, un ingrediente fundamental que se olvida es la disposición de la persona para realizar su trabajo. Entonces, la motivación se convierte en el proceso por medio del cual se

⁷¹ KEELEY, 1978, p.290, *Cit. por* HALL, Richard. *Ibíd.* p.286.

activa este potencial en todos los empleados... el meollo consiste en encontrar las formas de motivar a las personas”.⁷²

Una persona motivada es capaz de realizar un mayor esfuerzo por llevar a cabo una tarea que aquella persona que no lo está.

De este modo, dentro de cualquier organización, lo principal es buscar la manera de colocarse en una mejor posición para poder motivar a las personas y obtener su mejor disposición o esfuerzo. La disposición de las personas para esforzarse debe tener algún sentido dentro de la organización para que ésta sea consistente durante el tiempo que pertenezcan a la misma; por lo tanto, el rumbo que el esfuerzo personal debe seguir es directamente hacia las metas de la organización; de otra manera, no hay razón ni motivo para su existencia.

Como se mencionó en el modelo de efectividad organizacional satisfacción-participante, en el grado en que el individuo percibe que su participación contribuye al logro de las metas organizacionales y a la satisfacción de sus propias necesidades individuales a través de la organización, es como se podrá disponer de su esfuerzo más consistentemente.

En términos de motivación, Victor H. Vroom define que “El desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables. Una de éstas se refiere a la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo y la otra a su motivación a emplear su capacidad e inteligencia, en el desempeño real del trabajo... los efectos de cada una de estas variables (habilidad y motivación) en el desempeño dependen de la cantidad que exista de la otra”.⁷³

“En consecuencia, la motivación al empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. Entonces, inherente a esta definición se encuentran tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales”.⁷⁴

De esta manera, se puede estudiar el desempeño del individuo a través de la relación entre los componentes de la motivación, que como se mencionan en la cita anterior son el esfuerzo realizado por el empleado, las metas organizacionales por alcanzar y las necesidades individuales satisfechas.

2.6.2.1 Relación esfuerzo-desempeño

Las primeras consideraciones se harán sobre el esfuerzo realizado por el individuo y cómo éste se relaciona con el desempeño.

Para que el esfuerzo del individuo sea aprovechable debe dirigirse hacia un fin; y sobre todo, el individuo debe percibir que su esfuerzo le conducirá a su propio éxito y satisfacción a través de la organización. Para lograr esto, es necesario establecer ciertos estándares de desempeño –cantidades de esfuerzo– requeridos para satisfacer las expectativas organizacionales y las propias necesidades del individuo.

Aunque es obligación de la organización rodear al individuo con las herramientas y las condiciones apropiadas para desempeñarse adecuadamente, es aún más importante hacerle saber cuál es el desempeño que la organización requiere para alcanzar sus metas a través de su valioso esfuerzo, que en consecuencia, le ayudará a satisfacer sus propias necesidades individuales. En la medida en que las demandas de la organización coincidan con las

⁷² DE CENZO, David, STEPHEN, Robbins. *Administración de Recursos Humanos*. Limusa Editorial, México, 2001, p.100.

⁷³ VROOM, Victor, DECI, Edward. *Motivación y alta dirección*. Editorial Trillas, México, 1979, pp.7-8.

⁷⁴ DE CENZO, David, STEPHEN, Robbins. *Ob. cit.* pp.100-101.

percepciones del individuo respecto a la aplicación de su esfuerzo, es como éste tendrá disposición para mantenerlo consistentemente durante el tiempo que permanezca en la organización.

De lo mencionado, se destaca la importancia que tiene la comunicación efectiva, tanto para el establecimiento de los estándares de desempeño o metas como para darlos a conocer a todos sus individuos. La única manera que la organización tiene para difundir esta información a sus empleados es por medio de la comunicación organizacional a través de su estructura jerárquica, la cual implica comunicaciones superior-subordinado en todos sus niveles, excepto en el primero, ya que no existe un nivel superior para su evaluación.

De este modo, la comunicación efectiva superior-subordinado se convierte en el puente de enlace para hacer del conocimiento de los empleados la relación existente entre su esfuerzo y el desempeño requerido para alcanzar el éxito en la organización.

“Todo el esfuerzo del mundo se perderá si no está dirigido hacia algún fin... Así, un individuo realizará un esfuerzo siempre y cuando haya una probabilidad de que será un trabajador de éxito... Los supervisores deben estar capacitados para establecer estándares de trabajo y para comunicarle sus expectativas a sus empleados. Estos mismos supervisores deben ser capaces de dirigirlos y ayudarlos a lograr sus niveles de desempeño... Solamente mostrándoles a los empleados que su esfuerzo es necesario para un desempeño específico, y que esto los llevará a tener éxito, el vínculo esfuerzo-desempeño estará terminado”.⁷⁵

Así es como se puede obtener del subordinado su mejor disposición y esfuerzo para desempeñar adecuadamente su trabajo, se requiere de un acercamiento y de una comunicación efectiva que permita vincular las percepciones entre superior y subordinado respecto a la relación esfuerzo-desempeño. “Las percepciones del papel de un individuo se pueden denominar precisas (“buenas”) si sus puntos de vista acerca de dónde debe aplicar su esfuerzo corresponden justamente con los de quienes valuarán su desempeño. Si las percepciones del papel de un individuo son imprecisas, éste puede invertir gran cantidad de esfuerzo sin desempeñarse a un alto nivel, aunque sus habilidades sean más que adecuadas para un desempeño superior. Por definición, para medir la percepción del papel, es necesario tener un informe acerca de cómo ve el individuo los requisitos de determinado trabajo. Éste puede ser de varias formas: descripciones narrativas del trabajo, respuestas a preguntas sobre el trabajo o respuestas a preguntas de tipo directivo”.⁷⁶

El simple hecho de ocupar posiciones diferentes en la jerarquía organizacional y mantener una relación legítima a través de la autoridad y del poder puede modificar las percepciones y puntos de vista de los individuos para tratar temas como el desempeño, su evaluación y su retroalimentación.

Solamente si logran traspasarse las barreras para comunicarse efectivamente superiores y subordinados que les permita tener percepciones más congruentes respecto de sus papeles dentro de la organización, será como se podrán coordinar y dirigir los esfuerzos de los empleados en todos los niveles hacia las metas organizacionales.

2.6.2.2 Relación desempeño individual-meta organizacional

Esta relación se ha diseñado para proporcionarle valor a la organización. No puede olvidarse que la organización es más poderosa que el individuo; pero ésta, para mantenerse, necesita que se satisfagan sus necesidades vistas como metas no alcanzadas; y, para que éstas puedan lograrse se necesita del esfuerzo de sus individuos.

⁷⁵ *Ibíd.* p.105.

⁷⁶ VROOM, Victor, DECI, Edward. *Ob. cit.* p.242.

“Si el desempeño de los empleados no es adecuado para cumplir los objetivos de la compañía, ésta será menos capaz de ‘recompensar’ a su gente...

Para que la relación desempeño-meta organizacional funcione eficazmente, la organización debe establecer una dirección clara. Esto es, debe establecer sus planes para periodos determinados y comunicarlos a todos los niveles de la organización para que los empleados tengan control sobre las mediciones de su desempeño. Entonces, en cada nivel sucesivo, los planes se detallan aún más, de tal manera que cada empleado(a) sepa por qué existe su puesto y el papel que juega para alcanzar los objetivos de la organización... Al igual que en la primera relación, esfuerzo-desempeño, los empleados deben saber exactamente qué se espera de ellos. Además, deben conocer cuál es la meta del desempeño, y cómo se determinará”.⁷⁷

Si lo anterior funciona conforme a lo planeado se estará en una mejor posición para motivar a los empleados y coordinarlos para alcanzar las metas de la organización. Como se menciona en la cita anterior, la comunicación a todos los niveles sigue siendo medular para enterar a los empleados de las expectativas de la organización y del desempeño requerido para satisfacerlas.

De esta manera, se le ha comunicado a los empleados lo que deben hacer por la organización, pero ahora es necesario informarles también de lo que la organización hará por ellos.

2.6.2.3 Relación meta organizacional-meta individual

Así como la organización ha enterado a los empleados de sus necesidades, también es necesario que ésta comprenda que cada empleado tiene necesidades y motivaciones diferentes que lo hacen comportarse de cierta manera, sobre todo cuando dichas necesidades no han sido todavía satisfechas. Así pues, la organización debe asegurarse de que las metas de sus participantes también se cumplan para estar en una mejor posición de aumentar la motivación en ellos.

Sin duda, no es una labor fácil, pero puede lograrse “por medio de la valoración cuidadosa de las necesidades del empleado y de un sistema de premios que refleje las preferencias individuales”.⁷⁸

Para que la organización se entere de las metas y preferencias de sus empleados es necesario que se les pregunte directamente, y al mismo tiempo estar al pendiente de su comportamiento y de sus actitudes, ya que de alguna manera éstas dan cuenta de las necesidades que aún no han sido satisfechas.

“La empresa a menudo asume que las circunstancias organizacionales sencillamente existen y trata de explicar las variaciones conductuales como función de diversas motivaciones: Se asume que el buen trabajador siente una gran necesidad de logro mientras que al mal trabajador o al marginado le falta ambición. En algunos casos este supuesto puede ser válido, pero en otros puede ser mejor ver al buen trabajador en la perspectiva de un buen jefe que hace que el trabajo sea interesante, o al mal trabajador en la de un jefe que no propicia un trabajo intrínsecamente interesante o que no puede percibir sus necesidades, objetivos, intereses, determinantes ocupacionales, valores o nivel de participación y compromiso laboral”.⁷⁹

⁷⁷ DE CENZO, David, STEPHEN, Robbins. *Ob. cit.* p.106.

⁷⁸ *Ibid.* p.108.

⁷⁹ SCHEIN, Edgar. *Ob. cit.* p.93.

Por eso es muy importante la labor de cada superior en su respectivo nivel para propiciar y fomentar la comunicación con sus subordinados con la finalidad de que éstos le hagan saber sus necesidades y sus metas personales. “Para estar seguro de que ciertas necesidades específicas están satisfechas, usted tendrá que preguntarle a los empleados cuáles son. Incluso el mejor instrumento motivacional no tendrá ninguna utilidad si pierde el blanco hacia el cual va dirigido”.⁸⁰

De todo esto se concluye que los tres componentes de la motivación se relacionan por medio de un proceso cíclico que echa mano de la comunicación efectiva para poder obtener la disposición y el esfuerzo de la gente dentro de cualquier grupo u organización. Si este proceso se interrumpe en algún momento, se tiene una desventaja para intervenir en la motivación de la gente.

“...se ha sugerido que los supervisores, por cualquiera que sea la razón, no retroalimentan con precisión a los individuos acerca de su desempeño. Estos supervisores descubren que la identificación de las metas de las tareas grupales y su vinculación con las responsabilidades individuales de los miembros del grupo es una operación que requiere mucho tiempo. Algunos supervisores evitan el establecimiento de metas mutuas (compartir con el empleado la tarea de establecerlas) porque creen que es una violación a las prerrogativas de la gerencia. En algunos casos, se identifican las metas de las tareas, se evalúa el desempeño y se le comunican los resultados al empleado; pero aún así el empleado puede no estar seguro de entender el punto de vista de su jefe con respecto a sus logros en términos de las metas preestablecidas... parece ser que muchos supervisores no reconocen la importancia del establecimiento de las metas y de la retroalimentación del desempeño...

...los supervisores deben cerciorarse de que una alta productividad y un buen desempeño en el trabajo conduzcan hacia el logro de las metas personales”.⁸¹

A manera de conclusión, Alberto Martínez de Velasco menciona que:

- 📖 “Una mejor comunicación jefe-subordinado resulta en una mayor motivación por parte de ambos”.⁸²
- 📖 “La comunicación, la motivación y la productividad son procesos organizacionales. En tanto procesos, son fenómenos complejos, dinámicos y cambiantes en la organización.
- 📖 La motivación destaca un proceso de los individuos frente a su organización.
- 📖 La productividad se refiere a un proceso evaluador del desempeño del individuo por parte de la organización.
- 📖 La comunicación es la región común que, en caso de existir, se da entre los procesos motivacionales del individuo y las evaluaciones de productividad de la organización.
- 📖 La comunicación individuo-organización, y viceversa, no siempre es exitosa, ni resulta en un acuerdo o entendimiento para y entre ambas partes. Sin embargo, si en alguna región de la organización se da la relación motivación-productividad es precisamente en el ámbito de la comunicación.
- 📖 La comunicación efectiva impacta de manera relevante a la motivación, y ésta, a su vez, crea un ambiente propicio para lograr mayor productividad, si bien existen otros factores que influyen para el logro de esta última”.⁸³

⁸⁰ DE CENZO, David, STEPHEN, Robbins. *Ob. cit.* p.104.

⁸¹ *Ibíd.* p.109.

⁸² Extraído de *Figura 5.4. Relación entre comunicación, motivación y productividad* en MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. *Ob. cit.* p.82.

⁸³ MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. *Ob. cit.* p.82.

De este modo, se ha destacado la importancia del papel de la comunicación efectiva superior-subordinado en los procesos motivacionales y productivos de la organización.

2.7 CULTURA NACIONAL, COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Para que la organización mexicana sea capaz de alcanzar sus objetivos exitosamente requiere que sus necesidades organizacionales sean comunicadas a todos y cada uno de sus niveles jerárquicos, de esta manera se informará a los empleados de las expectativas que la organización tiene respecto a los niveles de desempeño o de esfuerzo requeridos para tener éxito. La única forma de lograr esto es por medio de la comunicación organizacional efectiva, desde su primer nivel y sucesivamente hasta alcanzar el último.

Este primer paso puede dar como resultado que todas las expectativas de la organización sean conocidas por todos sus empleados. Pero, no basta solamente con tener comunicaciones descendentes. Para que el proceso sea verdaderamente efectivo y se esté en una mejor posición para motivar a los empleados y dirigir su esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, se requiere que la organización también se entere de las percepciones de sus empleados respecto a lo que ésta les demanda.

Para ello, se deben conocer y comprender las necesidades de los empleados, ya que éstas podrán ser satisfechas sólo si existe congruencia y compatibilidad entre las percepciones individuo-organización respecto a las expectativas de ambos. Por una parte, el empleado, porque percibirá que su esfuerzo irá dirigido a contribuir directamente al logro de los objetivos organizacionales; y por la otra, la organización, porque puede percibir las necesidades de sus empleados para recompensarlos y ayudar al logro de los objetivos individuales. De lo contrario, si no existe compatibilidad de percepciones, el esfuerzo o desempeño que la organización requiere de sus empleados no será consistente durante el tiempo que éstos formen parte de la misma.

Por eso, las comunicaciones ascendentes deben fomentarse y tener la misma importancia que las comunicaciones descendentes. De no ser así, la retroalimentación organización-individuo y viceversa jamás existirá, y la retroalimentación es un elemento esencial para que el proceso de la comunicación efectiva suceda realmente.

Para que las comunicaciones descendentes y ascendentes sucedan dentro de la organización a todos los niveles, se sigue la formalidad de la estructura jerárquica. La jerarquía organizacional, conformada por niveles, pone en contacto a superiores y a subordinados a lo largo de toda su estructura, y legitima las relaciones superior-subordinado a través de la autoridad y el poder.

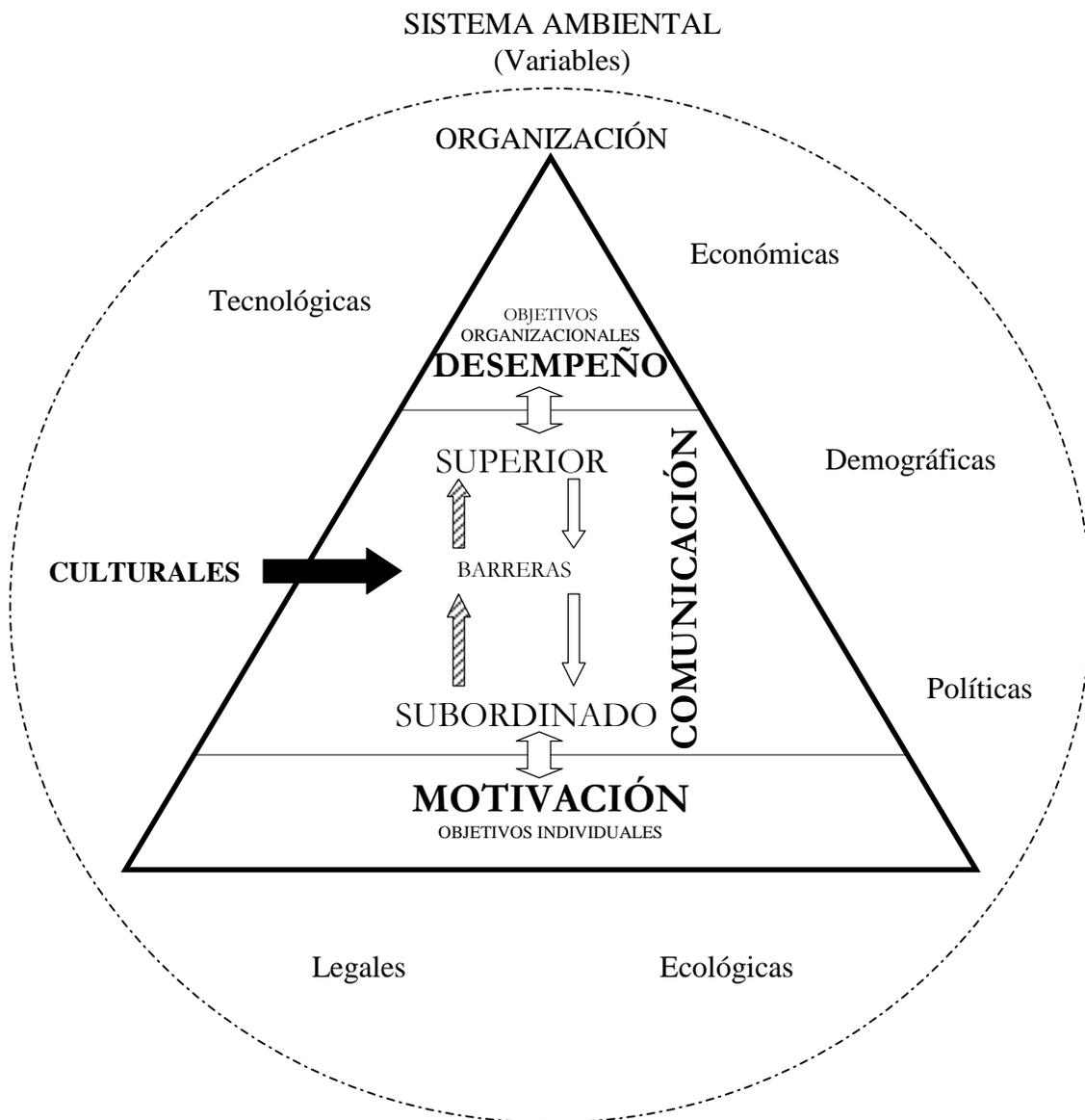
Exceptuando al primero y al último nivel, en todos los demás se podría adquirir un papel simultáneo de superior y subordinado. Sin embargo, para ayudar al análisis del problema, se hace la suposición de que el común de las relaciones organizacionales implica ser superior o subordinado en algún momento determinado. Aquí es conveniente hacer la siguiente observación, en el análisis de los rasgos culturales del trabajador mexicano, se mencionó que el subordinado con el paso del tiempo puede interiorizar el papel de su superior, y sólo esperará el momento de tener la oportunidad de asumir dicho papel para comportarse como éste con sus subordinados. Por eso, es aún más importante destacar las actitudes y comportamientos de cada uno en sus respectivos papeles dentro de la organización mexicana.

El presente problema tiene su génesis en la evidente necesidad de comunicación efectiva entre superiores y subordinados para que la organización nacional alcance exitosamente sus objetivos. Pero como se ha analizado previamente, la cultura nacional es una variable del

sistema ambiental que rodea a la organización y que influye sobre las relaciones humanas y la comunicación de sus miembros.

De todo lo anterior, se sostiene que existen rasgos culturales nacionales programados en las mentes de superiores y subordinados mexicanos que representan barreras para su comunicación efectiva, las cuales interfieren considerablemente sobre sus percepciones respecto a las expectativas organizacionales y a las motivaciones individuales que guían su desempeño. En la figura 6 se ofrece una descripción gráfica de la conceptualización del presente problema.

Fig.6 Modelo organizacional que muestra la influencia de la cultura sobre la comunicación superior-subordinado y su relación con el desempeño en el logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia Israhelq

2.7.1 Análisis del problema

En la figura 6 se hace una representación general de la problemática planteada en el presente trabajo de tesis, ya que permite visualizar la relación entre las variables culturales y su influencia en la comunicación dentro de la organización. En este momento, se procederá a realizar el siguiente análisis para detallar y comprender mejor la relación existente entre nuestra cultura nacional, la comunicación organizacional y el desempeño.

Se parte de la concepción de la organización como una estructura jerárquica o piramidal dentro de un sistema mayor o suprasistema comúnmente llamado sociedad. Nuestra sociedad representa una serie de variables ambientales para la organización que deben ser tomadas en cuenta durante la interacción organización-ambiente, ya que de sus cambios constantes puede depender la supervivencia de la misma.

Dándole suma importancia al factor humano dentro de la organización, se considera que los individuos llevan consigo patrones de conducta adquiridos culturalmente en la sociedad que no dejan de estar presentes incluso dentro de la organización. A pesar de que muchas organizaciones tratan de socializar a los individuos con su cultura organizacional, los rasgos culturales aprendidos en la sociedad jamás son erradicados totalmente. Por eso se enfatiza sobre las variables culturales presentes en el sistema ambiental de la organización y su influencia a través de los individuos que la conforman.

Entre los rasgos culturales del mexicano se han destacado la unidad social o familia, el sistema educativo, las relaciones interpersonales, la sensibilidad y la actitud hacia el trabajo mismo, como factores preponderantes en la determinación de ciertas conductas y patrones de comportamiento adquiridos. A su vez, apoyados en estudios interculturales, se ha resaltado la importancia de las dimensiones de nuestra cultura nacional como determinantes en la conducta y en las percepciones de los trabajadores mexicanos respecto a la organización y a sus procesos de trabajo, entre los cuales se distingue la comunicación. Dimensiones culturales como la distancia del poder, el individualismo-colectivismo y la elusión de la incertidumbre se relacionan directamente con las actitudes y la comunicación de los mexicanos dentro del trabajo.

En otro orden de ideas, la estructura jerárquica de la organización representa un arreglo de distintos niveles que son legítimos por la autoridad y el poder que la organización otorga a sus individuos para conveniencia de sus propios objetivos organizacionales. Sin embargo, esta relación de autoridad que tiene su base en la confianza, es percibida de diferentes maneras según la cultura de la sociedad en la cual se crea la organización. En la sociedad mexicana, la relación de autoridad superior-subordinado recibe la influencia de los rasgos nacionales y de las dimensiones culturales.

Por ejemplo, las relaciones interpersonales entre los mexicanos están llenas de emociones y sentimientos que no ayudan mucho al establecimiento de una relación superior-subordinado auténtica, entre ellos se destacan la desconfianza, la reserva y el temor; mención aparte merecen las máscaras de las que Octavio Paz nos ha hablado ampliamente en *El Laberinto de la Soledad*, las cuales ocultan al ser verdadero y dificultan la comunicación y el entendimiento. Por otro lado, la distancia del poder tratada por Geert Hofstede acentúa la desigualdad entre personas posicionadas en niveles jerárquicos distintos. Por lo tanto, la relación de autoridad superior-subordinado se percibe culturalmente en México como una relación con gran distanciamiento emocional entre ambos, condicionando de cierto modo sus actitudes y la manera de comunicarse.

Pasando a otro punto, para que los objetivos de la organización sean alcanzados se requiere que los individuos los conozcan, y para ello es necesario un flujo de información a través de todos los niveles de la organización. La propia estructura jerárquica sirve como un

sistema formal de comunicación entre los individuos, y es a través de las relaciones superior-subordinado que pueden ser comunicados los objetivos organizacionales a todos sus niveles. Pero, el distanciamiento emocional percibido entre superiores y subordinados mexicanos influye directamente sobre su comunicación efectiva.

De este modo, la comunicación vertical superior-subordinado es clave en la orientación y coordinación de sus esfuerzos para alcanzar el éxito organizacional. Empero, como individuos pertenecientes a la sociedad, también tienen objetivos personales para cumplirlos a través de la organización, por lo que esperan que la organización sirva como un instrumento para la satisfacción de sus necesidades individuales. Por eso, el individuo tendrá que percibir que sus objetivos pueden ser alcanzados a través de su esfuerzo dirigido al cumplimiento de las metas de la organización. En la medida en que sus percepciones coincidan, éste mostrará disposición y esfuerzo consistentemente para lograrlas. Razón por la cual la comunicación superior-subordinado es indispensable para empalmar las expectativas y necesidades organizacionales e individuales.

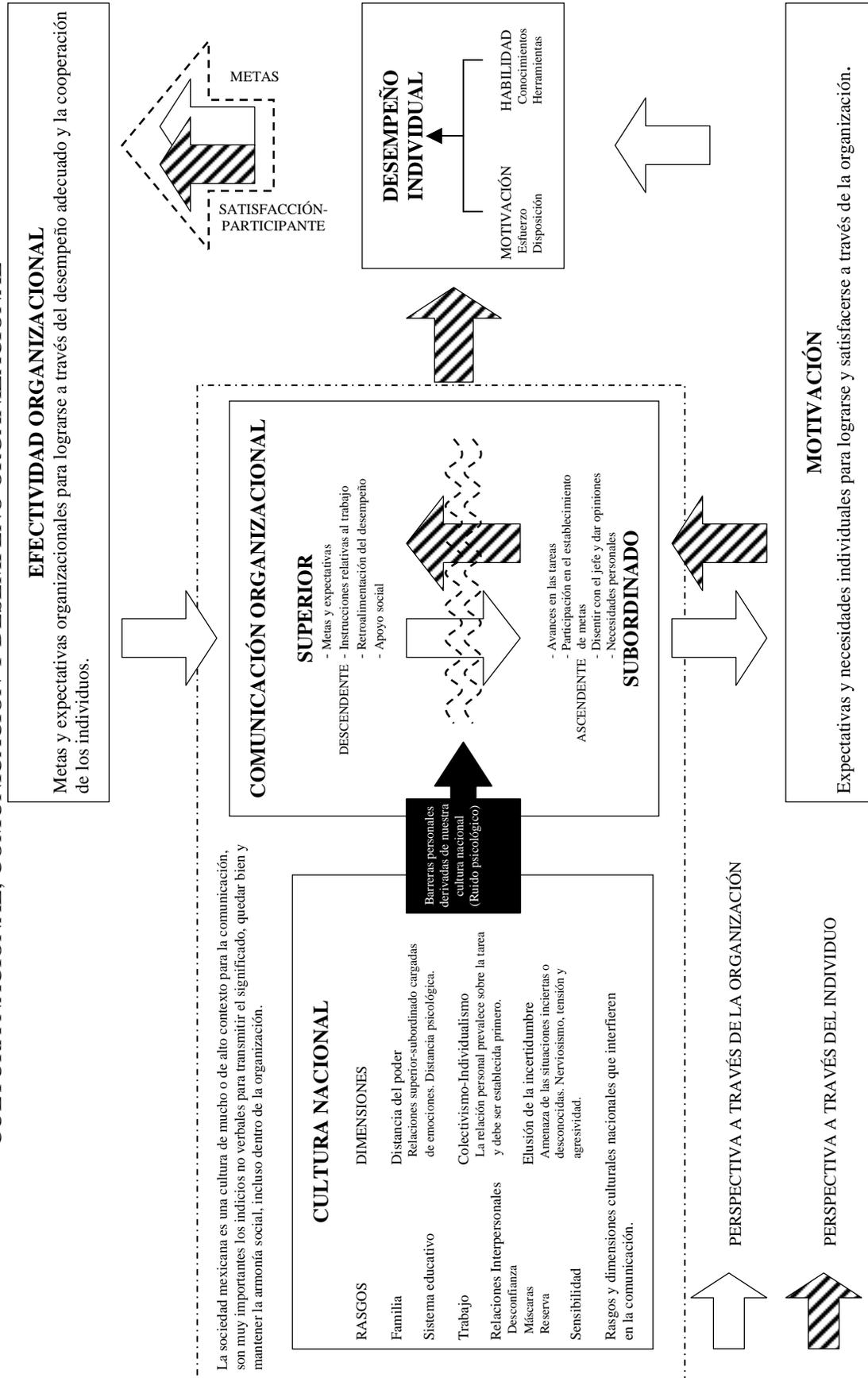
Si se comprende que, dentro de la organización, la comunicación efectiva superior-subordinado puede enterar a ambos de las metas organizacionales e individuales a través de ellos mismos y de sus percepciones, entonces se estará en una mejor posición para motivar y recompensar sus propios esfuerzos. Cualquier barrera en la comunicación efectiva representará un obstáculo para la obtención de un desempeño consistente de sus participantes, lo que sin duda traerá como consecuencia objetivos organizacionales e individuales no alcanzados.

La figura 7 de la página siguiente muestra de manera resumida y detallada el análisis del problema “cultura nacional, comunicación y desempeño organizacional” planteado en estos primeros capítulos. En ésta se representa la relación existente entre las variables principales de cultura nacional, comunicación organizacional y efectividad organizacional junto con las variables auxiliares de motivación y desempeño individual.

El proceso en el cual interactúan estas variables es visto desde dos perspectivas diferentes, una por parte de la organización y otra por parte del individuo. En ambas perspectivas la comunicación superior-subordinado juega el papel central. Por ello se destaca la influencia de nuestra cultura nacional a través de sus rasgos y dimensiones culturales junto con el alto o mucho contexto que empleamos los mexicanos para comunicarnos; es decir, dentro de nuestra comunicación interpersonal las acciones y los indicios no verbales tienen mucho peso cuando nos expresamos, independientemente de lo que digan nuestras palabras. Este contexto y el ruido psicológico derivados de nuestra propia cultura interfieren en las comunicaciones entre superiores y subordinados mexicanos, lo cual representa una barrera para hacer compatibles sus percepciones respecto a las expectativas organizacionales e individuales dentro del trabajo.

La perspectiva de la organización (flecha blanca) comienza por la necesidad que ésta tiene de comunicar sus metas y expectativas para lograrlas a través del esfuerzo y adecuado desempeño de sus individuos. Si el superior comunica efectivamente las metas de la organización y los estándares de desempeño a su subordinado, este último se sentirá motivado al percibir que su esfuerzo se encauzará hacia el logro de las metas organizacionales. Pero aquí es donde nuestra cultura interviene, la forma en que el superior comunique dicha información tendrá mucho peso en la aceptación y en la percepción por parte del subordinado.

Fig.7 Análisis del problema
 “CULTURA NACIONAL, COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”



Fuente: Elaboración propia Israelhq

Las actitudes y comportamientos del superior durante la comunicación misma son muy importantes para el subordinado, y ni que decir de factores como la confianza, la calidez y la relación social percibida entre ellos. A pesar de que puedan afectarse estos factores es probable que el subordinado se sienta obligado a tener que aceptar las instrucciones del superior porque así nos lo ha enseñado nuestra cultura; sin embargo, se habrá afectado muy seguramente su motivación y la satisfacción que se deriva de una buena relación laboral y social con su jefe.

Como lo indica la figura 7 (flecha blanca del desempeño individual hacia la efectividad organizacional), esto solamente representa un desempeño consistente para cumplir con el trabajo. Lo que proporciona únicamente criterios de evaluación para la efectividad organizacional a través de las metas alcanzadas.

Pero, como mencionan Scott y Tuttle, “toda actividad que toma lugar en tu organización debe estar claramente dirigida hacia dos objetivos:

1. Cumplir con el trabajo; y
2. Constantemente mejorar el desempeño”.⁸⁴

Para alcanzar el segundo objetivo, ellos proponen como ejemplo la administración participativa, ésta se ha advertido en los últimos 20 ó 25 años como una tercera forma de enfocar la motivación.⁸⁵ Pero no aquella en la que se encierran los administradores junto con los empleados en un cuarto y esperan a que el milagro ocurra, sino en la que exista una coordinación sistemática y control. Y, para ello es indispensable la comunicación y la participación de todos los individuos en todos los niveles de la organización.

De lo anterior se destaca el otro punto de vista, es decir, la perspectiva a través del individuo (flecha rellena en la figura 7). Los individuos desean participar en una organización siempre y cuando su actividad en ésta contribuya a alcanzar sus propias metas personales. En la medida en que las expectativas y las necesidades individuales puedan alcanzarse a través de la organización, el individuo estará dispuesto a dirigir su esfuerzo hacia la consecución de las metas organizacionales.

Nuevamente la comunicación superior-subordinado juega el papel central al ser el medio por el cual los individuos pueden percibir congruencia entre sus expectativas y las de la organización. Si el superior no permite la participación de sus subordinados y mucho menos trata de comprender sus necesidades, éste estará en una posición de gran desventaja para motivarlos. Aquí se vuelve al punto donde nuestra cultura nacional es importante, en la forma como el superior se comunique con el subordinado dependerá en gran medida que este último desee comunicarse con él abiertamente y con sinceridad. Por ello nuestros rasgos y dimensiones culturales son importantes, sobre todo por la forma en que percibimos la relación de autoridad con el jefe. Es muy probable que se considere poco importante lo que tenemos que decirle, ya que el jefe es quien sabe y es quien dice cómo se hacen las cosas. Además, contradecirlo o decirle que no hemos entendido afecta a la susceptibilidad de ambos dañando la relación social y laboral, la cual dentro de nuestra sociedad colectivista es primordial.

Por el contrario, fomentar la participación y la comunicación de los subordinados en el trabajo, así como brindarles el apoyo social que éstos necesitan puede traducirse en un desempeño individual dirigido hacia las metas de la organización, que en consecuencia satisfecerá sus propias necesidades individuales. Además, la aportación del subordinado puede

⁸⁴ Traducido de SCOTT y TUTTLE, *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Industrial Engineering and Management Press, Georgia, USA, 1989. p.25.

⁸⁵ Para profundizar en la administración participativa y su importancia en la motivación del individuo consultar VROOM, Victor, DECI, Edward. *Ob. cit.* p.12.

ser muy valiosa para mejorar constantemente las actividades y no solamente limitarlo a cumplir con su trabajo. Al comunicarse efectivamente superiores y subordinados se fomenta la participación y se produce una mayor satisfacción dentro de la organización. Además de que se mantiene una mejor posición para la motivación.

Esquemáticamente en la figura 7, esto está representado por la flecha que surge del desempeño individual, la cual vincula ambas perspectivas y el esfuerzo que de ellas puede obtenerse (flecha mitad rellena y mitad blanca). Ésta puede proporcionar criterios para la evaluación de la efectividad organizacional no solamente por las metas alcanzadas sino también por la satisfacción de sus participantes. De este modo, el individuo no sólo estaría dispuesto a cumplir con su trabajo sino también a mejorar constantemente su desempeño para beneficio de los objetivos organizacionales y de sus propios objetivos individuales.

3 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN SUPERIOR-SUBORDINADO Y RESULTADOS

Lo planteado y desarrollado en los capítulos 1 y 2 atiende directamente a fuentes bibliográficas que tratan sobre cada una de nuestras variables principales; y también, sobre las variables auxiliares de motivación y desempeño individual. Con base en dichas fuentes se muestra en teoría, la forma en que se relacionan nuestra cultura nacional, la comunicación superior-subordinado, y la motivación y el desempeño del trabajador dentro de la organización. Sin embargo, por inquietud y por el verdadero deseo de obtener un poco de conocimiento sobre la organización mexicana y en particular sobre los trabajadores mexicanos en relación con estas variables, se pretende desarrollar un estudio de campo que apoye y soporte con algunos elementos descriptivos el problema que hasta ahora se ha planteado.

Para justificar el presente estudio de campo se argumenta que: 1) prácticamente todos los aportes sobre la teoría y el comportamiento organizacional, así como en particular los temas de comunicación y desempeño, son producto del desarrollo teórico alcanzado en países avanzados, que como quedó de manifiesto en los estudios interculturales de Geert Hofstede, sus valores y cultura difieren considerablemente de los nuestros; 2) precisamente por la influencia cultural, es probable que algunos de esos aportes teóricos no puedan ser adaptados del todo a la idiosincrasia nacional, o la respuesta y aceptación del trabajador mexicano en la implantación de técnicas y teorías desarrolladas en el extranjero pueda presentar algunas conductas muy propias de nuestra cultura; por lo tanto; 3) se busca información y conocimiento sobre lo que debería de ser en teoría para alcanzar el éxito, y lo que en realidad sucede dentro de la organización nacional en relación con los aspectos involucrados en el problema “cultura nacional ↔ comunicación superior-subordinado ↔ desempeño”.

El análisis de dicho problema al término del capítulo anterior deja ver claramente los aspectos teóricos sobre los cuales el administrador puede apoyarse para intervenir en alguna instancia dentro de la organización mexicana en la que se pudiera estar afectando el logro de metas o la satisfacción de sus integrantes, y que en ambos casos e irremediamente se estaría afectando la efectividad organizacional. Entonces, aquí se propone que se averigüe sobre la relación y la comunicación entre subordinados y sus respectivos superiores, ya que debido a nuestra influencia cultural pueden existir elementos que afecten o influyan sobre la motivación y disposición de los trabajadores para desempeñar adecuadamente sus labores.

De este modo y para continuar con nuestra investigación se desea llevar a cabo este estudio de campo para generar conocimiento y desarrollar algunos aspectos que puedan servir como premisas para explicar algunos de los resultados que hasta ahora se han obtenido en las organizaciones nacionales –por cierto, no muy esperanzadores–, sin embargo, se espera que la información recopilada pueda servir como base o guía para derivar estilos y procedimientos administrativos que puedan ser implantados e impulsar el desarrollo de la organización basados en conocimiento de origen netamente nacional.

En su libro de *Psicología del mexicano en el trabajo*, Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez mencionan que el problema pues para el mexicano no es el trabajo en sí sino las relaciones humanas y las actitudes de las personas¹, de ahí que se refuerce la suposición de la influencia de nuestra cultura sobre la comunicación y el desempeño en el trabajo.

En los capítulos anteriores se ha concluido que en la forma de establecer nuestras relaciones, y en consecuencia de comunicarnos, existen actitudes muy acentuadas dentro de nuestra sociedad que forman parte de una herencia cultural de varios siglos. En su mayoría,

¹ RODRÍGUEZ, Mauro, RAMÍREZ, Patricia, *Psicología del mexicano en el trabajo*, 2ª ed., Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, p.86.

estas actitudes están presentes en las relaciones dentro del trabajo, por lo tanto, se desea encuestar a subordinados y superiores mexicanos que conviven a diario entre sí para conocer cómo se relacionan y cómo se comunican, así como sondear hasta que punto sus relaciones y sus actitudes llegan a afectar su motivación y su desempeño laboral.

Por todo lo anterior, este estudio de campo tiene la finalidad de obtener información por medio de las opiniones y las percepciones de superiores y subordinados mexicanos que muestren que sus actitudes y formas de relacionarse y comunicarse en el trabajo pueden llegar a influir sobre su desempeño.

Para llevar a cabo la recopilación de la información se empleará el método de entrevista a través de un cuestionario previamente diseñado que someta a superiores y a subordinados mexicanos a un interrogatorio sobre la situación hasta aquí descrita.

3.1 METODOLOGÍA

El estudio parte originalmente de la idea de detectar indicios de que existen algunos aspectos o situaciones laborales que afectan la disposición y la motivación de los trabajadores, sobre lo cual se piensa que tienen que ver directamente con la comunicación entre superiores y subordinados mexicanos y que probablemente su origen o presencia provenga de nuestra cultura nacional. Así que el estudio se enfoca principalmente a la relación laboral entre superiores y subordinados, y cómo la influencia de la relación social entre ellos o de su comunicación pueden llegar a afectar su motivación y su desempeño laboral.

Al hacer la suposición de que éste es un problema que puede llegar a mermar el desempeño o la efectividad organizacional, entonces se parte del concepto de la organización jerárquicamente estructurada, en la cual los individuos están relacionados en sus distintos niveles, desde el primero hasta el último, a través de un superior o de un subordinado, de ahí que el núcleo central de nuestro estudio sea dicha relación.

Como se ha mencionado en el capítulo 2, un trabajador en ciertas circunstancias organizacionales puede ser superior y subordinado al mismo tiempo. Sin embargo, para ayudar en la búsqueda de información que muestre elementos descriptivos del problema planteado, se busca resaltar las actitudes y comportamientos, así como las percepciones que se tienen en ambos papeles completamente por separado.

Por lo anterior, el estudio se enfoca a los trabajadores mexicanos que se encuentran dentro de alguna relación superior-subordinado, es decir, se elegirán parejas jefe-empleado que pertenezcan a algunas organizaciones. Al hablar de parejas de subordinados y superiores evidentemente se tiene una fuente bastante extensa. Ante esta situación, resultaría más conveniente encuestar a trabajadores que pertenezcan únicamente a organizaciones mexicanas, ya que las organizaciones o empresas transnacionales y extranjeras pueden tener procesos de socialización mucho más fuertes que intenten adaptar a sus individuos a su cultura organizacional, la cual por razones obvias difiere de la que la organización mexicana pueda crear e implantar. Aun así y como se mencionó en su momento, la cultura organizacional y sus procesos de socialización no pueden erradicar totalmente los programas mentales de la cultura de origen del trabajador.

De esta manera, la población de este estudio puede considerarse conformada por superiores y subordinados mexicanos que pertenecen a alguna organización establecida en México, esto sin duda ofrece una fuente prácticamente en el ámbito nacional. Pero, desafortunadamente, no se cuenta con los recursos para poder realizar un sondeo de tal magnitud, así que, dentro de toda esta gran fuente se cuenta con muchas posibilidades para

tomar alguna muestra representativa en cualquier parte del territorio nacional y dentro de cualquier organización, o en su defecto, dentro de varias organizaciones.

Por lo anterior, se pretende que el subordinado conteste un cuestionario obviamente en relación con su único jefe; y posteriormente se le pedirá al superior que conteste con relación al empleado en cuestión, ya que será a través de este último que se le pueda contactar; por lo tanto, el superior sabrá de cual de sus subordinados se trata pero no se le proporcionará su información.

La metodología seguida para llevar a cabo el estudio de campo se ha dividido en dos partes. La primera consiste en diseñar el cuestionario que nos permita indagar sobre los aspectos culturales, de comunicación y de desempeño relacionándolos entre sí a través de los puntos de vista y de las percepciones de los subordinados y superiores en su trabajo y, la segunda parte consiste en explicar la metodología a seguir para su aplicación y poder alcanzar los resultados esperados.

Cabe mencionar que la tesis que aquí se sustenta será puesta a prueba con los propios resultados de la investigación de campo, incluso si éstos no son los deseados de cualquier manera se obtendrá información muy valiosa en relación con el problema que se aborda para ser tomada en cuenta por investigadores y administradores.

3.1.1 Diseño y elaboración del cuestionario

Antes de comenzar con el desarrollo de este tema cabe hacer la aclaración de que se ha hablado de un cuestionario. No obstante, en realidad se trata de un cuestionario para cada uno de los involucrados, es decir, uno para el subordinado y otro para el superior. La cuestión aquí es que el formato es muy parecido, por lo que prácticamente al diseñar el cuestionario para el subordinado también se estará creando el del superior, con la obvia diferencia de hacer referencia a este último.

Aunque se pone énfasis en la información que pueda obtenerse de los subordinados, también se busca la opinión y la percepción de sus jefes y superiores, lo cual muy probablemente ayude aún más a descubrir elementos propios de nuestra cultura y que son característicos de cada uno de los papeles que desempeñan. Además, y precisamente a manera de contrastar ambas opiniones e incluso la veracidad de algunas respuestas sobre un mismo aspecto, se desea entrevistar a los dos.

Esto último encuentra su base en lo tratado por Octavio Paz cuando habla sobre las máscaras que portamos los mexicanos, ya que ante la posibilidad de sacar a la luz alguna verdad respecto a cómo nos comportamos en el trabajo y que además presenta la posibilidad de generar incertidumbre al no saber qué es lo que el subordinado piensa u opina sobre su jefe y viceversa, se prevé que puedan generarse respuestas completamente divergentes respecto a un mismo asunto, por eso se desea obtener información de ambos involucrados. Incluso, por la propia distancia típica de nuestra cultura entre ambos papeles se quiere tener ambas opiniones aun alrededor de un mismo aspecto con la finalidad de llegar a demostrar que se pueden tener percepciones muy diferentes cuando se está en posiciones relativas también muy diferentes como lo es la relación superior-subordinado en México.

Conforme a las ideas anteriores, se procedió a diseñar el cuestionario siempre basados en la estructuración y el planteamiento de los capítulos 1 y 2 que forman todo nuestro marco teórico de referencia. Así mismo se ha tratado de seguir un patrón general de conformación de las preguntas en el cual se mezclen las preguntas cerradas normalmente empleadas para obtener frecuencias de eventos sobre un aspecto dado junto con las preguntas abiertas.

Al ser amplio el marco teórico por involucrar tres variables de estudio, todas ellas muy necesarias para comprender detalladamente su relación con el problema y tener varios puntos

de análisis para averiguar su presencia, se ha determinado emplear un número similar de preguntas abiertas y cerradas. El empleo de varias preguntas abiertas se debe a la propia naturaleza de esta tesis, que conduce a temas mucho más subjetivos y que naturalmente tendrán diferentes matices en relación con la percepción y la opinión humana. Esto sin duda con la finalidad de enriquecer la información. También se han seguido ciertos lineamientos acerca de la conformación de cuestionarios y sus características² al darle un ordenamiento lógico a las preguntas en relación con las variables estudiadas.

El cuestionario está conformado por tres partes principales. La primera parte se trata de una breve introducción en la cual se explican al encuestado los motivos académicos o de investigación del mismo, los objetivos de la investigación y temas a tratar, y las garantías de confidencialidad de la información que se nos proporcione, así como instrucciones para su llenado.

La segunda parte es directamente el contenido del cuestionario, es decir, todas las preguntas que atienden directamente a nuestras variables y sus relaciones entre sí, de modo que se obtuviera un formato que progresivamente aborde todo el problema. Esta es la parte más importante y se explicará en el siguiente subtema.

Finalmente se incluyó una tercera parte para obtener datos estadísticos relacionados con la edad, el nivel de estudios y el puesto desempeñado de los encuestados, para funcionar como características de la muestra. Además se ha insertado una sección dentro de esta misma parte en la cual se le pide al entrevistado la autorización para la participación de su jefe, o por el contrario de su empleado, en una encuesta similar, asegurándole que su información será confidencial. Esto se ha hecho por razones propias de la investigación debido a que puede existir algún caso en que haya negación por parte de cualquiera de ellos; y por lo tanto, conocer también los motivos del encuestado para no permitir la participación de su contraparte puede contener algunos elementos descriptivos muy propios de nuestro problema y valiosos para los resultados mismos.

Considerando estas tres partes se elaboró el cuestionario, y como se dijo anteriormente, la segunda de ellas es la más importante, ya que sustancialmente contiene la información buscada; por eso se detallará en su elaboración.

3.1.1.1 Elaboración del contenido

Para la elaboración del contenido del cuestionario se han ordenado nuestras variables involucradas en el problema a investigar de la siguiente manera:

1. Cultura nacional.
2. Comunicación
3. Motivación y desempeño (Efectividad organizacional)

El hecho de comenzar la elaboración del cuestionario con la variable de cultura nacional es un factor que beneficia por dos razones: 1) porque la cultura representa nuestra variable principal que se puede considerar como una variable macro del sistema ambiental presente en toda organización a través de sus individuos (superiores y subordinados que son nuestros actores principales); es decir, se trata de un fenómeno social que se traslada al lugar de trabajo mismo y, 2) por su propia naturaleza social es algo tan común y ordinario para los encuestados que puede captar su atención rápidamente y despertar su interés hacia el resto de las cuestiones.

² Para mayor información consúltese EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice, *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. ECAFSA Thomson Learning, 2002, p.215.

De esta manera, las primeras 12 preguntas en términos generales están dirigidas a sondear aspectos como: la influencia del tiempo en la relación laboral, ya que este es un elemento muy importante en el establecimiento de nuestras relaciones interpersonales para generar confianza y abrirse para la comunicación; la percepción del primer contacto; la relación social entre ambos, si es que existe y su importancia en el trabajo; y si existen actitudes del superior por remarcar la posición relativa que guardan en sus puestos; así como también las actitudes y comportamientos que favorecen o dificultan el establecimiento de su relación laboral.

Estas primeras preguntas sirven como base para conocer el contexto o el ambiente dentro del cual se da la relación laboral y social, y que gobernará durante la comunicación entre ambos. De esto, surgen las preguntas de la 13 a la 16 en las cuales se relacionan los aspectos anteriormente mencionados y su influencia en la forma de comunicarse, sobre todo la relación social, y las actitudes y comportamientos.

Con estas primeras 16 preguntas se da paso para tratar los aspectos sobre la comunicación.

La parte del cuestionario dedicada a la comunicación está principalmente dirigida a sondear la comunicación organizacional descendente-ascendente y sus problemas o barreras potenciales para que ésta pueda ser efectiva conforme a lo propuesto por el comportamiento organizacional, orientado principalmente hacia las actitudes y conductas como formas de comunicación.

Las siguientes 12 preguntas del cuestionario (de la 17 a la 28) son relativas a aspectos tales como: el medio empleado para comunicarse; la importancia de la comunicación como factor clave en su trabajo; sus percepciones acerca de la disposición para comunicarse entre sí; y de alguna manera, si es que realmente existe esta comunicación, cómo se da o bajo qué circunstancias. Con estas preguntas se desea conocer qué es lo que superiores y subordinados perciben unos respecto a los otros cuando se comunican en el trabajo, es decir, una vez que se establece el proceso de la comunicación, saber qué tan efectivo es según sus percepciones. Esto sin duda nos podrá dejar ver las actitudes y los indicios no verbales de la comunicación interpersonal tan importantes dentro de un contexto cultural alto para la comunicación como el que prevalece en nuestra sociedad.

Las preguntas de la 29 a la 33 están incluidas para relacionar la comunicación con la efectividad organizacional. Estas cinco preguntas nos servirán para determinar si los involucrados se han comunicado o se comunican para orientarse hacia el desempeño objetivo de su trabajo y cumplir con las tareas encomendadas, y de este modo introducir la tercera variable de desempeño organizacional.

El concepto de efectividad organizacional se ha estudiado a través de la importancia de dos criterios para su evaluación como son el cumplimiento de las tareas y la satisfacción de sus participantes. Bajo estos dos criterios y su interrelación se han realizado las siguientes 12 preguntas (de la 34 a la 45). Por un lado se indaga en subordinados y superiores si ellos realmente están satisfechos de pertenecer y colaborar en su organización, y al mismo tiempo saber si perciben que sus propios objetivos y necesidades pueden satisfacerse a través de su esfuerzo y de las propias metas organizacionales. Por el otro, también se investiga si a través de su relación ellos también orientan adecuadamente sus esfuerzos con la misma finalidad de alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Finalmente, se han incluido tres últimas preguntas para tratar de relacionar directamente los aspectos culturales y de comunicación con el desempeño o rendimiento del trabajador.

La pregunta 46 involucra la relación social, que prevalece sobre la tarea en una cultura como la nuestra; la pregunta 47 trata la confianza, la cual debe ser grande y se exige desde un principio dentro de una cultura de contexto alto para la comunicación; la pregunta 48 y última

deja muy abierta la posibilidad para que el entrevistado nos informe sobre los aspectos o comportamientos que considera que más le ayudan a desempeñar su trabajo; en el caso del subordinado, con los cuales su jefe le ayuda; y en el caso del superior, con cuales cree él que le ayuda a su empleado.

De esta manera se diseñó el cuestionario para su aplicación, como se dijo en un principio este formato se empleará para subordinados y superiores aunque se hace la referencia correspondiente para cada uno de ellos y los ajustes necesarios. El cuestionario para el subordinado se designa como “Cuestionario SB” y el cuestionario para el superior se designa como “Cuestionario SP”.

En el anexo A se presentan ambos cuestionarios, los cuales se emplean como instrumentos de recopilación de información acerca del problema de cultura nacional, comunicación y desempeño organizacional.

3.1.2 Aplicación del cuestionario

Para la aplicación del cuestionario se ha seguido la siguiente metodología.

Se desea entrevistar a una muestra de 30 parejas de subordinados y superiores pertenecientes a cualquier organización establecida en México esperando encontrar entre ellos indicios sobre el problema planteado. Estas parejas deberán ser únicas, es decir, no se pueden seleccionar a dos o más subordinados para contestar respecto a un solo superior.

De esa muestra, se les pedirá a los subordinados que contesten el cuestionario SB y, conforme a lo explicado sobre la sección tres de dicho cuestionario, se tomará la información para ponerse en contacto y proceder a entrevistar al superior a través del cuestionario SP, si es que el subordinado así lo decidiera. En caso de que el subordinado no lo permitiera, de todos modos se tomará como un elemento de la muestra y se analizará como tal. Esto es válido debido a que la información que a juicio propio se considera más valiosa es la del subordinado.

De otro modo, las razones por las cuales no llegasen a juntarse íntegramente algunas de las parejas, también son importantes para el problema que se indaga. Así, por el propio problema que se investiga, la negación del subordinado a la participación de su jefe y el análisis de sus motivos, probablemente ya representen información valiosa para la investigación. Esta misma situación prevalecerá para el caso contrario en que el superior se negara a permitir la participación de su empleado, para ello también se hará el análisis correspondiente. Y en una tercera situación, se considerará también cuando aun permitiendo la participación de su contraparte esta última se negara a hacerlo.

Dentro de la metodología de aplicación de la entrevista, el primer procedimiento a tomarse en cuenta es el siguiente.

Se prefiere en primer lugar aplicar el cuestionario SB al subordinado sin el conocimiento previo del superior, esto con la finalidad de no generar una presión o de alertar al subordinado sobre la posibilidad de que a su entender la información pudiese filtrarse hacia su jefe, lo cual sin duda podría generar reserva por parte del subordinado en sus respuestas y que hasta cierto grado se consideraría normal por todo lo que ya se ha tratado.

De esta manera, lo ideal sería que el subordinado supiera por primera vez sobre la entrevista a través del propio investigador y no de su jefe. Empero, como las situaciones ideales en el mundo real son prácticamente nulas, se analizará la posibilidad de que por cuestiones normales de burocracia al ingresar a una organización sean los superiores quienes primero se enteren de la aplicación de dichos cuestionarios.

Esto conlleva a que se presenten dos situaciones: la primera significaría aplicar el cuestionario incluso fuera del lugar de trabajo, es decir, sin tener definida o queriendo aplicar

la entrevista en alguna organización en particular, se pueden elegir algunos subordinados que reúnan las características en cualquier otro lugar y si estos aceptan, aplicarles el cuestionario SB, y posteriormente, contactar al superior notificándole que fue a través de la autorización de su subordinado que se le desea hacer una entrevista en relación con él; la segunda situación significa que se desee ingresar a alguna organización en particular y tomar una cantidad de subordinados de la misma, la implicación en ello es que muy probablemente los primeros en enterarse serán los superiores para autorizar las entrevistas y que ellos pusieran al tanto a sus empleados. Contemplando lo anterior se ha decidido que de cualquier forma se aplicasen, incluso encuestando primero al superior con el objetivo de que colaboren y se permita hacer la investigación en su empresa u organización. Para esta última posibilidad se hará la distinción dentro de la muestra para saber en qué casos sucedió así y al mismo tiempo se analiza del siguiente modo para su consideración.

El hecho de que se encueste primero al superior representará menos control por parte del investigador para elegir al subordinado, debido a que un jefe normalmente tendrá un tramo de control de dos o más empleados, y lo más seguro es que sea él quien seleccione a uno de ellos. De esta situación se ha distinguido que probablemente el superior elija a quien considera el más adecuado para contestar en relación con él, o incluso puedan estar involucrados afectos o emociones con tal o cual empleado. Esto sin duda será tomado en cuenta para las observaciones y conclusiones al aclarar en cuántos elementos de la muestra se presentó esta situación.

3.1.3 Tratamiento de la información

Para tratar la información recopilada y de acuerdo con las preguntas que conforman el cuestionario se considera conveniente emplear algunos formatos que permitan presentar los resultados de la manera más adecuada para su comprensión.

En alusión a esto, se han diseñado dos formatos. El primero de ellos, permite por medio de una tabla analizar las respuestas obtenidas de todos los subordinados y superiores para ordenarlas conforme a su coincidencia con las variables de estudio. Este primer formato es el que se emplea para vaciar la información obtenida en cada pregunta. Pero, para una adecuada presentación, la tabla se emplea más convenientemente en preguntas cerradas y en preguntas combinadas. El segundo formato, permite a través de un cuadro o cuadrante observar gráficamente la tendencia de las respuestas entre subordinados y superiores, y hasta qué grado éstas pueden irse empalmando en un terreno neutral. Este formato se emplea convenientemente para presentar las preguntas abiertas, las cuales diversifican enormemente las respuestas proporcionadas por cada entrevistado. Cada formato será detallado a continuación.

El formato llamado TABLA de la página siguiente, está elaborado de la siguiente manera.

TABLA

PREGUNTAS Y VARIABLES			Pregunta 1											
			Variable 1						Variable 2			Variable 3		
			Respuestas posibles de la pregunta 1	Respuestas posibles de la pregunta 2 relacionadas con la variable 1										
PAREJAS SUB – SUP EN ORGANIZACIONES														
ORG. 1	1	SUB SUP												
ORG. 2	2	SUB SUP												
ORG. 3	3	SUB SUP												
ORG. 4	4	SUB SUP												
	5	SUB SUP												
	6	SUB SUP												
	7	SUB SUP												
	8	SUB SUP												
	9	SUB SUP												
ORG. 5	10	SUB SUP												
ORG. 6	11	SUB SUP												
	12	SUB SUP												
ORG. 7	13	SUB SUP												
ORG. 8	14	SUB SUP												
	15	SUB SUP												
ORG. 9	16	SUB SUP												
ORG. 10	17	SUB SUP												
ORG. 11	18	SUB SUP												
	19	SUB SUP												
ORG. 12	20	SUB SUP												
	21	SUB SUP												
	22	SUB SUP												
ORG. 13	23	SUB SUP												
	24	SUB SUP												
ORG. 14	25	SUB SUP												
ORG. 15	26	SUB SUP												
	27	SUB SUP												
	28	SUB SUP												
ORG. 16	29	SUB SUP												
ORG. 17	30	SUB SUP												
SUBORDINADOS														
SUPERIORES														
TOTAL														

Fuente: Elaboración propia Israhelq con apoyo del Dr. Juan I. Reyes G.

En la columna ancha del lado izquierdo, se han incluido tanto el número de organizaciones como el número de parejas subordinado-superior que pertenecen a las mismas, incluyendo el tiempo que llevan de relación laboral. En la parte inferior de esta misma columna se contabilizará la frecuencia con que subordinados, superiores, y en total ambos coinciden en una misma respuesta o en un aspecto de las variables de estudio.

En la parte superior de la tabla se incluirán las preguntas, las cuales pueden ser cerradas, combinadas o abiertas, aunque ya se explicó que para la presentación de los resultados es más conveniente usarla en preguntas cerradas y combinadas. Esto se debe a que en el caso de las preguntas abiertas, la cantidad de respuestas llega a ser tan grande que el tamaño del formato imposibilita al lector para poder apreciar toda la muestra en una página, lo cual dificulta el seguimiento de la información.

En el caso de una pregunta cerrada, la pregunta se colocará en la fila superior más amplia (pregunta 1 en la tabla) y sus respuestas posibles se incluyen en la sección de respuestas posibles de la pregunta 1.

En el caso de una pregunta combinada que consta de una primera pregunta cerrada y de una segunda abierta, se emplea de la manera ya mencionada para la pregunta cerrada y se coloca la pregunta abierta (pregunta 2) inmediatamente al lado de la respuesta de la primer pregunta que le da origen. Como esta segunda pregunta es abierta, genera diversidad de respuestas, las cuales se engloban y se simplifican en aspectos comunes relativos a una misma variable de estudio. Por ejemplo, la variable 1 y sus posibles respuestas relacionadas con aspectos de la misma. Lo mismo se hace para las demás respuestas relacionadas con las otras variables.

En el caso de una pregunta abierta, puede emplearse la sección de la pregunta 2 si desean analizarse las respuestas en relación con las variables de estudio. Debido a que una pregunta abierta busca captar la diversidad de opiniones y percepciones que matizan un mismo aspecto, en la medida de lo posible se buscarán formar paquetes de información que sean comunes a ciertos aspectos de la variable en cuestión para que puedan presentarse de un modo simplificado, siempre y cuando no se elimine por completo la riqueza de la información proporcionada por el entrevistado en relación con el problema que se aborda.

Para lograr lo anterior, se revisa nuevamente el marco teórico de referencia y con base en ello se determinan que aspectos de las variables de estudio engloban algunas respuestas comunes tanto de subordinados como de superiores.

Empero, para ayudar todavía más a la distinción que puede haber dentro de una pregunta abierta entre las opiniones y percepciones de ambos en el desempeño de su papel como subordinados o superiores, se ha convenido diseñar el formato CUADRO de la siguiente página. El cual beneficia para distinguir la orientación que siguen las respuestas de unos y otros, y en un caso ideal que llegasen a coincidir.

Para detallar más en lo mencionado, se describirá cómo está conformado el formato de cuadro, y cómo puede ser interpretado una vez que la información está incluida. La cual puede mantener la opinión íntegra del entrevistado o puede ser también simplificada como ha sido explicado para las preguntas abiertas.

El formato CUADRO puede ser visto como el cuadrante I de cualquier plano cartesiano, en el que en el eje de las abscisas o en el eje horizontal se tiene el número de subordinados que coinciden en una respuesta o en un aspecto de alguna variable de estudio en particular, es decir, de entre todos los subordinados de la muestra cuántos coinciden en una respuesta y cuántos coinciden en otra u otras respuestas. Mientras que en el eje de las ordenadas o en el eje vertical se tiene el número de superiores que coinciden en una respuesta o en un aspecto de las variables, es decir, de entre todos los superiores de la muestra cuántos de ellos mencionaron una misma respuesta en particular y cuántos mencionaron de manera común otra

u otras respuestas. En general, este formato nos permite capturar la frecuencia de las respuestas entre los subordinados y los superiores de la muestra.

Por lo anterior, el tamaño de los ejes, tanto horizontal como vertical dependerá de el número máximo de subordinados o de superiores que coincidan en una misma respuesta. Para el CUADRO que se muestra a continuación, se considera, a manera de ejemplo, que podría existir un número máximo de siete subordinados o de siete superiores, entre la muestra, que pudiesen coincidir en una respuesta determinada, sin embargo, esto puede variar conforme se analice la información.

CUADRO

Número de superiores	7	Respuestas en las que solamente coincide un número determinado de superiores y ningún subordinado de entre toda la muestra. Papel del superior.								(7,7)
	6									(6,6)
	5									(5,5)
	4									(4,4)
	3									(3,3)
	2									(2,2)
	1		(0,1)	(1,1)						
	0			(1,0)	Respuestas en las que solamente coincide un número determinado de subordinados y ningún superior de entre toda la muestra. Papel del subordinado.					
SUP		0	1	2	3	4	5	6	7	
SUB		Número de subordinados								

Fuente: Elaboración propia Israhelq

De esta manera, las respuestas en las que únicamente coincide un cierto número de subordinados y ningún superior están ubicadas a lo largo del eje llamado número de subordinados a la altura de la celda 0 (cero) del eje vertical. Por el contrario, las respuestas en las que únicamente coinciden los superiores y ningún subordinado están ubicadas a lo largo del eje llamado número de superiores junto con la celda 0 (cero) del eje horizontal. Así, se estarán representando las opiniones y percepciones más polarizadas entre subordinados y superiores alrededor de una pregunta en particular. Señal de que existe una brecha grande y muy marcada en la compatibilidad y afinidad de percepciones entre ambos papeles.

Cualquier otro caso en las celdas interiores del cuadro, significará que tanto subordinados como superiores coinciden en tal o cual respuesta, ya sea en mayor o menor número de unos o de otros, mostrando todavía una tendencia hacia un papel o hacia el otro.

De todos los casos posibles, las únicas celdas en las que tanto el mismo número de subordinados como el mismo número de superiores, de entre toda la muestra, coinciden en alguna respuesta, son las que se encuentran cruzadas por una diagonal punteada a 45° [celdas (1,1); (2,2); ... ; (7,7)]. En todas estas celdas se encontrarán las respuestas en las que la coincidencia de opiniones o percepciones nos permitirían deducir que se reducen las distancias entre unos y otros, y que de igual forma son importantes esos aspectos tanto para los subordinados como para los superiores. Señal de que ambos papeles encontrarían compatibilidad y una orientación común a pesar de la distinción cultural que rige sobre ellos. Esto no quiere decir que sean estrictamente los subordinados y sus respectivos superiores en su trabajo los que coincidan en sus respuestas, sino de entre toda la muestra existen tanto subordinados como superiores que se refieren a un mismo aspecto. Sin embargo, en un caso ideal, la coincidencia de que un subordinado y su respectivo jefe coincidan en sus propias respuestas se considera muy significativo, para lo cual, se hará la distinción respectiva.

Las respuestas únicas proporcionadas por un subordinado en particular o por un superior en particular que no puedan englobarse con algunas otras se conservarán tal cual, y se presentarán al final del propio cuadro o en la celda (1,0) para cada uno de los subordinados, o en la celda (0,1) para cada uno de los superiores.

Cuando existan grupos de subordinados o de superiores, o grupos de subordinados y superiores que coincidan en la misma cantidad o número de ellos, pero con respuestas diferentes, serán diferenciadas por medio de incisos numerados. Por ejemplo, pueden existir dos grupos diferentes de tres subordinados y tres superiores cada uno que coincidieron en respuestas o en aspectos de las variables también diferentes. Por lo tanto, ambos grupos tendrán la misma ubicación, en este caso en la celda (3,3) pero serán separados por los incisos 1) y 2) respectivamente, lo cual indica que cada grupo ha proporcionado una respuesta diferente. Esto se clarificará aún más en los propios cuadros.

También es importante mencionar que los subordinados y los superiores no están limitados a contestar una sola respuesta por pregunta, es decir, muchos de ellos darán dos o más respuestas las cuales se tomarán en cuenta y se contabilizarán también dentro de los propios formatos. De esta manera, se desea evitar la confusión que pueda surgir al realizar la suma de frecuencias por respuesta, que en muchas ocasiones rebasará el número de participantes de la muestra.

Con todas las consideraciones hechas hasta el momento, se procedió a la aplicación del cuestionario durante las entrevistas para posteriormente pasar al análisis de la información recopilada y la presentación de los resultados.

Para tener acceso a las diferentes parejas de subordinados y superiores, se contemplaron varias opciones, entre ellas, visitar diferentes organizaciones para solicitar la cooperación y que permitieran la aplicación del cuestionario; contactar a conocidos dentro de las organizaciones donde laboran y solicitar la aplicación del mismo; y, también por medio de la relación con algunos conocidos se les entrevistó directamente como subordinados y posteriormente se contactó a sus jefes, ya fuese dentro la organización o fuera de ella.

De ese modo, se conformó la muestra de 17 organizaciones, las cuales en ningún momento muestran alguna preferencia en particular sino simplemente se trataba de reunir la opinión de las 30 parejas contempladas para el estudio. Aunque, no se descarta la posibilidad de hacer un estudio similar en alguna o algunas organizaciones en particular, donde muy probablemente se encuentren elementos distintivos del propio problema en relación con sus sistemas administrativos, estructuras y culturas organizacionales particulares.

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este tema se llevará a cabo la presentación de los resultados obtenidos en el estudio de campo, todo ello con la finalidad de analizar nuestras variables de estudio y su presencia entre los subordinados y superiores pertenecientes a diferentes organizaciones.

La presentación de los resultados atiende directamente al orden lógico que se ha seguido durante el desarrollo de este trabajo, es decir, primeramente se mostrará la información relativa a la variable cultural; posteriormente, se dará paso a lo relativo a la comunicación; y finalmente, se tratará la información concerniente a la efectividad organizacional y el desempeño. De esta manera y sobre el análisis mismo, se irán vinculando las implicaciones de alguna variable sobre otra, y cómo de algún modo llegan a relacionarse unas con otras con base en lo mencionado por los trabajadores entrevistados.

Aquí cabe hacer una mención especial, por la propia naturaleza de las preguntas, sobre todo las abiertas, y en consecuencia de los resultados obtenidos, los cuales atienden a la opinión y a la percepción de los entrevistados, éstas diversifican y matizan ampliamente alrededor de un mismo aspecto. Esto se trata de conservar en todo momento tanto para su aprovechamiento en el análisis e interpretación como para darle crédito y valor a la valiosa información que los subordinados y superiores de esta muestra han proporcionado amablemente.

Como se mencionó anteriormente, se aprovechan los formatos creados de TABLA y CUADRO previamente descritos. Para presentar principalmente las preguntas cerradas y las preguntas combinadas se emplea el primero. Mientras que para las preguntas abiertas se emplea principalmente el cuadro para su adecuada presentación. Como se verá, las respuestas de algunas preguntas también se irán presentando sobre el desarrollo propio del capítulo sin la necesidad de emplear algún formato, todo ello con la finalidad de adecuar la información a la lógica secuencial de las variables analizadas.

Antes de pasar al análisis de la información y su relación con las variables de estudio de nuestro problema, se presentarán primeramente las características de la muestra de subordinados y superiores, y de la cual se harán todas las inferencias y suposiciones posteriores.

3.2.1 Características de la muestra

La muestra final de la cual se obtuvo toda la información está conformada por 52 trabajadores pertenecientes a 17 organizaciones diferentes ubicadas algunas en el Distrito Federal y otras más en el Estado de México. Entre las organizaciones existen una institución educativa; cuatro organizaciones de servicios médicos o de salud, de las cuales una es pública y tres son comerciales; dos son instituciones bancarias o proveedoras de servicios financieros; tres más son organizaciones de gobierno; y las siete restantes son empresas que producen o comercializan algún producto de consumo final.

De los 52 trabajadores, 30 son subordinados y 22 son superiores, por lo cual, existirá un número mayor de respuestas proporcionadas por los subordinados en relación con las de los superiores. De estos últimos, los 8 faltantes no han participado por distintas razones que se mencionan en la Tabla 2.

Tabla 2. Características de la muestra

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA		Edad				Nivel de estudios					Puesto				
		Menos de 20	20 - 30	31-40	41 - 50	51 ó más	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Postgrado	Operativo	Medio	Gerencial	Directivo
ORG. 1	1 SUB		X								X				
	6 meses SUP		X					X						X	
ORG. 2	2 SUB		X								X				
	10 meses SUP		X						X					X	
ORG. 3	3 SUB		X					X			X				
	2 años SUP				X			X				X			
ORG. 4	4 SUB		X					X			X				
	3 años SUP					X			X					X	
	5 SUB		X					X			X				
	3 años SUP		X						X			X			
	6 SUB		X					X				X			
	2 ½ años SUP				X				X					X	
	7 SUB			X				X			X				
	4 años *SUP			X				X					X		
ORG. 5	8 SUB		X			X						X			
	1 ½ años *SUP				X				X			X			
ORG. 6	9 SUB		X				X				X				
	8 años SUP				X		X					X			
ORG. 7	10 SUB					X					X				
	12 años *SUP					X				X		X			
ORG. 8	11 SUB				X			X			X				
	4 meses SUP				X				X			X			
ORG. 9	12 SUB				X				X		X				
	4 meses SUP	El subordinado permitiría la participación de su jefe solamente si no se le mencionaba su nombre, lo cual era imposible.													
ORG. 10	13 SUB		X						X		X				
	2 ½ años SUP	El subordinado accedió a la participación de su jefe, quien fue reemplazado por problemas de salud.													
ORG. 11	14 SUB		X					X			X				
	6 meses *SUP			X				X					X		
ORG. 12	15 SUB		X					X			X				
	10 meses *SUP		X					X				X			
ORG. 13	16 SUB				X			X			X				
	26 años SUP					X			X					X	
ORG. 14	17 SUB		X					X			X				
	4 años SUP	El subordinado dijo que sí se entrevistara a su jefe pero en dos ocasiones éste se negó por estar muy ocupado.													
ORG. 15	18 SUB			X				X			X			X	
	6 meses SUP					X			X						
ORG. 16	19 SUB					X	X				X				
	4 meses SUP	Aunque el subordinado accedió a la participación de su jefe éste nunca se encontró en su lugar de trabajo.													
ORG. 17	20 SUB		X					X			X				
	1 mes SUP	El subordinado sí permitiría la participación de su jefe pero éste se encontraba de vacaciones en ese momento.													
	21 SUB		X					X			X				
ORG. 18	22 SUB	X						X			X				
	8 meses SUP		X						X			X			
ORG. 19	23 SUB		X					X			X				
	1 ½ años SUP			X					X					X	
ORG. 20	24 SUB				X				X			X			
	1 año SUP	El subordinado permitió la participación de su jefe pero éste se negó por el tiempo que tenía que ceder.													
ORG. 21	25 SUB				X						X			X	
	10 años SUP					X				X		X			
ORG. 22	26 SUB				X					X		X			
	6 años SUP			X					X			X			
	27 SUB			X				X			X				
ORG. 23	5 años SUP					X				X		X			
	28 SUB		X							X		X			
ORG. 24	1 año SUP	El subordinado dijo que no se entrevistara a su jefe por las consecuencias e intereses de grupo.													
	29 SUB		X						X		X				
ORG. 25	1 año SUP		X						X			X			
	30 SUB		X					X			X				
ORG. 26	9 meses SUP	El subordinado dijo que no se entrevistara al jefe porque si se enteraban podía traerle problemas.													
	SUBORDINADOS	1	17	5	5	2	2	7	12	6	3	22	8	0	0
SUPERIORES	0	6	5	6	5	0	2	5	12	3	0	14	6	2	
TOTAL	1	23	10	11	7	2	9	17	18	6	22	22	6	2	

* Estos superiores fueron entrevistados antes que sus respectivos subordinados.

De la tabla 2 puede observarse que casi el 85% de la muestra pertenece a puestos de trabajo operativos y medios. De ahí que los resultados obtenidos puedan ser referenciados casi en su totalidad a niveles organizacionales medios como supervisores, jefes de área, y encargados; y operativos como obreros, operadores y secretarías.

A su vez, casi el 70% tiene un nivel de preparación académica de bachillerato o licenciatura; de este porcentaje, la mayoría de los subordinados en el primero y los superiores en el segundo.

En lo que respecta a las edades existe mayor dispersión, predominando levemente los subordinados entre los 20 y 30 años. Mientras que entre los superiores existen proporciones iguales de 5 o 6 trabajadores en cada una de las categorías.

Lo que resulta muy interesante es dejar abierta la posibilidad para que futuras investigaciones indaguen sobre la relación de alguna de estas características con alguna de las variables de estudio en particular. Ya sea que la edad, el nivel de estudios o el nivel ocupacional puedan correlacionarse más o menos con algunos rasgos o dimensiones culturales, o con algunas formas de comunicación y formas de trabajar de manera particular.

En otro orden de ideas, cabe comentar de una vez que fueron 5 los superiores que se entrevistaron antes que los subordinados, eliminando completamente la posibilidad de que el investigador eligiera al azar al subordinado. Sin embargo, solamente uno de ellos manifestó abiertamente tener preferencia por dicho subordinado ya que el tiempo de conocerse y la confianza eran a su juicio considerablemente mayores que con cualquier otro de sus subordinados.

Con respecto a los superiores ausentes, las actitudes y los pretextos no fueron algo que sorprendiera, ya que se esperaba mucho menor disposición por parte de ellos. A pesar de todo eso, fueron sólo dos superiores los que se negaron a participar, ya que uno más nunca se le localizó en su lugar de trabajo. De los restantes, uno por reemplazo y otro por estar de vacaciones no pudieron ser entrevistados. Mientras que en los otros tres casos, la negación de los subordinados y el respeto a sus propios motivos impidieron su participación. Sin embargo, como se ha mencionado en todo momento, la información del subordinado para este fin en particular es igualmente valiosa o más para ser tomada en cuenta.

Bajo estas consideraciones de la muestra seleccionada entre algunos subordinados y superiores mexicanos, se procederá a realizar la presentación y el análisis de la información, tomando en cuenta que los resultados obtenidos no podrán generalizarse en ningún momento a todos los mexicanos ni a todas las organizaciones mexicanas, pero que sin duda la presencia de algunos resultados esperados entre dicha muestra representan una base muy significativa para estudios posteriores.

3.2.2 Cultura nacional

La primera variable a tomar en cuenta es nuestra cultura nacional, para ello se ha sondeado entre los subordinados y superiores sus relaciones interpersonales y laborales dentro de la organización.

Un factor clave dentro de las relaciones interpersonales entre los mexicanos es el tiempo, ya que solamente el tiempo puede franquear barreras como la desconfianza y el temor, así, se puede observar en la tabla 3 de la página siguiente cómo los trabajadores mexicanos opinan sobre la influencia del tiempo en el establecimiento de su relación en el trabajo.

Tabla 3

PREGUNTAS Y VARIABLES			¿De qué manera cree que el tiempo que llevan de conocerse ha influido en el establecimiento de su relación en el trabajo?																		
			De manera positiva					CULTURA				COMUNICACIÓN				DESEMPEÑO					
PAREJAS SUB – SUP EN ORGANIZACIONES			De manera positiva	Bastante	Poco, no es suficiente	Sí ha influido	No ha influido	Mejor relación, buena	Conocimiento de la persona, confianza	Nos llevamos mejor, sin perder respeto	Distanciados al principio	Seguridad, hablar sin miedo	Mayor comunicación	Mejor entendimiento	Nos hacemos saber las cosas	Nos pedimos opinión	Comunicación abierta sin perder el objetivo	Conociendo la forma de trabajo	Consecución de metas	Mejores conocimientos	Para ir motivándolo
ORG. 1	1 6 meses	SUB SUP		X				X				X									
ORG. 2	2 10 meses	SUB SUP		X					X								X	X			X
ORG. 3	3 2 años	SUB SUP				X					X										
ORG. 4	4 3 años	SUB SUP					X	X													
	5 3 años	SUB SUP					X				X										
	6 2 ½ años	SUB SUP		X			X						X								
	7 4 años	SUB *SUP				X		X						X							
	8 1 ½ años	SUB *SUP							X	X						X					
	9 8 años	SUB SUP	X																		
	10 12 años	SUB *SUP	X								X										X
	11 4 meses	SUB SUP				X															
	12 4 meses	SUB SUP			X																
El subordinado permitiría la participación de su jefe solamente si no se le mencionaba su nombre, lo cual era imposible.																					
ORG. 7	13 2 ½ años	SUB SUP			X		X	X										X			
El subordinado accedió a la participación de su jefe quien fue reemplazado por problemas de salud.																					
ORG. 8	14 6 meses	SUB *SUP	X										X								
	15 10 meses	SUB *SUP	X				X														
ORG. 9	16 26 años	SUB SUP						X				X									
ORG. 10	17 4 años	SUB SUP	X						X			X									
El subordinado dijo que sí se entrevistara a su jefe pero en dos ocasiones este se negó por estar muy ocupado.																					
ORG. 11	18 6 meses	SUB SUP	X					X										X			
	19 4 meses	SUB SUP			X																
Aunque el subordinado accedió a la participación de su jefe éste nunca se encontró en su lugar de trabajo.																					
ORG. 12	20 1 mes	SUB SUP							X												
	21 2 años	SUB SUP	X																		
	22 8 meses	SUB SUP	X			X			X	X								X	X		
ORG. 13	23 1 ½ años	SUB SUP															X				X
	24 1 año	SUB SUP				X															X
El subordinado permitió la participación de su jefe pero este se negó por el tiempo que tenía que ceder.																					
ORG. 14	25 10 años	SUB SUP	X					X	X	X											
ORG. 15	26 6 años	SUB SUP	X					X													
	27 5 años	SUB SUP	X						X	X											
	28 1 año	SUB SUP							X			X									
	El subordinado dijo que no se entrevistara a su jefe por las consecuencias e intereses de grupo.																				
ORG. 16	29 1 año	SUB SUP		X				X				X						X			
ORG. 17	30 9 meses	SUB SUP										X									
El subordinado dijo que no se entrevistara al jefe porque si se enteraban podía traerle problemas.																					
SUBORDINADOS			6	3	2	5	3	3	6	3	1	2	3	0	1	1	0	6	1	1	0
SUPERIORES			7	2	0	2	1	5	6	5	1	0	2	1	0	0	1	2	0	0	1
TOTAL			13	5	2	7	4	8	12	8	2	2	5	1	1	1	1	8	1	1	1

Dentro de un primer nivel de análisis, puede observarse en la tabla 3 que existen 6 parejas relacionadas directamente en su trabajo que han coincidido en dar respuestas similares en algunos aspectos alrededor de la influencia del tiempo en su relación. Las parejas SUB-SUP con los números 2, 9, 22, 25, 26 y 27 han mostrado compatibilidad en algunas de sus respuestas, algo que se ha considerado como un ideal para empalmar sus percepciones y dirigir sus esfuerzos hacia la consecución adecuada de las metas.

Las respuestas en las que han coincidido tanto el subordinado como el superior de una misma pareja han sido resaltadas en la tabla para su apreciación directa. En este caso particular, y analizando tales respuestas, se puede decir lo siguiente: las parejas 2 y 22 han mencionado que el tiempo ha influido en su relación para ir conociendo la forma de trabajar, si se aprecia el tiempo que llevan de conocerse, este corresponde a 10 y 8 meses respectivamente, este tiempo comparado con el de las parejas 9, 25, 26 y 27 es poco, ya que estas últimas tienen 5 años o más de conocerse. Por lo anterior, puede decirse que al principio de la relación tanto el subordinado como el superior están más al pendiente de conocer y entender la forma de trabajar de uno con respecto al otro. Una vez logrado esto, y con el paso del tiempo, puede valorarse la confianza desarrollada a través del conocimiento de la persona para mejorar su relación o considerarla como buena, tal y como lo mencionan las parejas 27 y 25 respectivamente. Finalmente, las parejas 9 y 26 han coincidido en que el tiempo que llevan de conocerse influye o ha influido de manera positiva en su relación. Sin duda alguna, estas parejas pueden encontrar un terreno mucho más compatible para mantener una relación laboral adecuada y, por ello, han sido destacados sus casos.

Empero, pasando a un segundo nivel de análisis, la muestra en conjunto también puede tener elementos que describan la compatibilidad o la divergencia de percepciones y opiniones entre los subordinados y los superiores en general, aunque ellos no estén relacionados directamente en su trabajo, pero que sin duda ayudan a comprender el papel que ambos desempeñan bajo un contexto cultural como el nuestro. Así como las parejas antes mencionadas coinciden en algunas de sus respuestas, ellas mismas y el resto de las parejas también divergen considerablemente en sus propias respuestas. Esto, permite hacer la distinción entre la percepción de ambos papeles en la relación, lo cual es muy valioso para este estudio.

De la tabla 3 se observa que de los 52 trabajadores entrevistados, 7 comentaron que el tiempo sí ha influido, 5 dijeron que bastante y 13 que de manera positiva; el resto mencionaron algunos aspectos en los que directamente influía, ya sea culturalmente, en relación con la comunicación o con el desempeño. Por otro lado, 4 mencionaron que no ha influido; y por último, solamente 2 dijeron que aún no era suficiente el tiempo que llevaban de conocerse o que era muy poco.

Con estos primeros datos, se van a hacer las siguientes observaciones. Estos 2 últimos subordinados que mencionaron que el tiempo no ha sido suficiente pueden tener razón, y tal vez sea comprensible, si se toma en cuenta que ambos tenían 4 meses de conocer a su jefe, vamos a considerarlo normal por el hermetismo que acompaña nuestras relaciones interpersonales; no obstante, si se observa al subordinado 20, éste solamente tenía 1 mes de conocer a su jefe, y peor aún, este último acababa de salir de vacaciones, y aunque notablemente es mucho menor el tiempo de conocerse, él no lo ve como una carencia sino que comenta que se llevaban mejor conforme pasaba el tiempo, esto puede sonar un tanto incoherente.

La razón por la que hago notar lo anterior es que los 2 subordinados (12 y 19) pertenecen a organizaciones que son públicas o que conservan el sistema público de administraciones anteriores, esto provoca –comentaban ellos– que sus jefes sean asignados únicamente por ciertos periodos de tiempo en los cuales sólo cumplen con sus funciones y ya,

prácticamente no se acercan a sus subordinados. Por el lado contrario, el caso del subordinado 20 es una organización dedicada a las ventas de piso en las cuales empleados y jefes tienen contacto directo muy constantemente. Finalmente, se puede decir que los propios sistemas y estructuras de las organizaciones influyen de una u otra manera en el acercamiento de los jefes a sus empleados.

Englobando la influencia del tiempo para los trabajadores de esta muestra en el establecimiento de sus relaciones en el trabajo, se puede decir que 25 de ellos comentan que el tiempo influye bastante o de manera positiva. Este sin duda es un primer sentimiento que se considera natural, pero saber en qué influye o de qué manera, es lo que a nosotros nos interesa.

De estos mismos 25 trabajadores 17 sí dijeron en qué ha influido el tiempo, y junto con el resto de los subordinados y superiores entrevistados se observa lo siguiente:

Culturalmente, un total de 28 trabajadores han mencionado que el tiempo influye o ha influido en tener una buena relación y mejorarla, o en el conocimiento de la persona e ir adquiriendo confianza o en que se llevan mejor conservando respeto. Además, 2 trabajadores comentaron estar distanciados al principio y 2 subordinados más han ido adquiriendo seguridad y perdiendo el miedo para hablar. Esto representa un poco más del 60% de los trabajadores vinculando el factor tiempo en su relación laboral con variables de tipo cultural.

En aspectos de comunicación, 5 trabajadores coinciden en que el tiempo influye para tener mayor comunicación, y en respuestas más dispersas algunos otros dicen tener mejor entendimiento al pedirse opinión y hacerse saber las cosas o mantener una comunicación abierta sin perder el objetivo. En total, el 17% de los trabajadores entrevistados se enfocan a la comunicación como una variable que se incrementa o se mejora con el tiempo de conocerse entre ellos.

Por último y más importante aún, es saber si los trabajadores creen que el tiempo influye en aspectos relacionados con el trabajo mismo y su desempeño, de lo cual 8 de ellos han comentado que se va conociendo la forma de trabajar y unos cuantos más en conseguir las metas, obtener mejores conocimientos e incluso un superior mencionó que para ir motivando a su empleado, lo cual es muy importante. Todos ellos juntos representan un 21% del total de trabajadores que consideran que con el tiempo se influye en variables relacionadas con el desempeño laboral.

De esto último es conveniente hacer una observación y dejar abierta una posibilidad para investigar más a fondo sobre la importancia de ir conociendo la forma de trabajar; de los 8 trabajadores que coinciden en esta variable, 6 son subordinados. Esta es una variable que definitivamente ayuda en el desempeño del trabajador; pero, qué tanto puede estar influida por la elusión de la incertidumbre en el subordinado mexicano, ya que es muy probable que mientras él no esté completamente seguro de saber qué es lo que hay que hacer y cómo debe hacerlo, éste puede experimentar sensaciones de ansiedad, nerviosismo y tensión que provocan las situaciones inciertas o desconocidas, como lo sería el desconocimiento de la forma de trabajar de su jefe.

No hay duda de que el establecimiento de nuestras relaciones en el trabajo requieren de tiempo para irse mejorando, y que es una variable importante tanto en aspectos culturales principalmente, como de comunicación y desempeño. Por lo tanto, puede ser tomada en cuenta para entender por qué muchas personas cuando ingresan a una organización o a una nueva área de la misma, experimentan ansiedad y tensión en los primeros días, ya que el tiempo para conocerse es muy importante en nuestra cultura para relacionarnos inicialmente en el trabajo.

Con esta primera interpretación se ha creado un contexto cultural inicial bajo el cual operan las relaciones superior-subordinado, con lo que ahora se da paso a conocer qué es lo

que en un inicio perciben ambos en su primer contacto, ya que la primera impresión jamás se olvida.

A diferencia de la tabla anterior en la que era importante destacar a las parejas directas SUB-SUP que han coincidido en sus respuestas, en esta ocasión se empleará un formato de cuadro para mostrar lo que subordinados y superiores de la muestra en general perciben unos respecto a los otros en su primer contacto.

La razón por la que se emplea el cuadro 1 es debido a que, para esta pregunta en particular, solamente en la pareja número 2 tanto subordinado como superior han coincidido en dar la misma respuesta. Por lo tanto, dentro del grupo de 3 superiores y 1 subordinado que mencionaron la respuesta de “Seriedad” como la primera percepción en su primer contacto se encuentra incluida la pareja 2, ya que el subordinado de dicha pareja y su respectivo jefe dieron esa respuesta, junto con dos superiores más de la muestra que también mencionaron lo mismo. Este grupo de 3 superiores y un subordinado se ubica en la celda (1,3) del cuadro 1, la cual está resaltada porque incluye la compatibilidad de percepciones entre los miembros de la pareja 2.

Ya que prácticamente todas las parejas divergen en sus respuestas, excepto la mencionada pareja 2, se aprovecha el cuadro 1 para analizar en conjunto la muestra, y observar la tendencia de las respuestas proporcionadas por los 30 subordinados y los 22 superiores en general. Aclarando que algunos de ellos proporcionan más de una respuesta.

Cuadro 1. ¿Qué percibió en su primer contacto?

Número de superiores	6			Responsabilidad				
	5							
	4							
	3	1) Buen trabajador, eficiente 2) Disposición	Seriedad (2)					
	2	1) Meticuloso, diligente 2) Relajiento				Buena persona, humano, afable		
	1		1) Juventud 2) Inseguridad 3) Poco conocimiento 4) Dinamismo 5) Conocimiento de su trabajo	1) Amabilidad 2) Respeto		Brinda confianza	Muy exigente, canijo, carácter muy fuerte	
	0			1) Buen trato 2) Apoyo, enseña 3) Impresiona, porte				Muy estricto, mandón
SUP	0	1	2	3	4	5	6	
SUB	Número de subordinados							

Entre los subordinados también se mencionaron las siguientes percepciones acerca de sus jefes:

- Miedo, muy enojón, ser déspota, sinceridad, seguridad, una persona abierta, falta de personalidad, mucha comunicación, mucho que aprender, ignorancia, ser no muy bueno, deja trabajar, inteligencia.

Entre los demás superiores también se mencionaron las siguientes percepciones acerca de sus empleados:

- Timidez, carácter muy particular, persona tranquila, voluble, preocupación por sí mismo, indisciplinado, mal hablado, sociable, positivo, me iba a dar buenos resultados, habilidad, capacidad, empeño, cooperativismo.

La importancia de conocer las percepciones de los trabajadores en su primer contacto con jefes o empleados radica en que todos nos formamos o ya traemos con nosotros mismos indicios sociales acerca de las personas que vamos conociendo. Esta información previa o indicios sociales actúan muchas veces como ruido psicológico o prejuicios acerca de la gente, los cuales influyen para relacionarnos y comunicarnos. Esta información puede ser aprovechada y tomada en cuenta para la implantación de programas de inducción en las organizaciones, los cuales son muy importantes para el empleado de recién ingreso.

El cuadro 1 es el formato que nos permite observar gráficamente la tendencia en las respuestas de subordinados y superiores. Por un lado, en el eje horizontal, se tiene el número de subordinados que coinciden en una misma respuesta; por el otro, en el eje vertical, el número de superiores que coinciden también en una misma respuesta. En la combinación de ambos ejes, es decir, las celdas que se encuentran cruzadas por la línea punteada a 45° se podrán tener respuestas en las que un mismo número de subordinados y de superiores de toda la muestra coincidieron con la misma frecuencia en sus respuestas, es decir, un subordinado y un superior, o tres subordinados y tres superiores de la muestra coincidieron sobre el mismo aspecto en sus respuestas, aunque ellos no estén relacionados directamente como pareja.

Visto esto globalmente, el formato nos permite observar la tendencia u orientación de las respuestas de los subordinados y los superiores sobre diferentes aspectos, ya sea que sus percepciones o puntos de vista se encuentren completamente polarizados, o por el contrario, muestren una tendencia a igualarse y ser más compatibles con respecto al desempeño de sus respectivos papeles dentro de su relación laboral.

Por ejemplo, en el cuadro 1 la “Responsabilidad” fue una primera impresión que 6 superiores y 2 subordinados de entre los 52 trabajadores percibieron en su primer contacto, celda (2,6), por lo tanto es un indicio que tiene una tendencia clara hacia lo que el superior percibe o quiere ver en sus empleados. De igual manera, si se observa la celda (0,3) pegada al eje vertical del número de superiores que coinciden en una respuesta, se nota que en el inciso 1) un grupo de tres superiores coinciden en percibir subordinados eficientes y buenos trabajadores; mientras que en el inciso 2) de la misma celda, un grupo de tres superiores también ve o desea ver disposición en sus empleados. Esto, se polariza claramente hacia el papel del superior en la relación.

En el polo opuesto, el ser muy estricto o mandón es lo que 6 subordinados percibieron durante su primer contacto con su jefe, celda (6,0), lo cual representa una tendencia muy clara hacia el lado del subordinado en lo que éste percibe, ya sea porque así lo desea el jefe o porque es lo que el empleado ya trae programado en la mente. Muy polarizado todavía por el lado del subordinado, se observa en la celda (5,1), que 5 subordinados y un sólo superior percibieron

un carácter muy fuerte y el ser muy exigente. Como se puede ver, ambas respuestas están visiblemente polarizadas hacia el papel del subordinado en la relación, ya que prácticamente, 11 de los 30 subordinados perciben jefes estrictos, mandones y de carácter muy fuerte.

El hecho de que la mayoría de los subordinados vean en principio a jefes estrictos, muy exigentes, mandones o canijos es consecuencia del papel cultural que el jefe debe de desempeñar en la relación, quizás para controlar desde un principio a su empleado. En este mismo asunto, los superiores hacen notar la seriedad que ellos dicen percibir en sus empleados; lo que habría de preguntarse aquí es si tal seriedad está relacionada o es consecuencia directa de las actitudes de los propios jefes.

En general, si se analizan los indicios más polarizados se podrá notar que los subordinados se orientan a actitudes de los jefes. En el cuadro 1, si se observa la celda (2,0), que pertenece a las celdas en las que un número determinado de subordinados y ningún superior dan la misma respuesta, se nota que en el inciso 1), un grupo de dos subordinados percibe buen trato; en el inciso 2), otros dos subordinados dieron como respuesta el apoyo; y, en el inciso 3), otro grupo de dos subordinados mencionaron que les impresionó el porte de su jefe; es decir, el subordinado está al pendiente de la forma de ser del jefe, de su carácter y comportamientos personales.

En el extremo opuesto, el superior está más al pendiente de indicios relacionados con el trabajo, es decir, con lo eficiente y cuidadoso que el empleado pueda ser para desempeñarse, que al fin y al cabo es lo que realmente le interesa al jefe.

De una u otra manera, estos primeros indicios percibidos reflejan mucho de las actitudes que se toman en la relación superior-subordinado, las cuales atienden a variables culturales como las relaciones interpersonales, el estatus, el trabajo y la distancia al poder entre los trabajadores mexicanos, lo cual inherentemente lleva mucho de cargas emocionales y ruido psicológico en la relación.

Menos polarizados y con una tendencia media a empalmarse pueden observarse actitudes de los jefes percibidas por los subordinados que tienen que ver con los aspectos relacionados a nuestra propia cultura para mantener la armonía social y que influyen en la comunicación, en este caso se destacan el brindar confianza, y el percibir a una buena persona, que sin duda ayudan a recortar la brecha entre ambos, permitiendo el acercamiento y muy probablemente la comunicación entre ellos. En estos aspectos, aún sigue dominando el número de subordinados que los mencionan con respecto al número más reducido de superiores, como son las celdas (4,1) y (4,2), prácticamente 8 subordinados contra 3 superiores.

De esta manera, el cuadro 1, nos permite observar las percepciones altamente diferenciadas en los papeles de subordinados y superiores dentro de la relación laboral, al identificar las respuestas pegadas o más cercanas a los ejes cartesianos tanto horizontal como vertical.

Conforme la ubicación de las respuestas se vaya acercando a las celdas de la línea punteada a 45° se estarían registrando las percepciones en las que tanto subordinados como superiores de la muestra en general coinciden, lo cual estaría empalmando notablemente ambas percepciones dentro de una cultura como la nuestra.

Dentro de este cuadro 1, solamente en la celda (1,1) existe coincidencia entre las respuestas de cinco grupos diferentes de 1 subordinado y 1 superior, lamentablemente esos grupos no corresponden a alguna de las parejas directamente relacionadas en el trabajo, pero que de manera general nos muestra las respuestas en las que tanto subordinados como superiores están coincidiendo.

Bajo este primer ambiente comienzan a darse las relaciones interpersonales y laborales entre jefes y empleados, pero se busca ir más allá dentro de la exploración de la relación superior-subordinado y sus implicaciones en el trabajo.

Para constatar las actitudes y cargas emocionales anteriores pero siendo mucho más directos, se les preguntó a los subordinados si sus jefes remarcaban constantemente la posición relativa que guardan en sus puestos y si ellos lo aceptaban o lo rechazaban; mientras que a los superiores se les preguntaba el por qué de hacerlo.

Ya que se han detectado entre las primeras percepciones de los subordinados a jefes estrictos, mandones, y exigentes, con la pregunta de la tabla 4 de la página siguiente se pretende explorar si los jefes toman estas actitudes para reforzar y dejar claro su papel en la relación, remarcando de una u otra manera su posición y haciendo notar al subordinado quien es el jefe. Sin embargo, los resultados fueron completamente contrastantes ya que más del 85% de los trabajadores negaron lo antes mencionado.

Empero, el 15% restante conformado por 3 subordinados y 4 superiores de la muestra confirman el supuesto. Para ello, se ha incluido la tabla 4 que muestra las diversas respuestas y los comentarios que se despertaron al realizar esta pregunta.

Lo destacable es que los 3 subordinados dicen aceptar que sus jefes remarquen su posición, pero solamente con uno de ellos su jefe confirmó hacerlo, lo cual se resalta en la pareja 5; en el otro caso, pareja 10, el jefe lo negó, algo que sin duda puede estar orientado a guardar las apariencias o a que alguno de los dos pudiera estar mintiendo, muestra de la influencia de nuestra cultura nacional; y en el último caso, subordinado 24, su jefe lamentablemente se negó a la entrevista, lo cual no permitió averiguarlo.

Por el lado de los tres superiores restantes, ellos dicen categóricamente remarcar constantemente su posición, parejas 6, 7 y 14 respectivamente. Sin embargo, los subordinados no lo han percibido así, lo que representa un indicativo de que muchas veces como subordinados se está condicionado para aceptar la autoridad superior y se ve como un acto de lo más natural, resultado de nuestra herencia cultural.

No obstante, a pesar de los pocos casos, su presencia es una confirmación de la influencia cultural en la relación superior-subordinado. Tal vez lo directo de la pregunta haya generado cierta conciencia en el entrevistado para no dejar ver tan obvio el problema o darnos cuenta que en el fondo ya se comienza a modificar nuestra propia cultura, algo muy válido por el propio dinamismo de la misma. Sin embargo, y no menos importante es poner atención en los casos que sí confirman que aun en pleno siglo XXI existe la presencia de actitudes que tienen su origen culturalmente casi 500 años atrás.

Tabla 4

PREGUNTAS Y VARIABLES			¿Remarca el superior constantemente la posición relativa que guardan en sus puestos?										
			¿Por qué?										
PAREJAS SUB – SUP EN ORGANIZACIONES			No	Sí	Lo acepto	Lo rechazo	Rebasa la línea del trabajo	Se llega al relajado	Se deja influir por otros	Hacerles ver quien es el jefe	Me gusta sacar mi trabajo	Formar carácter con los demás	
ORG. 1	1	SUB	X										
	6 meses	SUP	X	Ya está grande y sabe lo que hace.									
ORG. 2	2	SUB	X	A veces lo hace por la responsabilidad que tiene, no por ego.									
	10 meses	SUP	X										
ORG. 3	3	SUB	X										
	2 años	SUP	X	No hay necesidad, hay respeto mutuo.									
ORG. 4	4	SUB	X										
	3 años	SUP	X										
	5	SUB		X	X	Aunque no tan constantemente.							
	3 años	SUP		X			X	X					
	6	SUB	X										
	2 ½ años	SUP		X	Sin humillar, lo cual es muy importante.					X	X		
	7	SUB	X										
	4 años	*SUP		X							X		
	8	SUB	X										
ORG. 5	1 ½ años	*SUP	X										
	9	SUB	X										
ORG. 5	8 años	SUP	X										
	10	SUB		X	X	Sí lo acepto aunque a veces a regañadientes							
ORG. 6	12 años	*SUP	X										
	11	SUB	X										
ORG. 6	4 meses	SUP	X	Para nada									
	12	SUB	X										
ORG. 7	4 meses	SUP	X										
	13	SUB	X										
ORG. 8	2 ½ años	SUP	X										
	14	SUB	X										
ORG. 8	6 meses	*SUP		X			X					X	
	15	SUB	X										
ORG. 9	10 meses	*SUP	X										
	16	SUB	X										
ORG. 9	26 años	SUP	X										
	17	SUB	X										
ORG. 10	4 años	SUP	X										
	18	SUB	X										
ORG. 11	6 meses	SUP	X										
	19	SUB	X										
ORG. 11	4 meses	SUP	X										
	20	SUB	X										
ORG. 12	1 mes	SUP	X										
	21	SUB	X										
ORG. 12	2 años	SUP	X	No hay necesidad, por el propio cargo se da.									
	22	SUB	X										
ORG. 13	8 meses	SUP	X										
	23	SUB	X										
ORG. 13	1 ½ años	SUP	X										
	24	SUB		X	X								
ORG. 14	1 año	SUP	X										
	25	SUB	X										
ORG. 14	10 años	SUP	X										
	26	SUB	X										
ORG. 15	6 años	SUP	X										
	27	SUB	X										
ORG. 15	5 años	SUP	X										
	28	SUB	X										
ORG. 16	1 año	SUP	X										
	29	SUB	X										
ORG. 16	1 año	SUP	X										
	30	SUB	X										
ORG. 17	9 meses	SUP	X										
	30	SUB	X										
SUBORDINADOS			27	3	3	0							
SUPERIORES			18	4			2	1	1	1	1	1	
TOTAL			45	7									

Dando continuidad a lo importante que parecen ser las percepciones personales para los trabajadores mexicanos respecto a los involucrados dentro de la relación laboral, se procede a presentar los comportamientos que a consideración de ellos favorecen o dificultan el establecimiento de una relación laboral adecuada.

Como estas son preguntas muy abiertas, se han dispersado ampliamente las respuestas de los entrevistados, para lo cual ha resultado mucho más conveniente utilizar un formato de cuadro para su presentación.

Primeramente, se darán las malas noticias, por lo que se comenzará analizando lo que los trabajadores consideran como comportamientos que dificultan el establecimiento de una relación laboral adecuada.

Cuadro 2. ¿Cuáles considera que son los comportamientos que dificultan el establecimiento de una relación laboral adecuada?

Ninguno o nada 11 SUB y 5 SUP

Número de superiores	3	Involucra cuestiones personales y familiares			
	2	1)Miedo, timidez o inseguridad 2)Exceso de confianza, sobrepasarse, llevarse 3)Falta de carácter 4)Distraído, despistado 5)No cumplir con las tareas o hacerlas incorrectamente	Andar de malas, estado de ánimo malo		
	1	Falta de iniciativa, poco participativo, forma de decir las cosas, mala atención, falta de valores y principios, falta de capacidad intelectual	Seriedad, ser muy reservado		Falta de atención y tiempo
	0		Apoyo insuficiente, no credibilidad en su puesto, ingerir bebidas embriagantes, flexibilidad en plazos, regaños en público, balancear lo personal y lo laboral, presiona (hostiga), no conseguir las metas, no especificar objetivos, manipulación de la gente	1)Falta de acercamiento, distanciamiento cuando hay llamadas de atención 2)Falta de comunicación, no escucha 3)Toma decisiones en las que no estamos de acuerdo, terquedad 4)Exige demasiado, exprime a la gente	
SUP		0	1	2	3
SUB	Número de subordinados				

A diferencia del cuadro 1, las respuestas únicas de los subordinados que no pudieron ser englobadas con las demás se han incluido en la celda (1,0) designada para ello. En el caso de los superiores se ha procedido de la misma manera al emplear la celda (0,1) con el mismo propósito.

El cuadro 2 tuvo como respuesta principal ninguno o nada como comportamientos que dificultan la relación laboral, en esta respuesta 16 trabajadores coincidieron y sorprendentemente parece ser muy optimista. De entre estos 16 trabajadores 3 son parejas SUB-SUP relacionadas directamente en su trabajo, parejas 7, 8 y 25, lo cual puede representar una posición ventajosa para laborar armoniosamente en el día a día y mantener una relación laboral adecuada. Estas tres parejas son dignas de análisis.

Primeramente, se puede relacionar el tiempo que llevan de relación como un factor determinante para responder que nada o ningún comportamiento dificulta la relación, ya que cada pareja tiene 4 años, 1 ½ años y 10 años respectivamente. Pero, yendo más profundamente en el análisis, se destaca lo siguiente: la pareja 7, con cuatro años de relación laboral, muestra características comunes como son la edad y el nivel de estudios; la pareja 8, con menor tiempo de conocerse, sólo muestra que ambos tienen puestos medios en su trabajo, aunque difieren sus edades y su nivel de estudios considerablemente; tal vez el caso más destacable sea el de la pareja 25, la cual además de llevar una relación laboral de 10 años, sus involucrados tienen afinidad de edad, nivel de estudios y de nivel ocupacional. Aunque no puede decirse que sea una verdad absoluta, es posible que características comunes entre superior y subordinado ayuden a empalmar sus percepciones y mantener relaciones laborales armoniosas.

Por lo anterior, se ha propuesto que investigaciones futuras indaguen en estos aspectos, ya que podría existir una mayor adaptabilidad de las partes conforme sus edades, su nivel de estudios y su nivel ocupacional sean más afines.

Continuando con el análisis general, no puede asegurarse que por falta de confianza o por temor a que se enteraran de lo que dicen unos subordinados de sus jefes y viceversa, ningún comportamiento o nada haya sido la respuesta con más frecuencia. Pero, lo que sí se tiene ahora es todo aquello que los demás trabajadores quisieron informar, y que algo podrá aportar.

Comenzando por el lado de los subordinados –parte inferior de la línea punteada– se reclama principalmente la falta de atención y tiempo como el comportamiento que más dificulta el establecimiento de una relación laboral adecuada, algo que se ha venido mencionando por la importancia que tiene para el empleado el acercamiento y la atención por parte de su jefe. Esto todavía se reafirma si se consulta la celda (2,0), en la que dos de los cuatro grupos diferentes de dos subordinados cada uno, se refieren a comportamientos como la falta de acercamiento y de comunicación.

Por el lado de los superiores –parte superior de la línea punteada– se reclama que se involucren cuestiones personales y familiares en el trabajo, a lo cual se han referido 3 superiores, algo que pudiera ser comprensible en situaciones en las que los subordinados también son madres, o viéndolo desde otra perspectiva, culturalmente anteponeamos afectos y cuestiones familiares para no cumplir con el trabajo, una u otras posibilidades son algo que dificulta las relaciones laborales adecuadas, y que puede ser tratado más a fondo.

Si se observa la celda (0,2), grupos diferentes de dos superiores reclaman miedo, timidez o inseguridad por parte de los subordinados, así como no cumplir con las tareas o realizarlas incorrectamente; algunos otros superiores en la celda (0,1) mencionan la falta de iniciativa y poca participación, pero esto pueda tener respuesta en la propia celda (1,1) en la que al menos un subordinado y un superior, que no corresponden a una pareja relacionada directamente, mencionan la reserva y la seriedad como un comportamiento que dificulta la relación y éstas tienen implicación directa en la comunicación de ambas partes.

Si los subordinados tienen miedo y los superiores no se acercan y les prestan tiempo para atenderlos, definitivamente jamás habrá iniciativa y participación por parte de los empleados. Una variable cultural muy contundente es la distancia al poder, la cual considera que los subordinados esperarán a que el contacto sea iniciado por sus jefes, y que por la forma

en que los mexicanos concebimos el trabajo, la voluntad y la iniciativa carecen de oportunidad. Oportunidad que únicamente pueden brindar los superiores si así lo quisieran.

Empero, también existe una parte buena, y esa es la que a continuación se presenta en el cuadro 3.

Cuadro 3 ¿Cuáles considera que son los comportamientos que favorecen al establecimiento de una relación laboral adecuada?

Número de superiores	5						
	4	1) Buen desempeño, eficiencia 2) Amabilidad, cordialidad					
	3	Disposición, disponibilidad					
	2		1) Muestra conocimientos 2) Responsabilidad 3) Honestidad, sinceridad				Respeto (27)
	1		1) Confianza 2) Disciplina 3) Toma de decisiones	Amistad, buena relación, llevarse bien			
	0			1) Trato humano 2) Guarda su lugar 3) Da libertad 4) Liderazgo 5) Conocimiento de su trabajo, experiencia	Comunicativo, abierto, expresivo	Enseñar, explicar, saber transmitir	Apoyo, ayudar
SUP		0	1	2	3	4	5
SUB	Número de subordinados						

Los subordinados también mencionaron los siguientes comportamientos de sus superiores:

- Ser noble, tolerancia, trato imparcial, empatía, atención, permite opinar, corrige de manera adecuada y hablando correctamente, informativo (transmite), deslinda responsabilidades, delega, flexibilidad, compañerismo (se involucra), su propio trabajo.

Mientras que los superiores se orientaron hacia los siguientes comportamientos de sus subordinados:

- Sencillez (humildad), asume su papel, tranquilo, incondicionalidad, estar convencido, lealtad, educación, forma de ser, actitud positiva, sabe escuchar, accesible, compromiso, participativo, activo, puntual.

El cuadro 3 es una representación general de la dispersión en las respuestas proporcionadas por los subordinados y superiores de toda la muestra alrededor de esta pregunta, ya que en esta ocasión, únicamente la pareja 27 ha coincidido en dar entre sus respuestas el “Respeto” como un comportamiento que favorece al establecimiento de una

relación laboral adecuada. Por eso la celda (5,2) ha sido resaltada para ejemplificar que de los 5 subordinados y 2 superiores que mencionaron el respeto como respuesta se incluye una pareja relacionada directamente en el trabajo, lo cual puede ayudar en la orientación de sus esfuerzos para desempeñarse adecuadamente.

Como el resto de las parejas divergen claramente en sus respuestas, el cuadro 3 nos ayuda a observar el panorama y la tendencia de las respuestas entre los subordinados y superiores de toda la muestra.

El terreno de juego sigue siendo el mismo, el subordinado valora el apoyo, que se le diga lo que hay que hacer para evitar la incertidumbre, y la comunicación o acercamiento de su jefe; el superior valora el buen desempeño, la eficiencia, y la disposición de sus empleados. Si entre ambos participantes se conjuga el respeto, la amabilidad, la buena relación social o el llevarse bien, y la confianza, que todos estos aspectos juntos permiten mantener un ambiente laboral armonioso, muy propio de nuestra cultura para estar a gusto en nuestras relaciones, se podrían empalmar y satisfacer las necesidades de subordinados y superiores al mismo tiempo.

De este modo y dando paso a que los propios trabajadores califiquen su relación laboral, nos permitirá englobar la información para saber por qué su relación es de tal o cual manera, y qué implicaciones tiene en nuestras variables de estudio.

Esta información está contenida en la tabla 5 de la siguiente página, en la que más del 70% de los trabajadores mencionó que su relación laboral es buena, el 25% dijo que es excelente y solamente un subordinado calificó su relación como indiferente. Definitivamente son resultados muy optimistas y esperanzadores, ya que a pesar de todo lo que se ha mencionado, las relaciones laborales entre subordinados y superiores continúan viéndose como buenas.

Lo destacable en todo esto, y lo más importante para este estudio es analizar por qué los trabajadores en un 98% califican su relación laboral como buena o excelente y por qué creen que sea de esa manera.

Como se muestra en la tabla 5, la mayoría de los subordinados y superiores dicen que su relación laboral es buena o excelente porque existe una buena relación entre ellos, es decir, se llevan bien; y además se mantiene cierta armonía social entre ellos. Esto para los subordinados es vital, ya que se evita la existencia de problemas y se elude la incertidumbre que los acompañe. Sin duda todo ello conlleva una influencia cultural muy fuerte para la mayoría de los trabajadores, pero que atiende directamente a lo que se ha venido mencionando hasta este momento, que el contexto armonioso que rodea culturalmente nuestras relaciones laborales es muy importante.

En esta misma tabla 5, pueden destacarse visiblemente los casos de las parejas 8, 11, 18, 21, 23 y 26. Las parejas 8, 11 y 23, además de calificar su relación laboral como buena, ambos involucrados de cada pareja también han coincidido en sus respuestas de por qué creen que sea buena su relación. En el caso de la pareja 8, los dos dicen tener una buena relación laboral gracias a que se llevan bien y mantienen una buena relación personal. El caso de la pareja 23 se debe a que existe una comunicación buena y abierta, en lo cual ambos coinciden. Y, en el caso de la pareja 11, ambos opinan que su buena relación se debe a la disposición y a la colaboración que ven uno con respecto al otro.

Las parejas 18, 21 y 26 también coinciden en sus respuestas respectivamente, pero en estos casos existe una diferencia de percepción entre subordinados y superiores al calificar su relación como buena y excelente. Sin embargo, las razones de por qué creen que su relación laboral sea de esa manera son las siguientes: la pareja 21, se ha referido a la buena relación y al llevarse bien; la pareja 26, ha mencionado que se mantiene la armonía social entre ellos; y, la pareja 18, opina recíprocamente que es la disposición y la colaboración lo que hace que su relación sea buena o excelente.

Tabla 5

PREGUNTAS Y VARIABLES			¿Cómo califica su relación laboral?					¿Por qué cree que sea de esa manera?												
								CULTURA				COMUNICACIÓN				DESEMPEÑO				
			Pésima	Mala	Indiferente	Buena	Excelente	Buena relación, llevarse bien.	Se mantiene la armonía social	Confianza	No problemas, eludir la interacción.	Imposición, presión	Buena comunicación, abierta	Entendimiento laboral y personal	Apoyo	Retroalimentación	Disposición, colaboración	Responsabilidad	Eficiencia	Conocimientos, capacidad
ORG. 1	1	SUB			X							X								
	6 meses	SUP			X							X		X						
ORG. 2	2	SUB			X							X								
	10 meses	SUP			X		X													
ORG. 3	3	SUB					X					X								
	2 años	SUP				X									X	X		X		
ORG. 4	4	SUB			X					X										
	3 años	SUP			X		X													
	5	SUB				X	X			X								X		
	3 años	SUP				X														
	6	SUB			X			X												
	2 ½ años	SUP			X				X				X					X		
	7	SUB			X				X											
	4 años	*SUP				X											X			
	8	SUB			X		X						X							
1 ½ años	*SUP			X		X														
9	SUB			X								X								
8 años	SUP			X		X														
ORG. 5	10	SUB			X							X								
	12 años	*SUP				X									X					
ORG. 6	11	SUB			X										X					
	4 meses	SUP			X										X					
	12	SUB			X												X			
	4 meses	SUP																		
ORG. 7	13	SUB				X												X		
	2 ½ años	SUP																		
ORG. 8	14	SUB			X					X							X			
	6 meses	*SUP			X										X					
	15	SUB			X					X										
	10 meses	*SUP				X	X										X			
ORG. 9	16	SUB			X				X											
	26 años	SUP			X										X					
ORG. 10	17	SUB				X				X			X							
	4 años	SUP																		
ORG. 11	18	SUB			X					X					X					
	6 meses	SUP				X	X	X			X				X			X		
	19	SUB			X			X			X									
	4 meses	SUP																		
ORG. 12	20	SUB			X						X									
	1 mes	SUP																		
	21	SUB				X	X		X			X								
	2 años	SUP			X		X													
22	SUB			X							X									
	8 meses	SUP			X				X								X			
ORG. 13	23	SUB			X			X			X				X					
	1 ½ años	SUP			X						X									
	24	SUB			X													X		
	1 año	SUP																		
ORG. 14	25	SUB			X							X								
	10 años	SUP			X		X	X												
ORG. 15	26	SUB				X		X												
	6 años	SUP			X			X												
	27	SUB			X			X	X											
	5 años	SUP			X				X		X									
28	SUB		X							X										
	1 año	SUP																		
ORG. 16	29	SUB			X							X	X							
	1 año	SUP			X													X		
ORG. 17	30	SUB			X		X													
	9 meses	SUP																		
SUBORDINADOS					1	22	7	4	6	2	7	1	8	2	4	1	3	0	3	1
SUPERIORES					0	16	6	8	3	1	1	0	4	1	0	1	5	2	6	2
TOTAL					1	38	13	12	9	3	8	1	12	3	4	2	8	2	9	3

Relacionando los resultados encontrados entre estas seis parejas nos dan un primer indicio de lo que se pretende describir en este estudio. El hecho de que estas seis parejas califiquen sus relaciones laborales como buenas o excelentes se debe a la buena relación personal entre ellos, lo cual crea como consecuencia un ambiente laboral y social armonioso. Si estas condiciones se dan se puede tener una comunicación buena y abierta que ayude a obtener la disposición y la colaboración que mantendrá, previamente dicho, buenas o excelentes relaciones laborales.

Así como estas parejas se refieren a estos aspectos de nuestras variables de estudio, el resto de los subordinados y superiores de la muestra también se refieren a ellos en su mayoría.

Como consecuencia, se puede hacer la inferencia de que es necesario un contexto cultural de características armoniosas entre subordinados y superiores para mantener relaciones laborales buenas. Para que pueda enlazarse la comunicación, se hace referencia a los resultados en la variable confianza, que aunque en números no lo muestra tan obviamente dentro de esta tabla 5, sí es muy importante por lo que se ha mencionado anteriormente. Un contexto en donde los trabajadores mexicanos encuentran armonía social, no existen problemas y se llevan bien entre ellos, genera la confianza suficiente como para mantener una comunicación buena y abierta entre ellos.

8 subordinados y 4 superiores dicen que sus relaciones laborales son buenas o excelentes porque existe una buena comunicación o ésta es abierta entre ellos, pero para los subordinados es más importante porque reciben el apoyo que buscan o necesitan, 4 lo confirman. De ahí lo fundamental que es para los empleados que sus jefes se comuniquen con ellos.

Analizando nuestra última variable, se nota ahora que los superiores en su mayoría comentan que su relación laboral es buena o excelente porque se trabaja con eficiencia y responsabilidad, y porque existe disposición y colaboración, así como capacidad y conocimientos; todas estas variables relacionadas con el desempeño. En esta misma variable, son pocos los subordinados que mencionan estos aspectos como importantes para determinar que sus relaciones laborales sean buenas o excelentes. Todo ello, es una muestra de la diferencia en las percepciones de los papeles de subordinados y de superiores dentro de una cultura como la nuestra.

Por lo anterior, se puede deducir que inevitablemente el trabajador prefiere o se siente mucho más confortable en un ambiente laboral armonioso y socialmente agradable, como lo hace notar el comentario del subordinado 30, que menciona que no puede llevarse mal con su jefe porque afectaría su trabajo y su desempeño. Este tipo de ambiente, ayuda y abre las puertas al subordinado para comunicarse adecuadamente con su jefe y encontrar el apoyo que constantemente está buscando; y para que finalmente, el superior obtenga la eficiencia y la disposición que siempre espera de sus empleados al desempeñar su trabajo.

Entendiendo la importancia de la armonía social entre los trabajadores y su influencia en la comunicación entre ellos, se explora finalmente el contexto bajo el cual se dan las relaciones interpersonales dentro de la organización entre subordinados y superiores desde el punto de vista del contexto social.

El análisis del contexto social es importante para la comunicación misma ya que junto con el contexto cultural crea el ambiente que rodea a la interacción comunicativa entre subordinados y superiores.

En la tabla 6 de la siguiente página se presenta cómo para más del 90% de los trabajadores la relación social es muy importante o importante en su trabajo, algo previsto con lo analizado hasta el momento. Pero como se podrá ver, solamente el 36% de todos ellos dicen mantener una relación que va más allá de lo estrictamente laboral entre subordinados y superiores.

Tabla 6. Contexto social de la muestra

PREGUNTAS Y VARIABLES			¿Existe Relación Social?		¿Cómo se consideran?				Importancia de la relación social en el trabajo				Grado de confianza			Acoplados en el trabajo	
			Sí	No	Conocidos	Compañeros	Amigos	Jefe-empleado	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	Excelente	Regular	Poco	Sí	No
ORG. 1	1	SUB	X				X			X				X			
	6 meses	SUP		X		X			X			X			X		
ORG. 2	2	SUB		X		X			X	X			X		X		
	10 meses	SUP	X				X		X			X			X		
ORG. 3	3	SUB		X		X			X	X			X		X		
	2 años	SUP		X			X		X			X			X		
ORG. 4	4	SUB		X				X	X			X	X			X	
	3 años	SUP		X				X		X		X			X		
	5	SUB		X				X	X			X			X		
	3 años	SUP		X		X		X		X		X			X		
	6	SUB		X			X		X	X		X			X		
	2 ½ años	SUP		X			X		X	X		X	X		X		
	7	SUB		X		X			X			X			X		
	4 años	*SUP		X			X		X	X		X			X		
	8	SUB		X			X			X		X			X		
1 ½ años	*SUP		X		X				X		X			X			
ORG. 5	9	SUB	X				X		X			X			X		
	8 años	SUP	X				X		X			X			X		
ORG. 6	10	SUB		X			X		X			X			X		
	12 años	*SUP		X			X		X			X			X		
ORG. 7	11	SUB		X		X			X			X			X		
	4 meses	SUP		X		X			X			X			X		
ORG. 8	12	SUB		X			X			X		X				X	
	4 meses	SUP		X						X		X				X	
ORG. 9	13	SUB	X				X		X			X			X		
	2 ½ años	SUP		X						X		X			X		
ORG. 10	14	SUB	X				X				X	X			X		
	6 meses	*SUP		X			X		X			X			X		
ORG. 11	15	SUB		X		X			X			X			X		
	10 meses	*SUP		X		X			X			X			X		
ORG. 12	16	SUB	X				X		X			X			X		
	26 años	SUP		X			X			X		X			X		
ORG. 13	17	SUB		X		X			X			X			X		
	4 años	SUP		X						X		X			X		
ORG. 14	18	SUB		X			X			X		X			X		
	6 meses	SUP		X		X			X			X			X		
ORG. 15	19	SUB		X		X			X			X			X		
	4 meses	SUP		X						X		X			X		
ORG. 16	20	SUB		X			X		X			X			X		
	1 mes	SUP		X						X		X			X		
ORG. 17	21	SUB	X				X		X			X			X		
	2 años	SUP	X			X			X			X			X		
ORG. 18	22	SUB	X			X			X			X			X		
	8 meses	SUP	X			X			X			X			X		
ORG. 19	23	SUB	X			X			X			X			X		
	1 ½ años	SUP	X			X			X			X			X		
ORG. 20	24	SUB	X			X			X			X			X		
	1 año	SUP		X			X			X		X			X		
ORG. 21	25	SUB		X			X		X			X			X		
	10 años	SUP		X		X				X		X			X		
ORG. 22	26	SUB	X			X			X			X			X		
	6 años	SUP		X		X			X			X			X		
ORG. 23	27	SUB	X			X			X			X			X		
	5 años	SUP	X			X			X			X			X		
ORG. 24	28	SUB		X		X			X			X			X		
	1 año	SUP		X						X		X			X		
ORG. 25	29	SUB		X		X			X			X			X		
	1 año	SUP	X			X			X			X			X		
ORG. 26	30	SUB	X			X			X			X			X		
	9 meses	SUP		X						X		X			X		
SUBORDINADOS			12	18		10	12	8	16	11	2	1	15	15	27	3	
SUPERIORES			8	14		11	8	3	15	6	1	0	14	8	21	1	
TOTAL			20	32		21	20	11	31	17	3	1	29	23	48	4	

Lo anterior nos otorga dos posibilidades a considerar. La primera, que atiende a la percepción individual, es la que se refiere a lo que tanto subordinados como superiores están entendiendo como relación social entre ellos y sus implicaciones al tenerla; sin duda un tema abierto para la investigación más a fondo. Y la segunda, que atiende a un problema de tipo cultural como es el estatus o la diferencia de posición entre personas de diferentes niveles, nos da la posibilidad de inferir que por supuesto que es muy importante o importante la relación social para los subordinados y superiores, pero siempre y cuando sea entre ellos mismos; es decir, los empleados mantienen relaciones que van más allá de lo estrictamente laboral con otros empleados, y los jefes las mantienen con otros jefes, pero hacerlo entre ambos resulta más complicado.

Dentro de la tabla 6, se han resaltado los casos en los cuales hay diferencia de percepciones entre los miembros de las parejas con respecto a la existencia de una relación social entre ellos. Como puede observarse, tanto subordinados como superiores difieren en lo que opinan unos de otros y cómo se consideran, o el grado de confianza que perciben entre ellos. Esto, puede dejarse meramente a la percepción individual como una causa de ello. Sin embargo, de acuerdo con lo estudiado, la peculiaridad de las relaciones interpersonales entre los mexicanos y las máscaras que portamos pueden crear impresiones que no corresponden a la realidad, y esto sin duda se refleja en el contexto social.

Esto concierne a nuestro problema, ya que cuando no existe una relación social entre jefes y empleados se desea conocer qué tanto influye en el grado de confianza que perciben entre ellos, lo cual puede manifestarse en la forma de comunicarse.

De esta manera, los resultados se dividieron, debido a que la mitad de los subordinados manifestaron percibir un grado regular de confianza con sus jefes y la otra mitad dijeron que la confianza percibida con sus jefes era excelente.

Este es un elemento clave, la confianza percibida entre emisor y receptor es primordial para que suceda la comunicación, y más todavía dentro de un contexto cultural alto para la comunicación como se ha considerado el nuestro, donde los aspectos no verbales de la comunicación muchas veces son más importantes y poderosos que las mismas palabras. Por lo tanto, no mantener una relación social con el jefe sí puede limitar la confianza entre ellos y eso es lo que se busca analizar, ya que nuestra variable intermedia para conciliar la disposición y la colaboración del empleado mexicano es la comunicación, acompañada del apoyo y el acercamiento que el empleado busca en su respectivo jefe.

Por último, a pesar de la ausencia de relación social entre jefes y empleados, ahora se indagó entre todos si ellos cooperaban con el mismo esfuerzo con quienes mantenían una buena relación social y con quien no la tenían, para lo cual casi el 85% de los trabajadores dijo sí hacerlo. Esto nos hace pensar que entre compañeros, los trabajadores están dispuestos a esforzarse de la misma manera sin importar si mantienen una buena o mala relación social, aunque hubo comentarios como que si te llevas bien te levanta el ánimo para trabajar, o que los logros con la persona que tienes una buena relación social son siempre mayores.

No menos importante, el 15% restante nos deja una línea abierta para futuras investigaciones, ya que entre este grupo de trabajadores se encontraron respuestas como que una buena relación social te permite más comunicación y trabajas mejor, porque si no la hubiera es más difícil llegar a ponerse de acuerdo, en esta respuesta coincidieron 4 trabajadores. Los demás que negaron esforzarse igual con quien mantenían una buena relación social y con quien no, mencionaron lo siguiente: si no hay buena relación social no les hablo ni para cuestiones laborales, hay personas que me desagradan, no los conozco y dan órdenes, y que se tienen que aguantar caracteres y sobrellevar situaciones.

Como se puede ver, la relación social sí tiene mucha importancia dentro del trabajo para los subordinados y superiores, tanto positiva como negativamente, esto sólo viene a coincidir

con lo dicho por Geert Hofstede que al tratarse de una sociedad colectivista la relación personal o social prevalece sobre la tarea. Por lo tanto, a consideración de algunos trabajadores y relacionado directamente con nuestro problema, se distingue que para percibir que existen relaciones laborales buenas o malas entre subordinados y superiores, es necesario que de inicio exista un ambiente laboral armonioso que depende en mayor parte de la relación social o el llevarse bien. Como consecuencia se irá conociendo a la persona y adquiriendo confianza para abrirse a la comunicación. Finalmente, los aspectos relacionados con el desempeño tal vez no son tan significativos como para determinar que una relación laboral es buena o mala. Esto nos deja como conclusión que las relaciones interpersonales y laborales en la organización reciben una fuerte influencia de aspectos relacionados con nuestra cultura nacional que abren camino a la comunicación y que con base en estos aspectos llega a calificarse dicha relación, relegando a un segundo plano los aspectos relacionados directamente con el desempeño laboral.

Una vez analizado el contexto cultural y social que rodea a la comunicación entre subordinados y superiores, se continua presentando los resultados relacionados con nuestra variable de comunicación.

3.2.3 Comunicación

Como se asentó en el capítulo 2, el contexto que influye en el proceso de la comunicación está conformado por una parte física, una social, una cronológica y una cultural. Como las partes física y cronológica dependen específicamente del tiempo y el lugar en que se presente la comunicación, son ajenas a este estudio. Sin embargo, para unir los contextos cultural y social previamente analizados con la comunicación, se les aplicó una pregunta directa a los trabajadores, la cual se presenta en el cuadro 4 en la siguiente página. Este cuadro 4 no tuvo alguna respuesta con frecuencia 6 entre el número de subordinados o de superiores, por esta razón, se han omitido la fila y la columna correspondientes.

La respuesta que mayor frecuencia mostró fue que la relación social entre ellos no afecta su comunicación, 11 subordinados y 9 superiores, de los cuales 4 parejas están relacionadas directamente en su trabajo, números 3, 7, 22 y 25. Esto, representa un buen contexto para intentar comunicarse efectiva y abiertamente en el trabajo, ya que es muy probable que entre estas parejas no interfieran sus afectos personales para comunicarse de esta manera. Sin embargo, los demás entrevistados han mencionado otros aspectos muy interesantes también.

Como se observa en el cuadro 4, la opinión tanto de subordinados como de superiores se concentra en 2 respuestas muy claras. La primera es que la relación social sí influye o ayuda bastante en su comunicación, y la segunda es que mejora la comunicación misma o la enriquece. Considerando de manera general todas las respuestas, se puede mencionar que existe un cierto equilibrio entre la influencia y la no-afectación de la relación social en la comunicación.

Por un lado, la influencia de la relación social, muestra una tendencia positiva a ayudar y beneficiar a la comunicación abierta y con mayor confianza. Por el otro lado, el decir que no la afecta, también tiene su parte positiva, ya que de algún modo, si existiera o no la relación social entre subordinado y superior, éstos continuarían comunicándose únicamente para laborar, como lo mencionan 2 subordinados en la celda (2,0).

Una celda para tomar en cuenta es la (1,1) que contiene la respuesta “No se acercan” y que fue proporcionada por un subordinado y por un superior de la muestra. Esta respuesta puede tener implicaciones en lo dicho por Keith Davis y John Newstrom acerca de la distancia psicológica, la cual representa una barrera personal para la comunicación eficaz, ya que subordinados y superiores tienen la sensación de estar separados emocionalmente, lo cual puede ser consecuencia de no mantener una relación social entre ellos.

Cuadro 4. ¿De qué manera considera que la relación social afecta o influye en su comunicación?

De ninguna (no afecta), 11 SUB y 9 SUP

Número de superiores	7						
	5					Ayuda bastante, sí influye	
	4						Mejor comunicación, la enriquece
	3						
	2						
	1		No se acercan		Si hay relación social se es más sincero, hay más confianza		
	0			Como no hay relación social sólo me comunico para trabajar			
	SUP	0	1	2	3	4	5
SUB	Número de subordinados						

Los demás subordinados contestaron:

- Conoces más a la persona, no hay malos entendidos, se es abierto (no se ocultan las cosas), llegan a decirse malas palabras, no se sigue el mismo camino, se piensa que tengo privilegios, llegas hasta a cambiarte de área.

Y los demás superiores contestaron:

- Para ellos es importante convivir con uno, permite un mejor trato, hay un compromiso más real, se puede llegar a una confianza mal dirigida.

En este cuadro 4, también se han resaltado las celdas (4,5) y (7,4), debido a que en estas se encuentran incluidas las parejas 8, 15 y 27. De ellas, el subordinado y el superior de la pareja 15 han coincidido en decir que la relación social entre ellos ayuda bastante en su comunicación. Mientras que los subordinados y los superiores de las parejas 8 y 27 han coincidido en decir que su relación social mejora la comunicación y la enriquece. Esto, también ha sido contemplado por Davis y Newstrom al mencionar que la comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares, en nuestro caso aplicable a subordinados y superiores durante su interacción comunicativa. Lo anterior, coloca en cierta ventaja a estas parejas para comunicarse más efectivamente como consecuencia de mantener una relación social entre ellas.

Por lo tanto, para nuestro problema, la presencia de una relación social entre los subordinados y los superiores es importante para sentirse emocionalmente cercanos y empalmar sus percepciones razonablemente, favoreciendo a la comunicación efectiva. Pero, si la relación social no existe, dentro de nuestro contexto cultural, los subordinados y los superiores pueden sentirse emocionalmente distanciados, lo cual representa una barrera de tipo personal para la comunicación eficaz.

Continuando con la exploración de la relación superior-subordinado bajo el contexto cultural nacional, se alude a los comportamientos que los trabajadores de la muestra han considerado que favorecen a la comunicación, con la finalidad de matizar un poco más los resultados anteriores. Sus respuestas se muestran en el cuadro 5.

Cuadro 5. ¿Cuáles considera que son los comportamientos que favorecen al establecimiento de una comunicación adecuada?

Número de superiores	5	Honestidad, no ocultar y mentir sobre el trabajo					
	4		Disposición o disponibilidad				
	3		Saber escuchar		1)Respeto 2)Buen sentido del humor, su forma de ser		
	2						Ser abierto, accesible, dar pie a la (22) comunicación
	1		Aceptar comentarios, sugerencias	La comunicación misma	La forma de mandar o pedir, hable bien		
	0			1)Pide opiniones 2)Llegar a acuerdos 3)No presione	1)Calidez humana 2)Mostrar conocimientos	Brindar confianza	
SUP	0	1	2	3	4	5	
SUB	Número de subordinados						

Los subordinados también se refirieron a los siguientes comportamientos de los superiores:

- Llevarse bien, sociabilidad, verlo tranquilo, tolerancia, apoyo, cumplir lo que promete, mostrar interés en el trabajo, hacer bien el trabajo, evaluar justamente, hubo quien dijo que no hay comunicación adecuada.

Mientras que los demás superiores se refirieron a los siguientes comportamientos de sus subordinados:

- Iniciativa, ser participativo, querer superarse, conocer sus necesidades, conocer sus problemas o éxitos personales, ser directo.

Este cuadro 5, será analizado desde la perspectiva general de la muestra, ya que únicamente la pareja número 22 ha empalmado sus percepciones respecto a esta pregunta, celda (5,2) resaltada. Esto, nos da la posibilidad de observar la tendencia en la respuestas de

los subordinados y los superiores de toda la muestra alrededor de los comportamientos que favorecen a la comunicación.

Primeramente, obsérvese la celda (3,3), existe una compatibilidad entre la percepción de dos grupos de 3 subordinados y 3 superiores cada uno, los cuales no corresponden a parejas directamente relacionadas en el trabajo. El primer grupo de ellos, distinguido con el inciso 1), ha mencionado que el “Respeto” es un comportamiento que favorece a la comunicación; el segundo grupo, distinguido con el inciso 2), ha mencionado que el “buen sentido del humor” o la “forma de ser” favorecen a la comunicación entre ellos. Lo anterior, es una muestra del ambiente laboral apreciado entre los subordinados y los superiores para propiciar la comunicación, es decir, un ambiente ameno y relajado para trabajar generado por la forma de ser junto con el buen sentido del humor, pero sin perder el respeto, según la opinión de prácticamente 6 subordinados y 6 superiores, favorece a la comunicación. Como se mencionó en el análisis cultural, la armonía social es importante, pero también es importante observar en el cuadro 5 las respuestas polarizadas de subordinados y superiores.

En el lado de los subordinados, se valora el brindar confianza y la calidez humana entre otros, de este modo ellos perciben que se favorece la comunicación con su jefe. Menos polarizadas pero aún en el lado de los subordinados, se encuentran comportamientos de los jefes como el ser abiertos, dar pie a comunicarse y ser accesibles, muy importantes todos ellos para los empleados. Si se ve ahora el lado de los superiores, ellos valoran la honestidad y no ocultar o mentir sobre el trabajo.

Por lo tanto, las percepciones polarizadas se conjugan para que se entienda que si los subordinados a veces ocultan y mienten sobre el trabajo es porque no ven comportamientos en sus jefes que les permitan acercarse y comentárselos, los cuales tienen que ver principalmente con la confianza que estos les brinden y mostrarse abiertos para comunicarse con ellos.

Sobre estos aspectos de la mentira y el ocultar las cosas se encuentra un soporte muy importante en lo dicho por Octavio Paz acerca de las máscaras o los disfraces que cubren al mexicano buscando protegerse a sí mismo. Esto influye directamente como un problema de la comunicación al cuidar las apariencias y el concepto de sí mismo, así como emplear la mentira como razonamiento defensivo durante el proceso de la comunicación. Todos estos temas contemplados dentro del comportamiento humano en el trabajo en forma de problemas potenciales para la comunicación.

Sin duda la honestidad y la sinceridad de las respuestas de los trabajadores queda en la conciencia de cada uno de ellos, pero lo que se ha obtenido es digno de comentarse.

Al preguntarle a los 30 subordinados si dudaban en plantear directa y francamente a sus jefes los problemas o malas noticias respecto al trabajo, 7 de ellos contestaron que sí, y entre sus respuestas de por qué dudaban contestaron que: porque les daba miedo y sentían temor al regaño y a la crítica, por la reacción que tuviera su jefe o que se pudiera molestar, que no era el momento para decírselo o que tenían que buscar la forma de comunicarlo favorablemente; esto ha sido tratado ampliamente en nuestra cultura nacional. Sin embargo, al preguntarle a los 22 superiores si siempre estaban abiertos a escuchar los problemas o malas noticias que sus empleados tuvieran que comunicarles respecto al trabajo, todos dijeron que sí.

Ahora veamos otra perspectiva, al preguntarle a los subordinados si comunicaban solamente lo que creían que sus jefes querían escuchar, 3 de ellos dijeron que sí, y lo hacían para no tener problemas, por el tiempo de conocerse, y por su reacción, ya que el último subordinado prefería darle “el avión” a su jefe y no ganarse un enemigo. No obstante, en relación con lo mismo, fueron 6 superiores los que contestaron que no creían que sus empleados les informaban veraz y oportunamente sobre los problemas laborales, y que creían que no lo hacían por temor o miedo, por cubrir al compañero, porque creen que los van a ejecutar, o que por “despistados” se les llega a pasar.

En los casos anteriores, si no muy frecuentes, tampoco menos importantes, ya que el mentir u ocultar las cosas no es el problema, sino por qué se hace, y en eso radica la importancia de la confianza entre ambos. Además, si estos problemas potenciales para la comunicación están presentes dentro del trabajo, de esta manera puede comenzar a afectarse la efectividad organizacional, ya que si se ocultan los problemas laborales y no se informa veraz y oportunamente sobre ellos, los superiores no pueden orientarse fidedignamente hacia la consecución de las metas. Por ello, se presume que la influencia de algunos rasgos culturales presentes en la interacción comunicativa de subordinados y superiores en el trabajo representan un problema para la efectividad organizacional.

Para continuar con estos temas, también se les ha preguntado a los subordinados si le hacen saber a sus jefes cuando consideran que éstos se han equivocado en alguna situación laboral. 7 de los 30 empleados dijeron que no lo hacían, y las respuestas de cada uno de ellos fueron: porque sentía que le iban a decir que el equivocado era él y que no sabía, porque respeta las decisiones de su jefe, dos subordinados comentaron que por el poco tiempo de la relación, uno más porque se lo decía a otro superior, alguien más comentó que porque se fuera a enojar y no le iba a gustar lo que le dijera, finalmente uno más que dijo que le acarrearía problemas porque se iba a pensar que se está en contra de ellos. Sin embargo, nuevamente los 22 superiores dijeron que sí les permitían o les permitirían a sus empleados que les hicieran saber que estaban equivocados.

Todo esto, aunado a las barreras que 3 subordinados y 4 superiores consideraron que existían entre ellos para comunicarse adecuadamente como son el miedo o la timidez, la diferencia de intereses y la disputa de poder, la cuestión social y el compañerismo, y la falta de autoridad, de una u otra manera están presentes como ruido psicológico y cargas emocionales entre subordinados y superiores que entorpecen su comunicación.

Pero su presencia no es infranqueable, el hecho de destacar los resultados anteriores es mostrar que existen casos en los que se debe poner más atención y aprender de ellos para resolverlos. La posibilidad de disolver dichas barreras se encuentra en manos de los superiores y parte de la solución se puede ver en el cuadro 6 de la página siguiente.

En este cuadro 6 se han resaltado los casos de las parejas 1, 7 y 18 como las únicas que han coincidido en sus percepciones acerca de lo que ellos consideran como aspectos importantes para poder comunicarse abierta y sinceramente. Se desea suponer que entre ellos existen estos aspectos como el generar confianza, pareja 18; llevar una buena relación, pareja 7; y, estar abiertos y tener amplio criterio, pareja 1; porque sin duda estas parejas encuentran un terreno laboral muy favorable para evitar que los problemas potenciales para la comunicación antes mencionados afecten su trabajo. Partiendo de este primer análisis, y como se ve, la muestra en general presenta en buena proporción compatibilidad de percepciones entre subordinados y superiores, lo cual se comenta en seguida.

El cuadro 6 es una muestra clara de lo que el trabajador valora para poder comunicarse abierta y sinceramente. Analizando detalladamente, se observa que una parte concentra al 50% de los subordinados y superiores entrevistados una vez que han mencionado que generar confianza, respetarse y mantener una buena relación social propicia el ambiente más confortable para comunicarse de esa manera. Algo que es muy propio de variables como las relaciones interpersonales y el colectivismo dentro de los rasgos y las dimensiones culturales nacionales.

Casi en ese mismo nivel se valora la honestidad, la sinceridad, la franqueza o en pocas palabras hablar con la verdad, todas estas importantes para preservar la confianza. Bajo esos principios y valores es como se podrán empalmar las necesidades de comunicación del subordinado y del superior en el trabajo.

Cuadro 6. ¿Qué aspectos considera importantes para poder comunicarse abierta y sinceramente?

Número de superiores	7							Confianza Generarla
	6						Buena relación, amigos Respeto	
	5							
	4							
	3	Claridad	Buscar los mismos objetivos, analizar		Disponibilidad, permitir acercarte, escuchar	Sinceridad, honestidad, franqueza, con la verdad		
	2	1)Comunicar y cumplir expectativas 2)Confiabilidad en su trabajo		Tiempo de la relación y en el área, cotidianidad				
	1		Flexibilidad	Tolerancia	Estar abierto, apertura mental, amplio criterio			
	0			No estar enojado, habla con uno cuando está calmado	Amabilidad, nobleza, comprensión		Permitir y aceptar opiniones y sugerencias, que sean escuchadas	
SUP	0	1	2	3	4	5	6	7
SUB	Número de subordinados							

Los demás subordinados se refirieron a aspectos como:

- Hablar de aspectos personales, confidencialidad, mostrar interés por comunicarse con uno (si no me “pelara” no me animaría a comunicarme así con él), libertad de expresar las cosas, participación en la toma de decisiones, ser sistemático en el trabajo, solucionar problemas.

Mientras que los superiores mencionaron los siguientes aspectos:

- No pegarnos donde nos duele, ser directo, conocer sus necesidades, conocer sus habilidades.

Los subordinados buscan jefes que les escuchen, que permitan y acepten sus sugerencias, que estén abiertos a la comunicación con ellos. Tal vez, por eso sólo el 20% de los subordinados informó hacer sugerencias muy frecuentemente o frecuentemente a sus jefes, un 40% dijo hacerlo algunas veces, mientras que el 40% restante comentó hacerlo muy pocas veces o de plano no hacerlo.

Los superiores buscan la claridad, el seguir los mismos objetivos de trabajo y comunicar y cumplir las expectativas.

Igualar las percepciones y lo que empleados y jefes necesitan y buscan para poder comunicarse abierta y sinceramente en el trabajo, es lo que se entendería como la comunicación efectiva superior-subordinado en la organización, todo ello con la finalidad de orientar la disposición y el desempeño de los individuos hacia la efectividad organizacional. De ahí la importancia y el motivo de estudio de esta investigación.

Tal vez por ello, el 94% de todos los entrevistados coinciden en que la comunicación clara entre jefe y empleado sea el factor más importante en su trabajo. Y por eso también hay que aprovechar que también el 94% de ellos emplea la conversación frente a frente como medio principal, lo que sin duda, enriquece notablemente la comunicación dándose la oportunidad de percibir el momento y todos los mensajes de relación entre ambos.

Y si a pesar de todo esto, todavía existen malos entendidos o desacuerdos, se comprende que es la comunicación misma la que puede aclararlos, como lo muestra el cuadro 7.

En este cuadro 7 se complementa la preferencia por emplear la comunicación directamente y en persona entre las partes para manifestar sus desacuerdos.

Cuadro 7. ¿Cómo manifiesta un desacuerdo en alguna situación laboral?
Verbalmente en persona, hablando, platicando y dialogando, 9 SUB y 11 SUP
Diciéndolo directamente, abiertamente, voy al grano, 11 SUB y 6 SUP

Número de superiores	3	Enérgicamente, llamando la atención, exaltado sin gravedad				
	2	Depende de la situación, analizándola				
	1	Relajadamente, con respeto, buscando comprensión, diciendo que ponga cuidado y empeño, haciendo ver errores	1)Dando razones de por qué estoy en desacuerdo 2)Aclarando las cosas 3)Por escrito (23)		Con molestia, enojo (22)	Hago saber la situación (29)
	0		En privado para quejarme a gusto, no lo manifiesto, sin discutir, lo hago notar en mi forma de actuar, diciendo que sea más duro con unos que con otros, negociando acuerdos	Lo comento no se lo digo de lleno, lo consulto con los demás		
SUP		0	1	2	3	4
	SUB	Número de subordinados				

Entre la muestra, han sido 9 subordinados y 11 superiores los que buscan dialogar para manifestar sus desacuerdos, y entre ellos, existen tres parejas relacionadas directamente en su trabajo, las cuales son las parejas con números 3, 23 y 25, haciendo la distinción que de ellas la pareja 23 también lo hace por escrito, lo cual ha sido resaltado en el cuadro 7. Esta pareja 23 forma parte de una sucursal bancaria y es probable que las políticas y las reglas de la propia organización así lo requiera. Lo importante es destacar la compatibilidad entre esta pareja en la forma de manifestar sus desacuerdos.

Además, tres parejas más, la 2, la 4 y la 27, incluidas entre los 11 subordinados y los 6 superiores que dijeron manifestar sus desacuerdos abierta y directamente, representan un ejemplo claro de la preferencia de estas formas para hacerlo.

De igual manera, los miembros de la pareja 29 han coincidido en hacerse saber la situación, y la pareja 22 en hacerlo con molestia y enojo, lo cual también es válido si es que logran resolver y negociar sus desacuerdos.

En el mismo cuadro 7, se observa que 3 superiores en la celda (0,3) dicen manifestar sus desacuerdos enérgicamente, llamando la atención y exaltados pero sin gravedad. Habría que ver qué es lo que opinan sus empleados y cómo se sienten frente a la situación.

Las formas de hacerlo pueden ser muy particulares, ya que acarrear reacciones y actitudes normales cuando uno se encuentra a disgusto o enojado por tal o cual situación, al fin y al cabo es un instinto muy humano.

Empero, lo que aquí se quiere resaltar a través de todo lo que se ha comentado, es que nuestras actitudes responden a nuestra cultura y es comprensible. Lo que no se puede permitir es que por esas actitudes personales se desvíe el trabajador de los objetivos de la organización, que son los que deben de regir su conducta y comportamiento dentro de la misma.

Esto debe ser tomado muy en cuenta tanto por subordinados como por superiores mexicanos. No son razonamientos defensivos, ni malas caras o malos humores los que guían el entendimiento y la comunicación entre ellos, sino son las metas organizacionales las que gobiernan sobre ellos.

Como se observa y se había previsto, existen las actitudes de las cuales se habla. Sin embargo, también se manifiestan algunas otras como aquellas que ayudan a mantener la armonía social que sigue siendo muy propia de nuestra cultura. Por lo tanto, así como se mencionan las cosas malas, también es correcto mencionar las buenas al decir que nuestra propensión a crear un ambiente menos agresivo para transmitir los asuntos incómodos puede ser aprovechado para dialogar y negociar acuerdos que sean benéficos para los intereses comunes, y no solamente personales.

Finalmente, y con todo lo que se ha contemplado, se ha llegado al momento de presentar los resultados en relación con la comunicación y sus implicaciones en nuestras variables de estudio junto con lo que ya se ha tratado, para ello se les preguntó a los entrevistados que cómo calificaban la comunicación entre ellos y a qué se debía.

La información se presenta en la tabla 7, la cual puede verse en la página siguiente.

Tabla 7. ¿Cómo es la comunicación?

PREGUNTAS Y VARIABLES			COMUNICACIÓN																			
							¿A qué se debe?															
			Pésima	Mala	Buena	Excelente	CULTURA			COMUNICACIÓN			DESEMPEÑO									
PAREJAS SUB – SUP EN ORGANIZACIONES							Relación personal (Colectivismo)	Mantener la armonía social, benevolencia	No problemas	Falta de interés	Desarrollar confianza y actitud positiva	Comunicación constante	Entendimiento	Retroalimentación	Instrucciones, eludir la incertidumbre	Olvida comunicar algo, confusión	Se saca el trabajo en tiempo y forma	Se cumplen expectativas	Fines comunes, objetivo de trabajo	Diferenciar el trabajo de lo social	Compañerismo	
ORG. 1	1	SUB			X			X				X										
	6 meses	SUP			X							X	X									
ORG. 2	2	SUB			X		X															
	10 meses	SUP			X									X								
ORG. 3	3	SUB			X						X											
	2 años	SUP			X											X						
ORG. 4	4	SUB			X							X										
	3 años	SUP			X			X														
	5	SUB			X			X														
	3 años	SUP			X	X	X								X							
	6	SUB			X		X															
	2 ½ años	SUP			X		X											X				
	7	SUB			X		X															
	4 años	*SUP			X		X															
	8	SUB			X	X		X					X									
	1 ½ años	*SUP			X						X											
ORG. 5	9	SUB			X		X															
	8 años	SUP			X					X					X							
ORG. 6	10	SUB			X						X											
	12 años	*SUP			X	X											X					
ORG. 7	11	SUB			X																X	
	4 meses	SUP			X																X	
ORG. 8	12	SUB			X			X														
	4 meses	SUP			X																	
ORG. 9	13	SUB			X	X	X															
	2 ½ años	SUP			X	X	X															
ORG. 10	14	SUB			X							X										
	6 meses	*SUP			X							X			X							
ORG. 11	15	SUB			X							X										
	10 meses	*SUP			X							X										X
ORG. 12	16	SUB			X		X			X												
	26 años	SUP			X		X							X	X							
ORG. 13	17	SUB			X									X	X							
	4 años	SUP			X																	
ORG. 14	18	SUB			X		X															
	6 meses	SUP			X										X							
ORG. 15	19	SUB			X																	
	4 meses	SUP			X																	
ORG. 16	20	SUB			X							X										
	1 mes	SUP			X							X										
ORG. 17	21	SUB			X	X	X			X												
	2 años	SUP			X		X															
ORG. 18	22	SUB			X			X														X
	8 meses	SUP			X			X														
ORG. 19	23	SUB			X		X															
	1 ½ años	SUP			X		X															
ORG. 20	24	SUB			X												X					
	1 año	SUP			X																	
ORG. 21	25	SUB			X												X					
	10 años	SUP			X					X							X					
ORG. 22	26	SUB			X	X	X															
	6 años	SUP			X						X											
ORG. 23	27	SUB			X		X			X												
	5 años	SUP			X					X					X							
ORG. 24	28	SUB		X					X													
	1 año	SUP			X																	
ORG. 25	29	SUB			X						X											
	1 año	SUP			X						X											
ORG. 26	30	SUB			X		X															
	9 meses	SUP			X																	
SUBORDINADOS			1	20	9	8	7	3	1	4	7	1	1	1	0	2	0	1	1	0		
SUPERIORES			0	18	4	4	3	0	0	4	4	1	2	4	1	2	1	1	0	1		
TOTAL			1	38	13	12	10	3	1	8	11	2	3	5	1	4	1	2	1	1		

La tabla 7 muestra su utilidad en este caso para presentar y resaltar las coincidencias en las respuestas de algunas parejas en particular. Ya que la comunicación es un factor muy importante en la comprensión y el entendimiento de las partes, las parejas 1, 15 y 29 son el claro ejemplo de ello. Como se observa, estas tres parejas califican su comunicación como buena o excelente debido a que existe una comunicación constante entre sus participantes, lo cual se confirma con la coincidencia de ambos miembros en sus respuestas.

Además, las parejas 21 y 23, tanto sus integrantes como ellas mismas han coincidido en decir que la buena o excelente comunicación se debe a su relación personal, lo cual, si se recuerda, prevalece sobre la tarea en nuestra cultura nacional según Geert Hofstede.

Tres parejas más, la 11, la 25 y la 27, también han sido casos en los que tanto subordinado como superior coinciden en la misma respuesta, pero se refieren a diferentes aspectos de nuestras variables como son desarrollar la confianza y una actitud positiva, pareja 27; se saca el trabajo en tiempo y forma, pareja 25; y, se tienen fines comunes y un objetivo de trabajo, pareja 11.

Curiosamente esta es una pregunta que muestra más coincidencia entre las respuestas de subordinados y superiores relacionados directamente en su trabajo, y para estas parejas en particular, es una gran ventaja porque la propia comunicación y su conocimiento personal y laboral les ayuda enormemente a empalmar y a hacer más compatibles sus percepciones en el trabajo, lo cual puede beneficiar a su propia relación laboral. Después de destacar los casos de estas parejas se puede pasar a un segundo nivel de análisis entre la muestra.

Aparte de las parejas ya mencionadas, y a pesar de todos los comentarios que subordinados y superiores hasta ahora han hecho respecto a los comportamientos y actitudes de unos y otros, la mayoría de ellos califican la comunicación entre ellos como buena, unos cuantos más como excelente y un solo subordinado como indiferente; este último, se refiere a una actitud de la gente como lo es la falta de interés.

Pero tratando de ver la parte positiva, obsérvese a qué se debe que se califica de esa manera su comunicación. En primer lugar, y con mayoría de subordinados, la buena comunicación se debe a la relación personal, a mantener la armonía social, y a no tener problemas, definitivamente variables culturales. En segundo lugar, y más equilibrado entre ambos, se encuentra desarrollar la confianza y mostrar una actitud positiva para querer comunicarse, la presencia misma de una comunicación constante, y la transmisión adecuada de las instrucciones para evitar la incertidumbre entre los empleados. En tercer y último lugar, y en mucho menor proporción, los trabajadores se orientan hacia las variables relacionadas con el desempeño, por lo que mencionan que su buena comunicación se debe a que el trabajo se saca en tiempo y forma, y a que se persigue un objetivo común de trabajo.

Claramente se deduce que la buena comunicación entre subordinados y superiores se debe en mucho mayor proporción a la influencia de rasgos culturales y no a lo que ésta ayuda para cumplir con el trabajo y alcanzar las metas organizacionales.

De esta manera se llega al análisis de nuestra última variable principal, la efectividad organizacional y el desempeño individual.

3.2.4 Efectividad organizacional y desempeño

La importancia de analizar la efectividad organizacional radica en emplear dos de los criterios a considerar en la determinación de si una organización es efectiva o no. El primero de ellos es el modelo de metas; y el segundo, es el modelo de satisfacción-participante. Tratando de obtener información alrededor de estos criterios se analizará si existen elementos que permitan vincular las respuestas de los trabajadores con nuestras variables principales.

En este ámbito los resultados parecen ser muy optimistas, ya que se parte de la exploración entre los entrevistados para saber si conocen las metas de la organización a la cual pertenecen. De todos ellos, el 85% dicen conocerlas, lo cual es muy bueno. Lo que puede investigarse más a fondo es saber a través de quien o de qué medio se enteran de ellas. También muy importante es comentar que solamente un subordinado dijo no saber por qué existe su puesto y el papel que juega para alcanzar los objetivos de la organización.

Este es un punto de partida muy esperanzador, ya que de este modo se pueden orientar los esfuerzos de los trabajadores a sabiendas de que ellos conocen hacia donde hay que dirigirse.

Ahora se trata de darle crédito al superior en la relación para enterar a sus subordinados respecto a las metas que se establecen.

Al preguntar entre los subordinados y superiores si se establecían metas o estándares de desempeño conjuntamente, las cosas ya cambian, ya que casi el 30% mencionó que no sucede así, y entre las respuestas del por qué, se encontraron las siguientes: entre los subordinados, por falta de tiempo, por que ingresaron en diferentes tiempos a la organización, por falta de comunicación, porque se manda a otra persona, porque las establece el sistema, y porque no hay evaluaciones; entre los superiores, porque no pueden establecerse previamente, por desidia, porque no lo considera necesario o porque se establecen en equipo; y finalmente, tanto un subordinado como un superior dijeron que no establecen conjuntamente las metas porque se va al día solucionando los problemas como se van presentando.

Definitivamente, cada sistema en cada organización es diferente pero sin duda la responsabilidad recae totalmente en el superior para que este proceso suceda. Los pretextos pueden ser muchos pero por eso a veces se pierde el rumbo hacia las metas de la organización.

Continuando con la importancia de la comunicación superior-subordinado en la orientación hacia las metas organizacionales, se ha indagado en aspectos como la comunicación de las expectativas en el trabajo por parte del superior, a lo cual el 80% de los subordinados ha respondido que sí les son comunicadas; al mismo tiempo, más del 85% de los subordinados dice entender el punto de vista de su jefe respecto a sus logros en términos de las metas preestablecidas; también, el 90% de ellos menciona que sus jefes les proporcionan toda la información necesaria para desempeñar su trabajo; y que además, a más del 75% de ellos le informan con precisión sobre su desempeño laboral.

Todo lo anterior, parece perfecto y en terrenos del cumplimiento de metas y del trabajo mismo los resultados son muy satisfactorios. Pero lo que se busca en este estudio es también analizar la parte en la que el cumplimiento de metas se complementa con la satisfacción de los integrantes en la organización para no solamente cumplir con el trabajo, sino constantemente mejorarlo, y de ello, mucho depende de la percepción del papel del propio participante dentro de la misma.

Un buen punto de partida, es mencionar que solamente un superior ha dicho que no considera que la organización le ayudará a satisfacer sus propias necesidades. Y relacionado con esto mismo se tiene el cuadro 8 de la página siguiente.

Cuadro 8. ¿Cree que existe congruencia entre sus expectativas y la realidad en su puesto?
 Sí, 22 SUB y 18 SUP

No, 8 SUB y 4 SUP, entonces en caso negativo ¿Qué sensaciones le deja?

Número de superiores	5						
	4						
	3	Mayor responsabilidad, trabajo más pero gano menos o poco					
	2						
	1	No hay mucha comunicación con el nuevo director		No hay crecimiento, me siento poco valorado			
	0		Hay aburrimiento	Económico, crees que va a irte bien pero no es así	Molestia, algo no te gusta, inconformidad	Insatisfacción, decepción	
SUP		0	1	2	3	4	5
SUB	Número de subordinados						

Considerando las expectativas de los participantes en la organización y la realidad en su puesto, más del 75% de ellos perciben congruencia entre ambas. Aunque, es muy importante no pasar por alto las sensaciones que una situación de incongruencia comienza a generar en el individuo, lo cual se aprecia en el mismo cuadro 8.

Analizando de manera conjunta las posibilidades que los participantes perciben de satisfacer sus necesidades en sus respectivas organizaciones y además la congruencia de sus expectativas con su puesto, se dejan ver buenos argumentos para motivar a los empleados y dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de las metas organizacionales a través de la satisfacción de sus propias necesidades, tal y como lo menciona la tercera relación meta organizacional-meta individual del desempeño del individuo.

Empero, si ahora se les cuestiona si sus jefes les preguntan o les han preguntado cuáles de sus necesidades ya están satisfechas, casi el 60% responde que no. Entonces los superiores están en una posición de considerable desventaja para motivar a sus empleados.

Por lo anterior, se considera dentro de este estudio que es muy importante el acercamiento de los superiores con sus empleados y establecer una comunicación adecuada con ellos para preguntarles por sus necesidades y buscar la mejor manera de ayudarles a satisfacerlas por medio de la propia satisfacción de las necesidades de toda la organización. Si este proceso de comunicación entre superior y subordinado se ve afectado por las actitudes y comportamientos analizados hasta el momento, puede afectarse también la consecución de las metas organizacionales.

A su vez, al desconocer las necesidades del empleado, el superior tendrá intentos fallidos para motivarlo. Y la motivación del empleado puede provenir de otros aspectos que el superior desconoce totalmente.

El cuadro 9 muestra más claramente esta situación.

Cuadro 9. ¿Se siente usted motivado para la realización de su trabajo?
 Sí, 26 SUB y 21 SUP
 ¿Por qué?
 Hago lo que me gusta, estoy contento, 13 SUB y 2 SUP

Número de superiores	5						
	4	Crecimiento personal, desarrollo, sobresalir					
	3	Satisfacción por pertenecer a la organización y lo que me brinda					
	2	Tengo espíritu de servicio		1)Uno se motiva a sí mismo, mi familia 2)Económico	Confianza con el superior, apoyo, te felicitan y te sientes bien		
	1		Por el propio puesto		Cumplo con mi trabajo y con las metas		
	0			1)Ambiente laboral no estresante 2)Aprendes	Para que valoren mi trabajo y ascender		
SUP		0	1	2	3	4	5
SUB	Número de subordinados						

Los demás subordinados dijeron sentirse motivados por:

- Me llevo bien con el personal, tengo todos los elementos para hacerlo, tengo que echarle ganas (ser positivo), tengo flexibilidad, aceptan mis sugerencias, debe haber un objetivo, satisfacer mis necesidades.

Los demás superiores dijeron sentirse motivados por:

- La forma en que nos hablan, apoyo entre compañeros, puedo decir que no estoy de acuerdo en algo, compromiso, cumple con mis expectativas a corto y largo plazos.

Como se puede ver en el cuadro 9, únicamente la celda (3,2) contiene aspectos que se pueden relacionar directamente con la motivación por parte del superior, en la que se expresa que la confianza con el jefe, incluso para los dos superiores, junto con el apoyo y las felicitaciones los hace sentirse bien y motivados. Todos los demás aspectos pueden considerarse como alejados del alcance del superior.

Por otro lado, los cuatro subordinados y un superior que dijeron no sentirse motivados se refirieron a aspectos como los siguientes: en ocasiones hay críticas que desmotivan (1 SUB, 1 SUP), falta de reconocimiento, no es lo que esperaba, no hacen caso a peticiones o sugerencias. Todos estos aspectos sí están al alcance del superior para intervenir en ellos.

Por lo tanto, si un subordinado no encuentra la motivación en su jefe, de alguna manera encuentra otros motivos para continuar cumpliendo con su trabajo, sin embargo, las acciones o inacciones del superior sí pueden desmotivar a sus empleados.

Por lo anterior, se alude a que una mejor comunicación jefe-subordinado resulta en una mayor motivación por parte de ambos, y esto coloca sobre todo a los primeros en una posición con cierta ventaja para continuar motivándolos. Y al mismo tiempo, influir en su disposición para que desempeñen su trabajo, como se muestra en el cuadro 10.

Cuadro 10. ¿Considera que la calidad de la comunicación entre ustedes influye en el desempeño de sus tareas?
 Sí, 27 SUB y 20 SUP No, 3 SUB y 2 SUP
 ¿Por qué?

Número de superiores	7					Es mejor tener buena comunicación, es básica		
	6							
	5							
	4			Para hacer bien las cosas y no de mala gana				
	3	Perseguir lo mismo, no desviarse	Informarse en tiempo y forma, no se entera uno	El ambiente es menos pesado, facilita la convivencia		Facilita el trabajo, lograr las metas		
	2	Es muy importante		Cada quien sabe lo que tiene que hacer				
	1		Llegamos a acuerdos dando puntos de vista		Debe haber trabajo en equipo			
	0			Tengo que hacer mi trabajo	Mejor control, defines plazos y conoces avances		Dice cómo hago mi trabajo, ayuda a corregir y superarme	Aclara las dudas, saber que hacer
SUP	0	1	2	3	4	5	6	7
SUB	Número de subordinados							

Los subordinados mencionaron también:

- Hace sentirme bien y echarle ganas, genera libertad para trabajar.

Por su parte, los superiores mencionaron:

- Dependiendo cómo le hable le echa más ganas o no, el ánimo del personal influye en el cliente.

Este cuadro 10 es muy importante para el problema que se está indagando, debido a que como se ha descrito, dentro de una cultura de alto o de mucho contexto para la comunicación, la calidad y la calidez de la comunicación entre superior y subordinado es primordial. De acuerdo con los dos criterios que se analizan para evaluar hasta cierto grado la efectividad

organizacional, los dos aspectos, tanto la calidad como la calidez de la comunicación son claves tanto para la orientación y consecución de las metas como para la satisfacción y el buen ánimo del trabajador. Esto puede apreciarse claramente en el amplio abanico de respuestas proporcionadas por la muestra.

Del cuadro 10, pueden aprovecharse muchos elementos para orientar la disposición y el ánimo de los empleados a través de la adecuada comunicación superior-subordinado. Prácticamente, todas las respuestas son una gama de posibilidades para contemplarse durante la interacción cotidiana entre jefes y empleados para cumplir con sus objetivos y satisfacer sus necesidades de una comunicación efectiva entre ellos.

Buscando entender la relación de ambos en su interactuar, se ha obtenido información valiosa sobre lo que esperan unos y otros respectivamente. Estos resultados se muestran a continuación en el cuadro 11.

Cuadro 11. ¿Qué esperan en el trabajo de su contraparte?

Número de superiores	8	Superación Desarrollo personal y profesional							
	6		Sacar el trabajo, que cumpla						
	5	Eficiencia, resultados satisfacto- rios							
	4	Perder el miedo, desenvolvi- miento							
	3	Participación Sugerencias y opiniones positivas							
	2	Calidad, cuidado y atención en el trabajo	Actividad, eche ganas						
	1					Expresarte libremente, oportunidad de ser francos			
	0			1)Me haga ver mis errores 2)Seguir haciendo equipo	1)Respeto personal y en mi trabajo 2)Nada	Transmita conocimien- tos, aprender de mi superior	Reconoci- miento, me promueva y tome en cuenta para crecer		Apoyo necesario
	SUP	0	1	2	3	4	5	6	8
SUB	Número de subordinados								

Los subordinados también esperan lo siguiente de sus jefes:

- Mayor relación, seguir siendo amigos, que se comporte como un verdadero jefe.

Mientras que los superiores esperan lo siguiente de sus empleados:

- Sinceridad, honestidad, lealtad, ayude a resolver problemas, resultados satisfactorios, lo motive la empresa, cumplir sus metas económicas.

En este cuadro 11, la pareja 21 es la única que ha coincidido en proporcionar la misma respuesta respecto a lo que espera el uno del otro, lo cual ha sido resaltado en la celda (1,8). Es probable que esta pareja encuentre un buen entendimiento y logren cubrir sus necesidades conjuntamente, ya que ambos esperan “Superación” y “Desarrollo profesional” de su contraparte. Si cabe hacer la mención, y analizando las características de la pareja entre la muestra, puede relacionarse su respuesta con el nivel de estudios que ambos integrantes tienen, el cual es de secundaria, por lo tanto, ambos podrían estar buscando esa superación de su contraparte en el trabajo. Si entre ellos puede existir una comunicación efectiva para hacer compatibles sus necesidades es probable que lleguen a acuerdos que les permitan orientar sus esfuerzos para cubrir esa necesidad a través de la organización misma. Por lo anterior, se destaca el papel que juega la comunicación superior-subordinado para lograr las metas individuales a través del logro de las metas organizacionales.

No obstante, el caso mencionado es único en este cuadro 11, y aunque no menos importante, lo más crítico de este cuadro es observar detalladamente la polarización entre las respuestas proporcionadas por los superiores y por los subordinados de la muestra.

Como puede verse la divergencia entre lo que esperan unos de otros es muy obvia, lo cual es una muestra clara de la diferencia de papeles que existe dentro de una cultura como la nuestra, ya que las expectativas de unos y otros encuentran una brecha amplia que hace prácticamente incompatibles sus percepciones. Mientras los empleados esperan “Apoyo necesario” principalmente, los superiores esperan “Eficiencia y resultados satisfactorios”. Esto, es un indicativo de que las expectativas son totalmente divergentes. Pero, si se emplea la comunicación efectiva entre ambos, podrán enterarse unos a otros de lo que esperan en su trabajo, y probablemente encontrar la mejor manera de empalmar sus expectativas y lograr cumplir con las metas y sentirse satisfechos al mismo tiempo.

Los resultados son evidentes y están puestos sobre la mesa, lo que queda es aprovecharlos para orientarlos hacia el bien común y hacia la efectividad de la organización, y no solamente dejarlo en el terreno personal.

Asumir la responsabilidad de cumplir con el trabajo es de ambos, pero la oportunidad de irlo mejorando constantemente se alienta con la comunicación jefe-subordinado. Ya que si los superiores esperan iniciativa, disposición, participación, sugerencias positivas, y que les comuniquen los problemas laborales veraz y oportunamente, deben de estar muy conscientes de que son ellos los que la mayoría de las veces provocan que sus empleados no lo hagan a través de actitudes que estos últimos perciben, entre ellas la falta de interés y atención, el no escuchar y cerrarse ante sus opiniones, la falta de apoyo, el no permitirles expresarse libremente, su carácter y el mal humor; tal y como lo muestra el cuadro 12 de la página siguiente.

A pesar de que muchos dijeron que nada les desagradaba de su contraparte, ya se ha comentado que cada vez que se aplica una pregunta tan directa a los entrevistados se refrena la voluntad para contestar abiertamente. Pero, entre los que se atrevieron a mencionarlo, existen muchos aspectos interesantes que también corresponden a lo tratado en nuestro contexto cultural para comunicarnos.

Cuadro 12. ¿Qué es lo que más le desagrada de su contraparte?
Nada, 11 SUB y 6 SUP

Número de superiores	3	1)Falta de iniciativa 2)Falta de perseverancia y compromiso, no aprender más			Mal humor, se cierra cuando está enojado y se aferra a sus ideas
	2	1)No realiza su trabajo y sus funciones, flojea 2)Falta de confianza para decir las cosas en el momento		/	
	1	Puntualidad, poca capacidad intelectual, es distraído, trata de influir en los demás, es impositivo, es gritón	1)Seriedad 2)Su carácter 3)Terquedad, no hace caso y no escucha		
	0	/	Presiona, tiene ratos como todos, te llama la atención y después se informa, alcoholismo llevado al trabajo, falta de autoridad, duda para llevar a cabo sus planes, no prevé, cumple su periodo y ya	1)Falta de atención e interés por sus subordinados 2)Regaña en público, me exhibe en mi trabajo 3)Las decisiones que toma, sólo da órdenes y ya	1)Se altera, explota 2)Se desquita con todos, nos contesta mal 3)De última hora da más trabajo y pide reportes
SUP	0	1	2	3	
SUB	Número de subordinados				

Todos estos componentes no verbales de la comunicación siguen siendo muy poderosos dentro del contexto cultural nacional y más aún para el subordinado, pero como en ellos influye la percepción individual, es mejor que los superiores sean conscientes y sensibles ante su presencia, y en el ideal de los casos, conciliar la diferencia de sus percepciones en el terreno de la propia comunicación efectiva, desarrollando la confianza y mostrando una actitud positiva.

Casi el 95% de los subordinados y superiores han coincidido en que si estos últimos despliegan calidez y confianza interpersonal con ellos, esto les hará sentir efectos positivos en su salud psíquica y física, así como en su satisfacción personal y en su rendimiento.

Y esto puede corroborarse todavía más al preguntarles a todos ellos sobre los aspectos o comportamientos que consideran que más ayudan a desempeñar satisfactoriamente el trabajo, los cuales se muestran en el cuadro 13.

Cuadro 13 ¿Cuáles considera que son los aspectos o comportamientos que más ayudan a desempeñar satisfactoriamente el trabajo?

Número de superiores	8					Brindar confianza, generarla (29)	
	7						
	6						
	5			Respeto, les doy su lugar (27)			
	4						Buena Comunicación Constante (23)
	3	Material de trabajo, facilitar herramientas	1)Buen trato 2)Aceptar sugerencias, estar siempre dispuesto a escuchar (11)	Apoyo en cualquier circunstancia			
	2					Explicar cómo hacer las cosas, enseñar. Conocimientos	
	1		Tolerancia (27)	1)Franqueza, sinceridad (8) 2)Libertad para trabajar y decidir	1)Amabilidad, buen carácter. 2)Cumplir con los acuerdos y funciones (10)	Responsabilidad Compromiso	
	0			1)Ser ético. 2)Profesional. 3)Llegar a acuerdos, negociación			
SUP	0	1	2	3	4	5	6
SUB	Número de subordinados						

Los subordinados también se orientaron hacia aspectos o comportamientos como:

- Sobriedad, poner el ejemplo de puntualidad, consejos, dice tranquilo cómo hacer las cosas, no se deja llevar por los demás, motivación, me presiona para desempeñar el trabajo más eficaz y dedicadamente; e incluso hubo quien mencionó que ninguno.

Por otro lado, el resto de los superiores se orientan hacia aspectos como:

- Información oportuna, capacitación, apoyo en cierres y clientes difíciles, calidad de atención al cliente y personal, igualando hasta cierto punto la condición superior-subordinado, la relación y la forma de sobrellevarla, brindando amistad, pasar a tiempo el trabajo, demostrar que se sabe hacer las cosas, trabajar en equipo, tomar decisiones conjuntamente, buena relación social, dialogar expectativas, forma de pedir las cosas (no mandar), flexibilidad, aclarando dudas, y finalmente, aplicando normas y políticas de la institución.

El cuadro 13 es uno de los más importantes, tanto para las parejas que coinciden en sus respuestas y que están relacionadas directamente en su trabajo como para la muestra en general.

Primeramente, se mencionará que han sido varias las parejas que mostraron compatibilidad en sus respuestas, siendo más exactos, en las parejas con números 8, 10, 11, 23, 27 y 29 coincidieron tanto subordinado como superior en alguna de sus respuestas, lo cual ha sido resaltado en el cuadro incluyendo los respectivos números de pareja junto con la respuesta en la cual coincidieron. Como un caso extraordinario se mencionará a la pareja 27, como la pareja que a lo largo de todo el análisis ha sido la que con más frecuencia ambos miembros han coincidido en sus respuestas, esto sin duda los coloca con una gran ventaja para acoplarse adecuadamente en el trabajo, lograr satisfactoriamente cumplir con el mismo, y orientar su desempeño conjuntamente hacia la consecución de las metas organizacionales. Sin embargo, si se analizan sus características de edad y nivel de estudios difieren completamente. Esto pone en entredicho lo considerado al principio del análisis, por ello se propone que se investigue aún más sobre la correlación que pueda existir entre tales características y la compatibilidad de percepciones y la orientación en el trabajo al desempeñar el papel de superior o de subordinado. No obstante, la comunicación efectiva entre ellos puede ser el factor clave en su compatibilidad de percepciones y su forma de trabajar.

En segundo lugar, no es una casualidad que la mayoría de los subordinados y de los superiores entrevistados de toda la muestra coincidan en que brindar confianza o generarla sea el principal aspecto que les ayuda a desempeñar satisfactoriamente su trabajo. Esto puede dar paso a que una buena y constante comunicación se convierta en el segundo, ya que si existe o se genera la confianza entre ellos, se propicia casi automáticamente la comunicación.

Finalmente, el proceso de la comunicación misma entre ellos se rodea de un contexto en el que es importante percibir respeto, buen trato, amabilidad e incluso un buen carácter y tolerancia, como un rasgo cultural muy propio de los mexicanos orientado a mantener la armonía social entre los participantes.

Bajo estas circunstancias los subordinados y superiores estarán probablemente más dispuestos a comunicarse abierta y sinceramente. En el terreno de la comunicación descendente los superiores comunicarán expectativas y metas, así como instrucciones relativas al trabajo y podrán proporcionar el apoyo social. Si el subordinado percibe efectividad en todos esos aspectos entonces él estará dispuesto a participar y comunicar con veracidad y a tiempo los problemas sobre el trabajo y avances respecto a las tareas, además se atreverá a dar sugerencias y opiniones, y a comunicar sus necesidades. Si logra darse este proceso de la comunicación efectivamente, sin la constante interrupción del ruido psicológico y las cargas emocionales presentes en la relación personal, entonces los superiores tienen una ventaja para motivar y obtener la disposición de sus empleados en el cumplimiento del trabajo, que a su vez mantendrá subordinados satisfechos y a gusto con el clima laboral de sus relaciones interpersonales.

Una vez establecido y percibido este ambiente armonioso podrá darse paso a la importancia de tratar asuntos relacionados directamente con el trabajo mismo y su desempeño, entre los subordinados y los superiores.

CONCLUSIONES

Todas las conclusiones e inferencias que a continuación se hacen atienden directamente y se limitan a las opiniones recabadas de la muestra seleccionada, por lo que no puede generalizarse a todos los subordinados y superiores mexicanos, ni a todas las organizaciones mexicanas. Sin embargo, al destacarse algunos de los resultados esperados es un indicativo de que su presencia no puede descartarse absolutamente entre el resto de la población.

Primeramente, es necesario hacer notar que toda relación laboral parte de establecer un primer contacto, éste puede ser determinante a lo largo de la relación debido a que genera indicios sociales y prejuicios acerca de la otra persona. Sobre la primera impresión entre subordinados y superiores se puede concluir lo siguiente: los superiores perciben o quieren ver entre sus subordinados responsabilidad, que son buenos trabajadores, eficientes y con disposición, aunque también perciben cierta seriedad entre ellos; mientras que los subordinados, principalmente, perciben jefes muy estrictos y mandones, con carácter fuerte y muy exigentes y, en segundo plano, ven o quieren ver jefes que son buenas personas, con calidad humana y que brinden confianza. Aunque todos estos indicios son muy poderosos, el tiempo como variable es muy importante en el establecimiento de relaciones interpersonales y laborales en una cultura como la nuestra, que reforzará o disuadirá tales indicios.

Mientras tanto, las implicaciones de lo señalado anteriormente, son las siguientes: Culturalmente, dentro de una sociedad de gran distancia al poder, el jefe ideal para los subordinados es un autócrata benévolo o “buen padre”, como lo señala Geert Hofstede; de lo contrario, y dependiendo de las experiencias de los propios subordinados, podrían rechazar completamente la autoridad de su jefe. En cuestiones de comunicación, se puede ser determinante en el manejo de esta situación, ya que de ello depende el acercamiento y la confianza que los subordinados perciban para querer comunicarse sincera y abiertamente con sus jefes. Por eso, estos últimos ven seriedad en sus empleados. Lo que aquí cabe preguntarse o incluso investigar más a fondo es si los superiores muestran intencionadamente estas actitudes para controlar y ganarse el respeto entre sus empleados.

Relacionado con lo anterior, algunos superiores dijeron sí remarcar la posición de jefe en sus puestos. Sin embargo, los subordinados parecen aceptarlo normalmente, lo que confirma la aceptación de esa figura autoritaria heredada a través de rasgos culturales como la familia, la religión y el sistema educativo, así como la propia distancia al poder.

Estas primeras observaciones crean el contexto inicial bajo el cual interaccionan superiores y subordinados personal y laboralmente; es decir, el subordinado está condicionado culturalmente a aceptar un jefe que muestre su autoridad pero que se perciban al mismo tiempo indicios de ser una buena persona. De lo contrario, si el superior muestra su autoridad pero no se percibe la calidez humana y la confianza, el subordinado está condicionado culturalmente a rechazar completamente la autoridad de su jefe.

Por ello, la mayoría de los subordinados y de los superiores han dado suma importancia al llevarse bien, evitar conflictos, mantener la armonía social y percibir confianza entre ellos como factores determinantes en el establecimiento de relaciones laborales buenas. Porque de esta manera se abre paso a la buena comunicación y al entendimiento laboral y personal.

Esta situación conlleva mucha de la sensibilidad que prevalece entre el trabajador, ya que siempre será mucho mejor evitar acciones que los coloquen en alguna situación conflictiva tratando de conservar en todo momento una naturaleza romántica para trabajar. Así, se conforma el contexto cultural y social que rodea las relaciones laborales e interpersonales entre superiores y subordinados.

Esto nos hace comprobar que nuestra cultura nacional y la comunicación superior subordinado interaccionan bajo un contexto cultural alto o de mucho contexto para la

comunicación, donde son muy importantes los indicios no verbales para transmitir el significado, quedar bien y mantener la armonía social, es decir, se descubre el significado de los mensajes a través de los comportamientos no verbales tanto de jefes como de subordinados, y a través de la historia de su propia relación. Por eso, la mayoría de ellos manifiestan la importancia de la relación social en el trabajo, porque genera una mayor confianza entre las partes que ayuda a tener una buena comunicación y a enriquecerla constantemente.

A pesar de la gran importancia que otorgan los subordinados y los superiores a la relación social en el trabajo, en su mayoría manifestaron no tenerla entre ellos. De aquí que surjan las primeras dificultades para generar la confianza y dar pie a la comunicación abierta y sincera.

Por lo anterior, se comprende que algunos subordinados lleguen a dudar para transmitir mensajes difíciles o incómodos como los problemas laborales, ya que se busca el mejor momento o se acomodan las palabras junto con un contexto adecuado para no molestar y lastimar al otro. O por eso, algunos superiores dicen que sus empleados no les comunican veraz y oportunamente sobre los problemas en el trabajo.

Por lo tanto, se concluye que rasgos culturales como las máscaras de Octavio Paz para guardar las apariencias y proteger el concepto de sí mismo, junto con la susceptibilidad ampliamente tratada por Samuel Ramos representan problemas potenciales para la comunicación efectiva, tal y como lo trata el comportamiento organizacional.

Para solucionar esto, el propio comportamiento organizacional propone que existan superiores sensibles a las necesidades humanas, que transmitan con sinceridad y calidez, y que estén abiertos al diálogo con sus empleados, desarrollando una actitud de comunicación positiva y desarrollando la confianza. Si no existe disposición e iniciativa para desarrollar estas actitudes con sus subordinados, no existirá interés de estos últimos por aceptar la comunicación con ellos, ni para aceptar las tareas y los objetivos que se intenten lograr. De este modo, comienza a afectarse la efectividad organizacional, porque se desconocen o se desvían de los objetivos de la organización.

Esto puede provocar también que se desaliente la comunicación ascendente, y como consecuencia, los superiores pierden contacto con las necesidades de los empleados, tal y como lo corroboraron las opiniones de los subordinados al coincidir que sus jefes no les preguntan por sus necesidades y por aquellas que ya hayan sido satisfechas. Esto coloca a los superiores en desventaja para motivar a sus empleados, brindarles el apoyo social y de tareas e instrucciones claras relativas al trabajo que ellos requieren. Al suceder esto, deja de emplearse efectivamente el proceso bidireccional de la comunicación organizacional para empalmar sus percepciones y orientar su esfuerzo hacia las metas de la organización.

Solamente franqueando las barreras personales y el ruido psicológico que las acompaña, que están muy presentes en nuestra cultura nacional, se generará el ambiente laboral propicio y armonioso que tanto aprecian los subordinados y los superiores para estar a gusto y dispuestos a colaborar, así como a comunicarse abierta y sinceramente en el trabajo.

Un subordinado desmotivado por las actitudes y la forma de comunicarse de su jefe, no estará en la mejor disposición de colaborar y esforzarse por mejorar constantemente su desempeño, a lo más, cumplirá simplemente con su trabajo. Pero, no estará dispuesto a participar y a sugerir sobre la mejora del trabajo y de la organización en general.

Por otro lado, un superior que no fomenta la comunicación con su subordinado y que no le brinda el apoyo social necesario en una cultura como la nuestra, estará en desventaja para motivarlo al desconocer sus necesidades y metas individuales, haciendo prácticamente imposible la fusión del cumplimiento de las metas organizacionales con la satisfacción de su

empleado por participar en una organización con un clima laboral armonioso y buenas relaciones laborales con los respectivos jefes.

Esto último, y como conclusión general, es lo que se puede perseguir en la organización dentro de una cultura como la nuestra, que el cumplimiento de metas y la eficiencia sean fusionados con la satisfacción de sus participantes a través de buenas relaciones interpersonales junto con todos los indicios percibidos que las acompañan, una vez establecido este clima laboral armonioso podrá darse paso a la orientación hacia las metas y al desempeño del trabajo, con la finalidad de obtener la disposición para mejorarlo constantemente, tanto en lo individual como en lo organizacional.

Para consideración de futuras investigaciones, es importante decir que la posibilidad de continuar indagando sobre problemas que involucren la participación del propio trabajador es vasta, ya que se dejan opciones abiertas para asociar características de la muestra como la edad, el nivel educacional o el nivel ocupacional con la presencia de rasgos culturales que prevalezcan en mayor o menor grado entre los trabajadores. Estos pueden acentuarse más o menos según sus características sociales incluso dentro de la organización.

También, pueden ser realizadas investigaciones similares entre organizaciones de algún mismo giro o de algún ambiente laboral en especial. Incluso, dentro de una misma organización, podrían existir elementos distintivos alrededor de este mismo problema entre áreas o departamentos diferentes. Sin duda sería un aporte muy significativo para su consideración.

Mientras tanto, queda claro que se ha podido verificar la presencia de dicho problema entre unos cuantos de los subordinados y superiores. Pero, la invitación a continuar ampliando el conocimiento sobre la organización nacional y las relaciones laborales de sus individuos es muy importante para, tal vez, ayudar al desarrollo mismo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, Ronald. 2005. *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2000. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John. 2002. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- DE CENZO, David, STEPHEN, Robbins. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. Limusa.
- EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice. 2002. *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. ECAFSA Thomson Learning.
- FUENTES, Carlos. 1998. *El espejo enterrado*. Taurus.
- HALL, Richard. 1996. *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice Hall.
- HOFSTEDE, Geert. 1997. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Mc Graw Hill.
- KAST, Fremont, ROZENZWEIG, James. 1985. *Administración en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- KRAS, Eva S. 1990. *Cultura Gerencial. México–Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamérica.
- LEON-PORTILLA, Miguel. 1971. *De Teotihuacan a los Aztecas. Antología de fuentes e interpretaciones históricas*. Instituto de investigaciones históricas UNAM.
- MARTINEZ DE VELASCO, Alberto. NOSNIK, Abraham. 1988. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. Trillas.
- MURDOCK, George. 1987. *Cultura y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- PASCALE, Richard, ATHOS, Anthony. *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Grijalbo S.A.
- PAZ, Octavio. 1999. *El laberinto de la soledad. Postdata. Vuelta a El laberinto de la soledad*. Fondo de Cultura Económica.
- PINILLA, Antonio. 1972. *Relaciones humanas y laborales en la empresa*. Estudios técnicos asociados S.A.
- RAMOS, Samuel. 1934. *El perfil del hombre y la cultura en México*. Colección Austral.
- RIDING, Alan. 1985. *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos*. Joaquín Mortiz.

ROBBINS, Stephen. 2004. *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, Mauro, RAMÍREZ, Patricia. 2004. *Psicología del mexicano en el trabajo*. McGraw Hill.

SCHEIN, Edgar. 1982. *Psicología de la organización*. Prentice Hall.

SCOTT & TUTTLE. 1989. *Planning and Measurement in your Organization of the Future*. Industrial Engineering and Management Press.

VROOM, Victor, DECI, Edward. 1979. *Motivación y alta dirección*. Trillas.

7. ¿Cuáles considera usted que son los comportamientos de su jefe o superior que dificultan el establecimiento de una relación laboral adecuada?
-
-
-
8. ¿Mantiene una relación que va más allá de lo estrictamente laboral con su jefe o superior, es decir, de tipo social?
Sí No
9. ¿Cómo considera a su jefe o superior?
Un conocido Mi compañero Mi amigo Mi jefe simplemente
10. ¿Qué tan importante es para usted la relación social en su trabajo?
Muy importante Importante Poco importante Nada importante
11. ¿Cómo calificaría el grado de confianza entre su jefe o superior y usted?
Excelente Regular Poco
12. ¿Considera que su jefe o superior y usted se encuentran acoplados dentro del trabajo? Sí No
13. ¿De qué manera considera usted que la relación social con su jefe o superior afecta o influye en su comunicación?
-
-
-
14. ¿Hace usted sugerencias a su jefe o superior en la forma de hacer las cosas? Sí No
En caso afirmativo, elija por favor
Muy frecuentemente Frecuentemente Algunas veces Muy pocas veces
15. ¿Su jefe o superior acepta sus sugerencias? Sí No
16. ¿Cuáles considera usted que son los comportamientos de su jefe o superior que favorecen al establecimiento de una comunicación adecuada?
-
-
-
17. ¿Cuál es el medio que más emplean su jefe o superior y usted para comunicarse?
- Conversaciones en persona (frente a frente).....
- Conversaciones telefónicas.....
- Correo de voz.....
- Correo electrónico.....
- Memorando, cartas, recados escritos.....
- Otro....., mencione por favor.....
18. ¿Considera que la comunicación clara entre su jefe o superior y usted es el factor más importante en su trabajo?
Sí No

28. ¿Cómo manifiesta usted un desacuerdo con su jefe o superior en alguna situación laboral?

29. ¿Su jefe o superior le comunica lo que espera de usted en el trabajo? Sí No
30. ¿Su jefe o superior le informó objetivamente sobre los requerimientos de su puesto cuando usted ingresó a la organización? Sí No
31. ¿Su jefe o superior le proporciona toda la información necesaria para desempeñar su trabajo? Sí No
32. ¿Su jefe o superior le pregunta a usted cuáles de sus necesidades específicas ya están satisfechas? Sí No
33. ¿Su jefe o superior le informa a usted con precisión sobre su desempeño laboral? Sí No
34. ¿Considera que la calidad de la comunicación entre su jefe o superior y usted influye en el desempeño de sus tareas?
 Sí No
 ¿Por qué?

35. ¿Conoce usted las metas de la organización? Sí No
36. ¿Considera que la organización le ayudará a usted a satisfacer sus propias necesidades? Sí No
37. ¿Sabe usted por qué existe su puesto y el papel que juega para alcanzar los objetivos de la organización?
 Sí No
38. ¿Cree que existe congruencia entre lo que usted esperaba y la realidad en su puesto? Sí No
 En caso negativo, conteste por favor ¿Qué sensaciones le deja?

39. ¿Se siente usted motivado para la realización de su trabajo? Sí No
 ¿Por qué?

40. ¿Qué espera usted de su jefe o superior en el trabajo?

41. ¿Qué es lo que más le desagrada de su jefe o superior?

42. ¿Considera que la relación con su jefe o superior influye de alguna manera en su desempeño laboral?
Sí No
43. ¿Se establecen estándares de desempeño o metas conjuntamente entre su jefe o superior y usted?
Sí No
En caso negativo, conteste por favor ¿Por qué cree usted que no sea así?
.....
.....
.....
44. ¿Está usted seguro de entender el punto de vista de su jefe o superior con respecto a sus logros en términos de las metas preestablecidas? Sí No
45. ¿Considera que su jefe o superior es una persona calificada para el desempeño de la tarea que tiene encomendada? Sí No
46. ¿Coopera usted dentro del trabajo con el mismo esfuerzo con quien mantiene una buena relación social y con quien no la tiene? Sí No
¿Por qué?
.....
.....
.....
47. Si su jefe o superior despliega calidez y confianza interpersonal con usted, ¿Siente usted efectos positivos en su salud física y psíquica, así como en su satisfacción en el trabajo y en su rendimiento? Sí No
48. ¿Cuáles considera que son los aspectos o comportamientos de su jefe o superior que más le ayudan a usted a desempeñar satisfactoriamente su trabajo?
.....
.....
.....

Por favor, conteste usted los siguientes datos marcando con una X sobre la línea:

Edad:	Nivel de estudios:	Puesto:
20-30.....	Primaria.....	Operativo.....
31-40.....	Secundaria.....	Medio.....
41-50.....	Bachillerato.....	Gerencial.....
51 o más.....	Licenciatura.....	Directivo.....
	Posgrado.....	

Indique por favor si estaría dispuesto a permitir la participación de su jefe o superior en una encuesta similar. Asegurándole que no se le difundirá la información que usted ha proporcionado marque
Sí o No

Si su respuesta es afirmativa permita ponernos en contacto con usted a través del medio que más le convenga:

Tel.(s):

Dirección electrónica:

Si su respuesta es negativa permítanos conocer sus motivos, los cuales también son muy importantes para la investigación:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Por su valioso tiempo y participación, muchas gracias.

CUESTIONARIO SP

El presente cuestionario forma parte de una investigación en el área de las ciencias sociales y administrativas. Las relaciones laborales e interpersonales en la empresa u organización son muy importantes en la vida de todo empresario, administrador, o empleado. Durante el trabajo diario, es común mantener contacto y relacionarse constantemente con superiores o subordinados para desempeñarse satisfactoriamente. Con su amable participación usted colaborará en la investigación y en el desarrollo de conocimiento que permita analizar y comprender las relaciones laborales con empleados o subordinados dentro de la organización mexicana.

Toda la información que usted proporcione será muy valiosa y se le garantiza total confidencialidad. Por ningún motivo y bajo ninguna circunstancia se emplearán nombres propios, de empresas u organizaciones que puedan afectar su integridad personal. La información únicamente se utilizará para la estadística y para los propios fines de la investigación, los cuales conservarán en todo momento el carácter anónimo de sus fuentes.

Siendo usted nuestra fuente más importante y agradeciéndole de antemano su participación, se le invita a contestar abiertamente las siguientes preguntas.

Nota: En las preguntas que se le presenten opciones, elija por favor solamente una de ellas sobrescribiendo una X o cruzándola con una diagonal.

1. ¿Cuánto tiempo tiene conociendo a su empleado o subordinado?
2. ¿De qué manera cree que el tiempo que llevan de conocerse ha influido en el establecimiento de su relación en el trabajo?
.....
.....
.....
3. ¿Qué percibió usted de su empleado o subordinado en su primer contacto?
.....
.....
.....
4. ¿Cómo es la relación laboral entre su empleado o subordinado y usted?
Pésima Mala Indiferente Buena Excelente
¿Por qué cree usted que sea de esa manera?
.....
.....
.....
5. ¿Remarca usted constantemente a su empleado o subordinado la posición relativa que guardan en sus puestos?
Sí No
En caso afirmativo, conteste por favor ¿Por qué?
.....
.....
.....
6. ¿Cuáles considera usted que son los comportamientos de su empleado o subordinado que favorecen al establecimiento de una relación laboral adecuada?
.....
.....

7. ¿Cuáles considera usted que son los comportamientos de su empleado o subordinado que dificultan el establecimiento de una relación laboral adecuada?
-
-
-
8. ¿Mantiene una relación que va más allá de lo estrictamente laboral con su empleado o subordinado, es decir, de tipo social? Sí No
9. ¿Cómo considera a su empleado o subordinado?
- | | | | |
|-------------|--------------|----------|-------------------------|
| Un conocido | Mi compañero | Mi amigo | Mi empleado simplemente |
|-------------|--------------|----------|-------------------------|
10. ¿Qué tan importante es para usted la relación social en su trabajo?
- | | | | |
|----------------|------------|-----------------|-----------------|
| Muy importante | Importante | Poco importante | Nada importante |
|----------------|------------|-----------------|-----------------|
11. ¿Cómo calificaría el grado de confianza entre su empleado o subordinado y usted?
- | | | |
|-----------|---------|------|
| Excelente | Regular | Poco |
|-----------|---------|------|
12. ¿Considera que su empleado o subordinado y usted se encuentran acoplados dentro del trabajo?
- Sí No
13. ¿De qué manera considera usted que la relación social con su empleado o subordinado afecta o influye en su comunicación?
-
-
-
14. ¿Hace usted sugerencias a su empleado o subordinado en la forma de hacer las cosas? Sí No
- En caso afirmativo, elija por favor
- | | | | |
|--------------------|----------------|---------------|-----------------|
| Muy frecuentemente | Frecuentemente | Algunas veces | Muy pocas veces |
|--------------------|----------------|---------------|-----------------|
15. ¿Su empleado o subordinado acepta sus sugerencias? Sí No
16. ¿Cuáles considera usted que son los comportamientos de su empleado o subordinado que favorecen al establecimiento de una comunicación adecuada?
-
-
-
17. ¿Cuál es el medio que más emplean su empleado o subordinado y usted para comunicarse?
- | |
|--|
| Conversaciones en persona (frente a frente)..... |
| Conversaciones telefónicas..... |
| Correo de voz..... |
| Correo electrónico..... |
| Memorando, cartas, recados escritos..... |
| Otro....., mencione por favor..... |
18. ¿Considera que la comunicación clara entre su empleado o subordinado y usted es el factor más importante en su trabajo? Sí No

29. ¿Le comunica usted a su empleado o subordinado sus expectativas? Sí No
30. ¿Le informó objetivamente a su empleado o subordinado sobre los requerimientos de su puesto cuando él ingresó a la organización? Sí No
31. ¿Le proporciona usted toda la información necesaria a su empleado o subordinado para que él desempeñe su trabajo?
Sí No
32. ¿Le pregunta usted a su empleado o subordinado cuáles de sus necesidades específicas ya están satisfechas?
Sí No
33. ¿Le informa usted con precisión a su empleado o subordinado sobre su desempeño laboral? Sí No
34. ¿Considera que la calidad de la comunicación entre usted y su empleado o subordinado influye en el desempeño de sus tareas? Sí No
¿Por qué?
.....
.....
.....
35. ¿Conoce usted las metas de la organización? Sí No
36. ¿Considera que la organización le ayudará a usted a satisfacer sus propias necesidades? Sí No
37. ¿Sabe usted por qué existe su puesto y el papel que juega para alcanzar los objetivos de la organización?
Sí No
38. ¿Cree usted que existe congruencia entre sus expectativas y la realidad en su puesto? Sí No
En caso negativo, conteste por favor ¿Qué sensaciones le deja?
.....
.....
.....
39. ¿Se siente usted motivado para la realización de su trabajo? Sí No
¿Por qué?
.....
.....
.....
40. ¿Qué espera usted de su empleado o subordinado en el trabajo?
.....
.....
.....
41. ¿Qué es lo que más le desagrada de su empleado o subordinado?
.....
.....
.....
42. ¿Considera que la relación con su empleado o subordinado influye de alguna manera en su desempeño laboral?
Sí No

43. ¿Se establecen estándares de desempeño o metas conjuntamente entre su empleado o subordinado y usted?
 Sí No
 En caso negativo, conteste por favor ¿Por qué no sucede así?

44. ¿Considera usted que su empleado o subordinado entiende su punto de vista con respecto a los logros en términos de las metas preestablecidas? Sí No
45. ¿Considera que su empleado o subordinado es una persona calificada para el desempeño de la tarea que tiene encomendada? Sí No
46. ¿Coopera usted dentro del trabajo con el mismo esfuerzo con quien mantiene una buena relación social y con quien no la tiene? Sí No
 ¿Por qué?

47. ¿Considera usted que si despliega calidez y confianza interpersonal con su empleado o subordinado, esto le hará sentir a él efectos positivos en su salud física y psíquica, así como en su satisfacción en el trabajo y en su rendimiento? Sí No
48. ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes con los cuales usted le ayuda a su empleado o subordinado a desempeñar satisfactoriamente su trabajo?

Por favor, conteste usted los siguientes datos marcando con una X sobre la línea:

Edad:	Nivel de estudios:	Puesto:
20-30.....	Primaria.....	Operativo.....
31-40.....	Secundaria.....	Medio.....
41-50.....	Bachillerato.....	Gerencial.....
51 o más.....	Licenciatura.....	Directivo.....
	Posgrado.....	

Indique por favor si estaría dispuesto a permitir la participación de alguno de sus empleados o subordinados en una encuesta similar. Asegurándole que no se le difundirá la información que usted ha proporcionado marque Sí o No

Si su respuesta es afirmativa permita ponernos en contacto con usted a través del medio que más le convenga:

Tel.(s):

Dirección electrónica:

Si su respuesta es negativa permítanos conocer sus motivos, los cuales también son muy importantes para la investigación:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Por su valioso tiempo y participación, muchas gracias.