

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

UN ACERCAMIENTO A LOS PROBLEMAS DE COMUNICACION EN LAS  
ORGANIZACIONES LABORALES AGUDIZADOS POR EL CONFLICTO  
INTERGENERICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:  
JAVIER ROSAS RODRÍGUEZ

ASESOR: DRA. REGINA JIMÉNEZ-OTTALENGO

## *Dedicatoria:*

*Cuantas cosas no han pasado hasta el momento que escribo esto, me siento profundamente afortunado de haber superado una de las etapas más difíciles de mi vida que hoy sigue marcando mi camino y destino. No ha sido fácil pero lo hemos conseguido. Mi más profundo agradecimiento y cariño eterno a todas esas personas que no me dejaron caer y me ayudaron a ser hoy el que escribe esto...*

*A mi Madre, que siempre ha estado ahí, al pie del cañón, ayudándome en todo y tratando de hacerme la vida más feliz, siempre con una sonrisa y palabras de aliento...*

*A mi Padre, de quien me siento tan orgulloso de ser su hijo y de llevar su apellido, y de poder haber aprendido tanto de él. No he tenido mejor maestro de la vida que él...*

*A mi Hermana, mi gemela, quien ha sido mi otra mitad desde siempre. Quién me ha enseñando tantas lecciones de la vida y que siempre ha estado ahí para ayudar a levantarme en los momentos más difíciles. No sé que haría sin ti, Mari...*

*A Julieta, quien me ha brindado durante muchos años una amistad incondicional y hoy día un profundo amor que me ha hecho muy feliz...*

*A mis Tíos Leni y Aarón, quienes han sido mis segundos padres siempre cuidando de mi...*

*A mis Tíos Rosas, Juan, Mane, Lulú y Rosi, por su amor y paciencia...*

*A Chabe, mi tía quien siempre ha estado conmigo y a tratado de que siempre sea feliz...*

*A todos mis primos tanto Rosas como Rodríguez quienes me han acompañado en los buenos y malos momentos....*

*Y muy en especial a mi Abuela Andrea Rafaela, maestra combativa quien luchó por muchos años por un México mejor... No te preocupes que seguiremos en eso...*

## *Agradecimientos:*

*Una vez terminado este trabajo, una de las cosas más difíciles fue el expresar en unos cuantos párrafos el enorme agradecimiento que siento hacia las personas que me ayudaron a concluir la Maestría y en la elaboración de la Tesis.*

*Tal es el caso de mis Padres y mi Hermana a quienes nunca terminaré de agradecer su amor y su apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de la Maestría.*

*A toda mi Familia, quien siempre se ha preocupado por mi y me ha ayudado toda la vida.*

*A mi asesor la Dra. Regina Jiménez-Ottalengo por dirigir mi trabajo y enriquecer el mismo con sus comentarios y anotaciones.*

*A la Dra. Judit Boxser Misses por haber confiado en mi proyecto de investigación y haberme dado todas las facilidades para concluir la Maestría.*

*A la Dra. Margarita Yépez Hernández, Dra. Virginia López Villegas y Mtra Luz María Garay Cruz por sus observaciones y comentarios que permitieron concluir este trabajo.*

*A la Dra. Susana González Reyna por sus consejos y su disponibilidad que siempre tuvo para resolver mis dudas.*

*A mis compañeros de la Maestría por sus observaciones e ideas.*

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>Capítulo I / Organización y Comunicación</b> .....	1
1.1 Concepto de organización, sus características y tipología .....	5
1.2 El proceso comunicativo en las organizaciones .....	12
1.3 La Comunicación Organizacional .....	20
1.4 Desarrollo histórico de la comunicación organizacional y las diversas teorías organizacionales .....	23
<b>Capítulo II / El Género</b> .....	37
2.1 El concepto de género .....	38
2.2 Antecedentes y desarrollo histórico del término género .....	43
2.3 El conflicto intergenérico .....	48
<b>Capítulo III / El conflicto intergenérico y sus repercusiones en los procesos comunicativos de las organizaciones</b> .....	64
3.1 El conflicto intergenérico en las organizaciones .....	65
3.1.1 Discriminación laboral .....	68
3.1.2 Segregación .....	76
3.1.3 Falta de reconocimiento .....	83
3.1.4 La lucha por el poder .....	89
3.2 El conflicto intergenérico y demás factores que afectan la comunicación en las organizaciones .....	93
3.3 Las barreras de comunicación más frecuentes influenciadas por el conflicto intergenérico .....	103
<b>Reflexiones finales</b> .....	119
<b>Fuentes</b> .....	127

## INTRODUCCIÓN

Para cualquier organización laboral, la comunicación es de suma importancia, ya que es el “combustible” necesario que le permite funcionar y desarrollarse de manera óptima. La comunicación es el elemento prioritario que cualquier organización debe procurar. Este elemento tan sencillo pero al mismo tiempo tan difícil de gestionar es el encargado de darle vida y soporte a la misma. La comunicación es el medio mediante el cual una organización puede lograr la participación y el involucramiento de sus integrantes.

Lamentablemente no siempre la comunicación interna de una organización se genera, se distribuye y se recibe de manera correcta. Por tal motivo surge una disciplina relacionada con las Ciencias de la Comunicación denominada Comunicación Organizacional, la cual se encarga de generar una correcta y eficaz comunicación tanto interna como externa de las organizaciones laborales, así como de resolver problemas que se presenten en los diversos procesos comunicativos de las mismas.

El objeto de estudio de la Comunicación Organizacional es precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio. Se puede entender también que la Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y el medio. Por último, la Comunicación Organizacional de igual manera se precisa como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su contexto, o bien, se encarga de influir de manera positiva en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y

externos de la organización, todo esto con el fin de que ésta cumpla con sus objetivos.

Actualmente los estudios sobre comunicación organizacional en México son relativamente escasos, ya que ésta es un área de la comunicación poco abordada debido a que son numerosas las organizaciones laborales en nuestro país que no consideran importante el tema de la comunicación como un factor vital que les permita conseguir a dichas organizaciones lograr sus objetivos y alcanzar el desarrollo pleno de las mismas. A esta situación de desconfianza por parte de las organizaciones se aúnan ciertos estudiosos nacionales de la comunicación que todavía no alcanzan a concebir la importancia que tiene la comunicación organizacional para el progreso de cualquier organización, por lo que las investigaciones en esta área son escasas.

A pesar de lo anterior, existen trabajos en los cuales se ha logrado dilucidar con claridad los problemas de comunicación más frecuentes en las organizaciones de carácter laboral. Por lo general, los investigadores en esta área casi siempre determinan que las fallas en los procesos comunicativos en estas organizaciones son debido a la falta de información, la escasa retroalimentación entre los trabajadores, el contenido incorrecto, insuficiente e inadecuado de los mensajes de tarea, mantenimiento y humanos, la obstrucción en los flujos de comunicación, y las constantes fallas en los canales y redes de información, por mencionar algunos.

Nosotros coincidimos con estos autores en los problemas de comunicación arriba mencionados como los principales causantes de que los procesos comunicativos de las organizaciones se vean afectados, pero también pensamos que existen ciertos factores socioculturales que se infiltran en

estos problemas, agudizando así dicha situación. Entre estos factores encontramos a los culturales, de género, psicológicos, de clase social, religiosos, étnico-geográficos, etc. En este trabajo, el factor de género ha sido el eje central junto con los principales problemas de comunicación en las organizaciones por el cual se ha desarrollado esta Tesis.

Al tratar el conflicto de género en las organizaciones laborales se hablará de cómo el sexo masculino ha sido el predominante sobre el femenino por motivos culturales y sociales, en el ámbito laboral en relación a los puestos de trabajo y la jerarquización tendenciosa que ocupa cada uno en las organizaciones. Por lo tanto, nuestro principal deseo y objetivo central es poner en evidencia como los elementos del conflicto intergenérico intervienen de manera negativa en la comunicación de las organizaciones laborales y agudizan los problemas comunicacionales ya existentes.

Centrarnos en el factor de género no implica que consideremos a los otros menos importantes o los descartemos, al contrario, estos factores en algún momento o circunstancia dada se presentan como coadyuvantes para generar problemas de comunicación dentro de una organización. Es más, hay casos en el que se presentan al mismo tiempo varios de estos factores como potenciadores de los problemas comunicacionales. Ningún factor invalida la existencia del otro, en muchas ocasiones la mezcla de éstos, como sinergia, son los causantes potenciales de los problemas de comunicación.

Uno de nuestros objetivos al realizar esta investigación sobre los problemas de comunicación interna que existen en las empresas u organizaciones laborales, es demostrar que las fallas en los procesos comunicativos en éstas no solamente son por falta de información, por un manejo inadecuado

de la misma, por la inexistencia de canales en los que fluya la información de manera adecuada o por la escasa retroalimentación entre los integrantes de la organización, entre otros, sino que existen otros factores socioculturales inherentes a las mismas organizaciones como los mencionados anteriormente que generan, influyen o agudizan dichos problemas.

Partimos de la idea de que los factores socioculturales influyen en la interacción social de las personas que laboran en las organizaciones y por ende en la comunicación que se produce en éstas. Frecuentemente en las auditorias de comunicación interna se preocupan más por los procesos mecánicos de comunicación y las vicisitudes que inhiben los flujos de información, olvidándose muchas veces que existen otros factores que condicionan el buen desempeño de los procesos de comunicación de las mismas. Tal es el caso del conflicto existente entre el género masculino y femenino.

Se han hecho muchos estudios de género y sobre comunicación organizacional, pero son relativamente escasos los que han tomado en cuenta el conflicto de género como factor problemático para la comunicación de una organización. Por lo que en este trabajo de investigación se propondrá al conflicto de género como uno de los principales factores que pueden generar fallas o problemas de comunicación en las empresas.

Con la intención de mostrar el conflicto intergenérico como forma de comunicación negativa interna de las organizaciones laborales, se expondrán ciertos casos de problemática laboral en los cuales este conflicto se presenta y agudiza los problemas de comunicación más frecuentes.

Consideramos importante estudiar esta problemática debido a que las fallas en los flujos de información de las organizaciones puede a la larga afectar la producción, la eficiencia, el rendimiento, la seguridad, las relaciones laborales y demás funciones vitales para una empresa.

Por lo tanto, creemos que este trabajo es trascendente ya que genera nuevo conocimiento sobre el origen de las fallas de comunicación interna en las organizaciones laborales, y de cómo la lucha entre los géneros puede afectar la comunicación y convivencia de sus integrantes, perturbando así el ambiente laboral.

Esta tesis es un estudio monográfico e investigación interdisciplinaria, ya que para la realización de la misma, hemos partido de los trabajos e investigaciones realizados sobre estudios de género y comunicación, esto con la finalidad de abrir un nuevo panorama sobre los estudios de Comunicación Organizacional, proponiendo que parte de los problemas de comunicación interna son debido a la influencia de factores socioculturales que se infiltran en las organizaciones, dándole así un giro a los estudios tradicionales sobre las fallas de comunicación en las empresas.

Esta Tesis esta dividida en tres capítulos en los cuales se analiza en el primero, la forma en como están estructuradas las diversas organizaciones, los procesos comunicativos en éstas; el término comunicación organizacional y su devenir histórico como disciplina de la comunicación en la sociedad moderna.

En el segundo capítulo encontramos la definición sobre el término género, los antecedentes y desarrollo histórico de este término, y la descripción del denominado conflicto intergenérico.

Por último, el tercer capítulo aborda la cuestión de cómo el conflicto intergenérico se presenta en las organizaciones laborales, como éste agudiza los problemas de comunicación de éstas, y las barreras de comunicación más frecuentes que son alcanzadas por este conflicto.

Así pues, damos paso a que el lector se interne en este trabajo y se interese por indagar el papel del conflicto intergenérico dentro del complejo mundo de la comunicación organizacional.

**CAPÍTULO I**  
**Organización y Comunicación**

La evolución de las sociedades tanto antiguas como contemporáneas se debe en mayor medida a la forma en como éstas se encuentran estructuradas y organizadas, tanto en lo social, económico, político, administrativo, militar, cultural y religioso. No es característico de ninguna sociedad el buscar organizar de manera efectiva tanto sus recursos humanos como materiales, con la finalidad de subsistir, trascender, progresar y conseguir la permanencia.

Es muy importante que todo aquél que forma parte de una sociedad se organice, trabaje y desenvuelva de manera efectiva y a la vez armoniosa, al mismo tiempo que entienda lo importante que es trabajar conjuntamente en forma participativa para lograr el bien común, es decir, el bienestar para su sociedad o comunidad.

Ejemplo de esto, es el caso de la civilización azteca, la cual tenía de forma clara y precisa el conocimiento de como estaba estructurada su sociedad. La extensión del Imperio Azteca abarcaba desde el este hasta el oeste de México, empezando por el océano Atlántico hasta terminar en el Pacífico, limitando en el Sur con Guatemala y por el Norte hasta el paralelo 21°. Debido a la magnitud de este imperio era fundamental que la sociedad azteca estuviera eficazmente organizada.

Esta sociedad estaba instaurada de tal forma que todos sabían perfectamente el papel que tenían que desempeñar. En primer lugar estaba el rey o emperador, el cual a su vez era el jefe militar supremo conocido como "Tlacatecuhtli", quien se encargaba de gobernar y decidir la forma en cómo se harían las cosas. Éste a su vez se encontraba siempre asistido por los sacerdotes, comúnmente llamados "Tlatoanis", los cuales tenían un papel de guía espiritual. Los que seguían en orden jerárquico, en línea

descendente, debajo de los “Tlatoanis” eran los “Tecuhtlis” quienes eran los jefes de las casas señoriales y encabezaban los diferentes linajes nobiliarios. Éstos los “Tecuhtlis”, se encargaban de gobernar los territorios dominados.

En el siguiente escalafón estaban los militares. Dentro de este grupo había diferentes categorías de guerreros, correspondiendo los grados superiores del ejército a la nobleza. Posteriormente se encontraban los “caballeros serpiente, tigre y águila”, que eran guerreros condecorados por su desempeño en batalla, y en el último grado estaban los guerreros de clase inferior, conocidos como “Yaoyizques”. La demás población ocupaba el siguiente nivel, quienes se encargaban de las labores de agricultura, comercio, educación, etc., y en el más bajo nivel de la estratificación social se encontraban los esclavos.<sup>1</sup>

Este tipo de estratificación jerárquica de la sociedad azteca nos permite hacer una analogía en relación a cómo se encuentran organizadas la gran mayoría de las organizaciones o empresas contemporáneas. Éstas por lo general se encuentran dirigidas por un director general o presidente, el cual se encarga de guiar y dirigir las actividades que se llevan a cabo en la organización. El subdirector o vicepresidente es el segundo al mando, el cual se encuentra asistido por un grupo de directores o gerentes de departamento, los cuales tienen a su cargo profesionales en áreas específicas. En el siguiente y último nivel se encuentran los trabajadores o empleados, los cuales realizan actividades encomendadas por los mandos superiores.

---

<sup>1</sup> Cfr. Pedro Carrasco, La sociedad mexicana antes de la Conquista, Gonzalo Beltrán Aguirre, Formas de Gobierno indígena, Manuel M. Moreno, La organización política y social de los aztecas.

Cabe destacar que no todas las organizaciones presentan esta tipología organizativa, por lo que cada organización dispondrá del número de niveles jerárquicos o departamentos como así lo considere necesario para su pleno desarrollo.

En el caso del Imperio Azteca, la organización fue fundamental para poder guiar, administrar y gobernar una sociedad tan grande, compleja e importante como lo fue esta sociedad prehispánica. Ésta no hubiera podido progresar y trascender de la forma en que lo hizo si no hubiera estado organizada de manera tan rigurosa.

El caso de esta civilización nos hace ver que cualquier organización que quiera subsistir, progresar y trascender, necesita lograr el óptimo funcionamiento de la misma. Es forzoso que dentro de cualquier organización se delimiten funciones entre sus integrantes, y que cada uno de ellos desempeñen su trabajo de la mejor forma. Al mismo tiempo, es imperante que los trabajadores conozcan lo importante que es su trabajo para el buen funcionamiento de la misma.

Por lo tanto, organizar es diseñar y dar vida a una empresa, institución, o cualquier organización, es constituir el organismo social y material de la misma. El organizar una empresa o cualquier otro tipo de organización consiste en disponer de manera racional la actuación de las personas que trabajan en ella; es asignar a cada persona según sus condiciones y características la labor más idónea para ella.

El estar organizado es importante a la hora de realizar cualquier trabajo, oficio o actividad. El organizarse es una cualidad humana que nos sirve para convivir de manera armoniosa y nos sirve para lograr tanto objetivos

comunes como personales; es la forma en como vamos a estructurar o planear nuestra forma de actuar.

Desde siempre, el hombre se ha organizado en función de la organización de la cual es parte. Estas pueden ser tanto de carácter laboral, social, académico, militar, religioso, familiar, etc. El hablar de cualquier organización es muy común, pero es necesario saber que no todas las organizaciones son iguales y que no todas persiguen el mismo fin. Pero lo más importante es saber, qué es una organización, cuáles son sus características, cuántos tipos de organizaciones hay, en fin, el concepto pleno sobre organización. El saber esto es importante para cualquiera, ya que todos nosotros en algún momento de nuestra vida hemos formado parte de una organización o formamos parte de una.

Por lo tanto, empezaremos este capítulo definiendo de manera amplia el concepto de organización, abordando posteriormente el tema de la comunicación dentro de las organizaciones. Por último, explicaremos el concepto de comunicación organizacional y haremos una breve síntesis sobre las distintas teorías y escuelas que han abordado estos temas.

### **1.1 Concepto de organización, sus características y tipología.**

Las organizaciones están compuestas por un grupo de personas que representan distintos roles y ocupan diferentes posiciones. Para algunos teóricos, como Gerald Goldhaber<sup>2</sup>, la organización es un sistema abierto y dinámico, conectado por el flujo de información que hay entre las personas que forman parte de ésta. En las organizaciones se desarrollan diversas

---

<sup>2</sup> G. Goldhaber, Comunicación Organizacional, p. 29

actividades, al mismo tiempo que disponen de fronteras, ya sean físicas o intangibles.

Al respecto Huse y Bowditch<sup>3</sup> señalaron que la organización está compuesta por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes al mismo tiempo que se encuentran interrelacionados. Y busca el equilibrio mediante la retroalimentación y tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto.

Goldhaber<sup>4</sup> al concebir a la organización como una red de relaciones interdependientes propone tres sistemas para examinar las relaciones organizacionales. El primer sistema consiste en centrarnos en la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones, el segundo se centra en las personas que están implicadas en las relaciones, y el último en la manera en que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto.

En el mismo sentido, Carlos Fernández Collado<sup>5</sup> argumenta que las organizaciones deben presentar cinco elementos esenciales para ser consideradas como tal, los cuales son: 1) tamaño, 2) interdependencia, 3) insumos, 4) transformación y 5) productos.

### 1) Tamaño

El tamaño de una organización se determina por la cantidad de recursos económicos, humanos y tecnológicos de los cuales dispone. Los recursos económicos se refieren al total del capital del cual dispone una empresa u organización para realizar sus labores. Los recursos humanos se refieren al

---

<sup>3</sup> Citados por G. Goldhaber en Comunicación Organizacional, p. 53

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 36

<sup>5</sup> Carlos Fernández Collado, La Comunicación en las Organizaciones, p. 28

número de personas con el que cuenta una organización para trabajar (una organización esta compuesta mínimo por una unidad díada, es decir, dos personas, la cual es la unidad fundamental para que una organización se pueda considerar como tal), y por último están los recursos tecnológicos, los cuales se componen de la tecnología (herramientas) disponible para realizar el trabajo.

## 2) Interdependencia

La interdependencia son las relaciones que unen a los miembros de una organización. Cada miembro que forma parte de ésta influye en todos los demás. La interdependencia permite vincular a todos los integrantes de una organización y se entiende como la relación que existe entre todos sus miembros. Estas relaciones interpersonales, permitirán cumplir con las tareas u obligaciones de todos, alcanzando conjuntamente los objetivos de la organización.

## 3) Insumos

Se entiende por insumos a la materia prima que se encuentra fuera de la organización. Es lo que necesita una organización para poder trabajar, por lo tanto es necesario introducir estos elementos dentro de la misma. Toda organización requiere de recursos materiales y tecnológicos para poder funcionar. Estos recursos en conjunto será la energía necesaria para que pueda funcionar.

## 4) Transformación

Por su parte, la transformación es el proceso mediante el cual, una organización o empresa convierte los insumos en productos. Este proceso

empieza en el momento en que todos los recursos son ingresados en la organización hasta que salen éstos convertidos en productos.

## 5) Productos

Los productos, son finalmente el resultado de la transformación de los insumos de una organización.

Es por eso, que el éxito organizacional radica en la habilidad que tiene una organización para emplear sus recursos. La coordinación de actividades es resultado del uso que hacen los trabajadores de los recursos económicos, materiales y tecnológicos con la finalidad de cumplir los objetivos.

Por lo tanto, podría parecer que todas las organizaciones al hacer uso de estos recursos dieran la idea de que todas son iguales o funcionan de la misma manera, pero esto no es así. Existen dos tipos de organización, las hay de tipo formal e informal.

En primer lugar tenemos a las organizaciones formales las cuales poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal. Las actividades son coordinadas de manera rigurosa para conseguir un objetivo predeterminado. Las personas que forman parte de una organización formal deben de establecer una comunicación que les permita desarrollarse y participar para conseguir un propósito común. En este tipo de organización están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidades, así como la dirección y los mecanismos de control. En las organizaciones formales, la manera en como deben interrelacionarse las personas esta indicada en los manuales de organización.

Por otro lado, las organizaciones formales tienen como característica principal que éstas se constituyen con la finalidad de un propósito, por lo que cada organización determinará su propósito a conseguir. Todas las acciones que se desarrollan dentro de una organización están orientadas, directa o indirectamente a la consecución de éste. Para ello, las organizaciones se fijan objetivos organizacionales, dividiéndose estos en objetivos tanto económicos como de servicio, sociales y técnicos.

Los objetivos económicos tienen que ver con el dinero que se espera ganar, los de servicio se relacionan con el tipo de prestación o servicio que la organización ofrece o pretende ofrecer. Los sociales se refieren al beneficio que persigue brindar u otorgar la organización a la sociedad en general, y por último los técnicos consisten en las herramientas tecnológicas utilizadas o que se pretende utilizar para conseguir su propósito.

Debido a que no todas las organizaciones son iguales, podemos encontrar tres tipos de organización formal, estas son: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos.

En cuanto al término institución la argentina Ma. Luisa Muriel<sup>6</sup> comenta que éste término tiene diferentes significados. Uno de ellos es el que la define como un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito específico (enfoque organizacional) y por otro lado está el que la identifica como el conjunto de mecanismos a través de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales de manera persistente (enfoque sociológico).

Esta autora, haciendo referencia a la teoría de sistemas, manifiesta la idea de que la institución es un sistema social que mediante la utilización de

---

<sup>6</sup> Ma. Luisa Muriel, Comunicación Institucional, p.39.

recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada. Muriel ubica a la institución como un sistema social abierto el cual es parte de un sistema mayor, en donde las acciones de ésta repercutirán en su entorno social debido a que cada una de las partes afecta al todo.

Como segundo tipo de organización formal encontramos a la empresa, la cual el teórico latinoamericano Fernando Rodarte<sup>7</sup> define como la acción de emprender algo. La empresa como proyecto daría lugar a la existencia de un grupo social creado con fines económicos y regulado por normas y leyes. Es la unidad económica social que produce bienes o servicios para satisfacer necesidades de una comunidad.

Rodarte define a la empresa como una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, la cual cuenta con recursos humanos y materiales, y su creación responde a la necesidad que tiene la sociedad de que alguien se haga cargo de producir y suministrar los productos necesarios para su desarrollo. En relación a esto, Rodarte comparte la idea de Fernández Collado en torno a los diferentes recursos con los que cuenta una organización.

Dentro de las empresas hay diferentes tipos, estas se diferencian de acuerdo a su actividad o giro empresarial y en base a su tamaño o magnitud. Las empresas pueden ser tanto comerciales, industriales o de servicio.

La diferencia entre una empresa y una institución es que las empresas siempre serán privadas y las instituciones pueden ser tanto públicas

---

<sup>7</sup> Fernando Rodarte, La empresa y sus relaciones públicas, p. 38

(gubernamentales) como privadas, además de cada una persigue fines y objetivos diferentes.

Por último, entre los diferentes tipos de organización formal se encuentran los organismos representativos o gremiales, que se definen como una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito principal es obtener beneficios para sus miembros<sup>8</sup>.

Por su parte, las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos que forman parte de una organización formal. Esta agrupación de individuos persigue motivos, objetivos y propósitos diferentes a los propios de la organización formal a la que pertenecen. La interrelación entre los individuos es voluntaria y con las personas que se elija. La organización informal no sigue niveles jerárquicos, por lo tanto no está sujeta al control de la gerencia como lo está la organización formal.

La organización informal se caracteriza por facilitar la comunicación entre las personas, propiciando así la creación de grupos dentro de la organización formal. Por lo general, estas agrupaciones informales se dan en un mismo nivel jerárquico dentro de una organización. La conducta y la forma de actuar de estos grupos influirá decisivamente tanto en la eficiencia como en la productividad de la misma. Es por eso que los directores de los departamentos de comunicación de cualquier organización deben poner especial atención en este tipo de agrupaciones.

En relación a la forma de organización interna, tanto de las organizaciones formales como de las informales, Gerald Goldhaber<sup>9</sup> hace mención de dos

---

<sup>8</sup> **Ídem**

<sup>9</sup> Gerald Goldhaber, **op. cit.**, p. 44

formas que tienen estas organizaciones para organizarse. Una de estas formas es la centralización. Las organizaciones centralizadas tienen el poder y la toma de decisiones localizadas en unos cuantos puntos, mientras que las organizaciones descentralizadas extienden la autoridad y la toma de decisiones dentro de la organización, delegando autoridad a las unidades prácticas más pequeñas.

Por lo general la centralización se da en organizaciones “altas” y la descentralización en las organizaciones “planas”. Más adelante en este capítulo cuando hablemos de las redes de comunicación (p.18) se explicará de forma más detallada las características de las organizaciones altas y planas.

## **1.2 El proceso comunicativo en las organizaciones.**

Sin importar las características que dividen a las organizaciones formales de las informales, las dos necesitan de un mismo componente vital para funcionar. Este componente tan sencillo, muchas veces no es tan fácil de encontrar o procurar. En algunos casos es el causante del éxito o del fracaso de una organización. Este indispensable elemento es la comunicación.

La comunicación es el “combustible” necesario para hacer funcionar a cualquier organización. Afortunadamente, éste se encuentra dentro de las mismas, pero no con sólo el hecho de tenerlo se tiene asegurado el éxito. Lo importante y fundamental de este “combustible” es la forma en cómo se distribuye, se emplea y se regenera a lo largo de la organización.

El proceso comunicativo ocupa un lugar principal dentro de las organizaciones. Éste actúa como catalizador de las relaciones personales e institucionales. La comunicación da vida y soporte a la organización, y constituye el medio para obtener la participación de todos sus integrantes. Facilita la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a la organización, y permite la interrelación entre sus miembros. La comunicación permite que afloren inquietudes personales, aspiraciones, dudas y que se expresen conflictos e inconformidades.

Todas las actividades que se realizan en una organización involucran procesos de comunicación. Los principales elementos en el proceso de la comunicación necesarios para el buen funcionamiento de una organización son: fuente, mensaje, canal, receptor, efecto y retroalimentación.

Sergio Flores de Gortari<sup>10</sup> los describe así:

- La fuente es la que origina el mensaje y la constituyen todos los individuos que forman parte de una organización. En algunos casos la fuente puede tratarse de una organización frente a otra organización. La manera que tiene la fuente para expresarse es el mensaje.
- El mensaje es la información que la fuente transmite al receptor. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común tanto para la fuente como para el receptor. Estos necesitan de un proceso de codificación, el cual consiste en traducir una idea o sentimiento en símbolos (mensaje).

---

<sup>10</sup> Sergio Flores de Gortari, et al. Hacia una comunicación administrativa integral, p.33.34

- El canal es el medio por el cual el mensaje es transmitido de la fuente al receptor. Muchas veces el canal es un medio físico como la televisión, la radio, los medios impresos, etc., o también puede ser abstracto como el aire (los sonidos). Los canales pueden ser medios de difusión masiva así como medios interpersonales.
  
- El receptor simboliza el objeto de la comunicación. El es el encargado de recibir y decodificar la información proveniente de la fuente o emisor. Esta decodificación consiste en traducir los mensajes para darles un sentido útil.
  
- Los efectos de la comunicación son el resultado de la transmisión de un mensaje. El efecto es el cambio de comportamiento del receptor, provocado de manera intencional por parte del emisor.
  
- Por último, la retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente. Cuando se da esta respuesta se dice que se ha establecido el diálogo. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

Aunque la retroalimentación es la última etapa del proceso comunicativo, y pudiera parecer prescindible, ésta es primordial para convertir la comunicación en un proceso cíclico. Ricardo Homs Quiroga<sup>11</sup> en torno a esto afirma que la mayor diferencia entre comunicación e información es la necesaria existencia del *feedback* o retroalimentación como parte del proceso de comunicación. La retroalimentación transforma un proceso informativo en comunicativo.

---

<sup>11</sup> Ricardo Homs Quiroga, La comunicación en la empresa, p. 15

Un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, pero cuando estimula al receptor para que emita una respuesta entonces se convierte en comunicación. Es por eso que para cualquier organización es importante generar canales adecuados y eficaces que permitan la continua retroalimentación.

Al igual que la comunicación interpersonal, la comunicación en las organizaciones se realiza mediante la emisión y recepción de mensajes, continuando con su retroalimentación. Los mensajes siempre se derivan de la información, pero ésta es convertida en mensaje sólo en el momento en que el receptor le otorga un significado a la información recibida. Por lo cual, los mensajes siempre tratan con información significativa.

La finalidad de todos los mensajes emitidos y difundidos en una organización, es que puedan ayudar a cumplir los objetivos organizacionales. En base a esta función, Charles Redding<sup>12</sup> agrupa a estos mensajes en tres categorías: a) de tarea, b) de mantenimiento y c) humanos.

- a) Los mensajes de tarea están relacionados con actividades, productos, o servicios que tienen especial interés para la organización. Este tipo de mensajes tiene la finalidad de instruir al personal acerca de la forma de realizar su trabajo. Los mensajes de tarea son todos aquellos que se relacionan con el proceso productivo de la organización.
  
- b) Como su nombre lo indica, los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a mantenerse con vida. Estos mensajes ayudan a la

---

<sup>12</sup> Charles W. Redding, Communication within the organization, p. 65

organización a renovarse de manera constante. Se entiende como mensajes de mantenimiento las órdenes, dictados, e instrucciones de procedimiento que faciliten el cumplimiento de los objetivos. Tanto los mensajes de mantenimiento como los de tarea se enfocan al proceso productivo de la organización.

- c) Por último, los mensajes humanos están dirigidos a los miembros que forman parte de la organización. Estos mensajes toman en cuenta los sentimientos, las relaciones interpersonales y la moral de los miembros, y tienen que ver con las actividades, satisfacción y realización de los individuos que son parte de esta. Los mensajes humanos tienen la finalidad de crear un buen “clima laboral”<sup>13</sup>. Éstos pueden ser la característica tarjeta de felicitación por un cumpleaños, un apretón de manos a alguien reconociendo su excelente labor, decir los buenos días, etc.

Esta clasificación que hace Redding de los mensajes, se asemeja a la propuesta de Lee Thayer<sup>14</sup>, la cual propone cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes. Estas funciones son: para informar, para regular, para persuadir y para integrar. Por lo tanto la clasificación de Redding en torno a los mensajes organizacionales se entiende de la siguiente forma: los mensajes para informar y regular serían los “mensajes de tarea”, la función de persuadir sería llevada a cabo por los “mensajes de mantenimiento” y los “mensajes humanos” serían los encargados de la integración.

A su vez, los mensajes producidos por una organización se pueden clasificar en dos tipos: en comunicación interna (mensajes internos) y en comunicación externa (mensajes externos).

---

<sup>13</sup> **vid infra** cap. III, 3.2, p. 92

<sup>14</sup> Thayer Lee, Communication and Communication Systems, p. 26

La comunicación interna son todos los mensajes que se producen en el interior y para el interior de la misma organización. Es la comunicación que se da entre los miembros de ésta, y es la encargada de generar la interacción de todos sus integrantes. Esta comunicación puede ser personal (cara a cara) o grupal. Por lo general, la comunicación interna se lleva a cabo mediante el uso de boletines, memorándums, revistas internas, cartas, notificaciones, tablonerías\*, etc., así como también mediante reuniones y pláticas, pudiendo realizarse éstas en ciertas ocasiones, mediante el uso de nuevas tecnologías, como las tele conferencias y el intranet.

Los mensajes internos son todos los mensajes de tarea, mantenimiento y humanos, y están destinados para el consumo interno de la organización. A la gente que consume estos mensajes (miembros de la organización) se le conoce como "Público Interno".

Al este flujo interno de mensajes se le conoce como red de comunicación. Esta red puede existir con tan sólo dos personas, un pequeño grupo o toda la organización.

La dirección de la red de comunicación de una organización se puede dividir en dos tipos: comunicación vertical y comunicación horizontal. La comunicación vertical a su vez se divide en dos subtipos: en descendente y en ascendente. Esta diferencia dependerá del nivel jerárquico en el que se inicie o reciba el mensaje.

La comunicación vertical descendente son los mensajes que fluyen desde los mandos superiores hasta los inferiores o subordinados. La mayoría de

---

\* Los tablonerías se encuentran distribuidos a lo largo de toda la organización y contienen información de interés general, como pudieran ser las notificaciones de las comidas anuales, cumpleaños, eventos culturales, deportivos y familiares, rifas, felicitaciones, etc.

estos mensajes son de tarea y mantenimiento. A diferencia de ésta, la comunicación vertical ascendente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los subordinados a los superiores. Por lo general, los mensajes ascendentes son emitidos para solicitar instrucciones (mensajes de tarea), formular preguntas, expresar sugerencias y emociones y principalmente como una forma de retroalimentación. Se engloba a la comunicación descendente y ascendente como comunicación vertical, ya que va de arriba hacia abajo y viceversa.

La comunicación horizontal por su parte, consiste en el intercambio lateral de mensajes que se da entre las personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico de la organización a la que pertenecen, ejemplo: los mensajes entre un trabajador a otro trabajador, o los mensajes que se generan entre los gerentes de los diversos departamentos. Por lo general, la difusión de rumores se da en la comunicación horizontal.

La importancia de este tipo de redes, es que mediante éstas se logra la interacción de las personas que forman parte de una organización. Cabe destacar que entre más niveles jerárquicos tenga una organización, y entre más grande sea, su red de comunicación se volverá más compleja.

En relación a las redes de comunicación de las organizaciones, Goldhaber<sup>15</sup> expone que éstas se puede presentar en dos tipos de organizaciones, en las organizaciones “altas” y en las organizaciones “planas”. En las “altas” la comunicación se da en múltiples niveles, lo que incrementa el número de canales de comunicación y la posibilidad de mayor distorsión o ruido, y en las “planas” se reducen el número de niveles en los que se mueven los

---

<sup>15</sup> Gerald Goldhaber, **op. cit.**, p. 45

mensajes. Por lo cual, el manejo de los flujos de comunicación será más complicado en las organizaciones “altas” que en las “planas”.

Por su parte, la comunicación externa consiste en todos los mensajes producidos y emitidos por la organización hacia el exterior de la misma, o sea, hacia el resto de la individuos que no forman parte de la misma, pero que se encuentra alcanzada por esta. A estas personas se les conoce como “Público Externo”. En este público se encuentra la sociedad en general como pueden ser los clientes o consumidores, ya sea de un producto o servicio. También se localiza en este público a los proveedores y distribuidores, así como también a los medios de comunicación.

Los mensajes externos los encontramos en las campañas de publicidad, promoción y venta, en los comerciales televisivos y radiofónicos, en la publicidad impresa o gráfica y en la virtual (internet), así como también en la publicidad en eventos culturales, deportivos y en patrocinios y labores de carácter social.

Dentro de la comunicación externa más común y eficaz encontramos a las relaciones públicas. Este tipo de comunicación permite a la organización tener contacto directo con su cliente y sociedad en general. Las relaciones públicas consisten en fomentar, mantener y promover una buena comunicación y relación entre una organización y su público. Las relaciones públicas son el trato constante, placentero y servicial que vincula a una empresa u organización con el público en general. Toda comunicación externa es una forma de relaciones públicas.

Tanto la comunicación externa como la interna necesitan de una selección adecuada y un manejo eficaz de los canales de difusión utilizados para la

transmisión de sus mensajes. Los dos tipos de comunicación son imprescindibles tanto el uno para el otro. La comunicación externa es producto de la comunicación interna. La externa siempre revelará en cualquiera de sus actividades lo bien o mal que se da la comunicación interna dentro de la misma empresa u organización. El producto final de cualquier empresa es el reflejo de la combinación de estos dos tipos de comunicación.

### **1.3 La Comunicación Organizacional**

Todos los procesos comunicativos dentro de una organización, como son la producción y distribución de mensajes internos y externos necesitan ser controlados, guiados y distribuidos de manera óptima con la finalidad de lograr el mejor desempeño de la misma. A la rama de la comunicación que se encarga de esta actividad se le denomina Comunicación Organizacional.

Según Emmert y Brooks<sup>16</sup>, la comunicación organizacional es una ciencia de la conducta, por lo tanto, el estudioso de la comunicación organizacional estudia la conducta y la comunicación que se da entre las personas que forman parte de una organización. La comunicación organizacional se centra en la conducta comunicativa de los miembros que laboran, estudian, juegan, se interrelacionan o se divierten en cualquier tipo de organización.

Nuestro proyecto de investigación, en cuanto al tema de la comunicación organizacional, se apoya en el enfoque conductista de Emmert y Brooks de concebir a ésta como una ciencia de la conducta, ya que al ser nuestro objeto de estudio los problemas de comunicación en las organizaciones

---

<sup>16</sup> Philip Emert y William Brooks. Methods of research in communication, p. 83

derivados por la conducta entre hombre y mujer, nos permitirá esta postura conductista abordar y entender mejor el tema del conflicto intergenérico en las organizaciones.

Otro enfoque en torno a esta disciplina de la comunicación, sobre el cual también nos apoyaremos, es el de Redding y Sanborn<sup>17</sup>, los cuales concibieron a la comunicación organizacional como el acto de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Estos autores incluyeron como parte de la comunicación organizacional a la comunicación interna, dentro de la cual se encuentra la comunicación vertical, la horizontal, las relaciones humanas, además de las actividades de comunicación como son el hablar, el escuchar y el escribir.

Por su parte, los sociólogos alemanes Katz y Khan<sup>18</sup>, basándose en esta idea de concebir a la comunicación organizacional como un proceso comunicativo que se lleva a cabo en una organización, visualizaron a esta disciplina como el intercambio de información y la transmisión de mensajes dentro de una organización, percibiendo a las organizaciones como sistemas abiertos.

Esta postura de concebir a las organizaciones como sistemas abiertos en los cuales el flujo de información es una de sus actividades básicas, sería retomada posteriormente por la teoría sistémica, la cual define a la organización como sistemas compuestos a su vez por subsistemas interrelacionados entre sí, donde el actuar de cada uno de ellos influirá en el todo, es decir, en la organización misma.

---

<sup>17</sup> Charles W. Redding y George Sanborn, Bussines and Industrial Communication, p. 45

<sup>18</sup> Daniel Katz y Robert Khan, The Social Psychology of Organizations, p. 63

Compartiendo la idea de concebir a la comunicación organizacional como un proceso comunicativo encontramos a finales de los años 60's al teórico europeo Thayer<sup>19</sup>, quien define a la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.

Posteriormente en la década de los 70's, sin apartarse de la postura de concebir a la comunicación organizacional como un proceso comunicativo tenemos a Greenbaum<sup>20</sup>, quien decide incluir a la comunicación formal e informal dentro de la comunicación organizacional, ampliando con esto cada vez más la definición de ésta.

Por su parte, Gerald Goldhaber<sup>21</sup> logra a nuestro juicio la más completa definición sobre comunicación organizacional. Para este autor, la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, la cual ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Este tipo de comunicación implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Finalmente, retomando la idea de que la comunicación organizacional es un proceso comunicativo que atañe a cualquier organización, el teórico latinoamericano Ricardo Homs<sup>22</sup> declara que la comunicación organizacional permite generar un clima de entendimiento y armonía entre el personal de una empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de

---

<sup>19</sup> Lee Thayer, Administrative Communication, p32

<sup>20</sup> Howard Greenbaum, Organizational Communication Systems: Identification and Appraisal, p. 16

<sup>21</sup> Gerald Goldhaber, **op. cit.**, p. 23

<sup>22</sup> Ricardo Homs Quiroga, **op. cit.**, introducción

trabajo motivador. Se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de las actividades orientadas hacia la producción.

#### **1.4 Desarrollo histórico de la comunicación organizacional y las diversas teorías organizacionales.**

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, el elemento que hace funcionar a una organización es la comunicación. Al hablar de comunicación en las organizaciones no sólo nos referimos al intercambio de mensajes entre dos personas, sino al proceso comunicativo que se da entre todos sus integrantes. La comunicación organizacional es el constante flujo de información que circula dentro de una organización, convirtiéndose en el motor principal de todas las actividades realizadas en ésta.

Se puede decir que la comunicación organizacional es una disciplina que se encarga de la administración, el manejo y la difusión de la comunicación dentro de las organizaciones. Es la responsable de estudiar los procesos comunicativos, los problemas originados por la falta de comunicación y la elaboración de estrategias que mejoraran la comunicación en las organizaciones.

Sobre el origen de la comunicación organizacional, Goldhaber señala que esta disciplina parte de la antropología, la sociología y psicología industrial, teoría de la gerencia, teoría de la comunicación y la oratoria.

En sus inicios, las teorías organizacionales hasta principios de siglo XX, se basaban en los modelos de organización de la Iglesia Católica, el ejército y los gobiernos europeos. En esos momentos, lo importante para estas

teorías era la forma de estructurar y diseñar el trabajo, por lo que se tuvo que esperar hasta los comienzos del desarrollo industrial, para empezar a generar nuevas teorías administrativas.

Con el desarrollo industrial y el interés de generar nuevo conocimiento surgirían dos escuelas de comunicación, las cuales desde la perspectiva de la comunicación “marcarían el desarrollo de las investigaciones en el mundo contemporáneo”.<sup>23</sup> Estas escuelas serían la escuela americana y la escuela europea.

La escuela americana hacia 1910 se encontraba influenciada por una sociedad norteamericana inmiscuida en el pragmatismo, la cual promovía proyectos con tendencias empíricas que fueran aplicables a las ciencias sociales. El trabajo de los teóricos de esta escuela se centrarían en tratar de comprender la forma en cómo el sujeto se organiza tanto en la sociedad como en las organizaciones mediante el uso de la comunicación.

Por su parte, la escuela europea de comunicación asume una posición más teórica frente al fenómeno de la comunicación, orientándose mayormente hacia la sociología, por lo que sus aportes más importantes fueron en el terreno de la semiótica y la lingüística. Desde un principio, la escuela europea se interesa más en la comunicación interpersonal y en el lenguaje, centrandó sus investigaciones en el lenguaje como elemento principal del proceso comunicativo en las organizaciones.

Durante las primeras décadas del siglo XX, la distancia tanto ideológica como geográfica entre ambas escuelas fue determinante para generar posturas e intereses distintos, lo cual se reflejaba en las investigaciones de

---

<sup>23</sup> Francisco Javier Garrido, Comunicación Estratégica, p. 48

dichos centros. Las posturas opuestas entre las dos escuelas fueron motivadas en gran medida debido al condicionante ideológico entre oriente y occidente. Las tendencias ideológicas que prevalecían en esa época, capitalismo vs comunismo se reflejaron en las investigaciones de estas dos escuelas, por lo que se convirtió en una lucha constante entre lo pragmático (escuela americana) versus lo filosófico (escuela europea).

A principios de los años 20's, se empezaron a realizar estudios e investigaciones sobre la importancia de la opinión pública. Según Francisco Garrido<sup>24</sup>, la escuela pionera en estos estudios fue la escuela americana, donde los trabajos más destacados fueron los del Dr. Bernays (sobrino del Dr. Sigmund Freud y creador de la teoría de las Relaciones Públicas), quien simplificó los estudios sobre las relaciones entre las empresas y sus clientes e inició una disciplina centrada en la problemática de la comunicación en las organizaciones.

Pasada ésta década, en los años 30's, la escuela americana se caracterizó por sus estudios con objetivos prácticos. Las investigaciones de esta escuela se centraron en el análisis de los efectos de los medios, siempre bajo una perspectiva conductista del fenómeno comunicacional. Esta postura también se reflejó en los estudios sobre el enfoque personal e interpersonal aplicado a las empresas.

A partir de esta época, numerosos investigadores empezaron a considerar como urgente, un cambio en la forma en como eran concebidas socialmente las empresas, ya que desde la década de los 20's, éstas eran consideradas como "máquinas inhumanas de producción"<sup>25</sup>. Esta necesidad de cambios

---

<sup>24</sup>Ibidem, p. 49

<sup>25</sup>Ídem

profundos en las empresas produce como respuesta el nacimiento del modelo organizacional de las relaciones humanas.

Finalizada la Segunda Guerra, a mediados de la década de los 40's, los estudios en torno a la comunicación y organización empezaron a cambiar. Dentro de las investigaciones se introdujeron nuevos elementos antes no considerados consiguiendo ampliar el tema de estudio. Como consecuencia de esto se iniciaron las Ciencias de la Comunicación, así como la era de la investigación científica de la comunicación organizacional.

Este periodo estuvo influenciado por la llamada teoría matemática de la comunicación, en la cual, comenta Garrido<sup>26</sup> “se empezó a asentar el desarrollo aplicado de la información a través de trabajos que exploraban la utilidad de los datos” (sic). Durante este período la concepción de una empresa más “humana” provoca una tendencia hacia la preocupación por el sujeto. Es en esta etapa cuando se logran importantes avances en el desarrollo de la comunicación organizacional.

Posteriormente en los 50's, las investigaciones sobre el tema de las redes de comunicación empezaron a hacerse presentes en las empresas. Estos estudios brindaron la posibilidad de mejorar la eficiencia del personal y su rendimiento laboral. En estos años, los estudios de la escuela americana empezaron a centrarse en la comunicación en las organizaciones, estudiando las conductas de los sujetos con sus superiores, las percepciones y actitudes colectivas en los grupos de trabajo, así como también estudios sobre el clima organizacional.

---

<sup>26</sup> Ídem

A inicio de los años 60's, surge un grupo en la escuela americana llamado "Escuela de Recursos Humanos", argumentando que los teóricos del modelo tradicionalista se habían orientado en gran medida hacia el modelo formal-estructural, mientras que los relacionistas humanos se habían centrado principalmente en el proceso de comunicación personal/ interpersonal. A estas investigaciones se les conocieron como estudios del "Desarrollo Organizacional"<sup>27</sup>, los cuales se encargaban de analizar el conflicto latente que se produce del choque de las motivaciones y frustraciones resultantes de las necesidades individuales y las necesidades de las organizaciones.

En contra parte, la escuela europea orienta sus investigaciones hacia la lingüística aplicada a la veracidad de la comunicación entre grupos diádicos, y cómo estas investigaciones pudieran tener aplicabilidad en las empresas.

En el transcurso de los 70's, las investigaciones sobre clima organizacional y cultura empresarial eran orientadas por la psicología social y la sociología dentro de la escuela americana. La mayoría de las investigaciones en esta escuela giraron en torno al tema de la comunicación interna y la distorsión del mensaje en las organizaciones.

A finales de esta década, aparecen los estudios comandados por la escuela europea sobre comunicación e imagen, influenciados principalmente por la teoría de los sistemas. Estos estudios servirían para explicar de manera más clara el fenómeno de la comunicación en las organizaciones.

Una vez finalizado este periodo, ya en los años 80's, los teóricos de la escuela americana centraron sus investigaciones en torno a la eficiencia de

---

<sup>27</sup> Francisco Javier Garrido, *op. cit.*, p. 49

la comunicación en la empresa, proponiendo una revisión sobre la concepción que tenían en ese momento las empresas, sobre el tema de la comunicación. Estos teóricos definieron a la comunicación dentro de las empresas como “un proceso de convergencia en el que los participantes crean y comparten información en la búsqueda de procesos de mutuo conocimiento dentro del marco y objetivo de una cultura corporativa particular”.<sup>28</sup>

Por último, a finales del siglo XX, en la década de los 90's, los ánimos de convergencia tanto de la escuela europea como de la americana motivan los primeros avances hacia una integración entre estas dos escuelas. En los Estados Unidos se dedicaron mayores espacios para la inversión en investigaciones sobre comunicación, mientras que en Europa se generaron mayores estudios sobre el desarrollo de la comunicación integrada o perspectiva de la comunicación corporativa.

El desarrollo industrial alrededor del mundo a finales del siglo IX y principios del siglo XX, no solo permitió la creación de diferentes escuelas de pensamiento en torno a la comunicación en las empresas, sino también propició el surgimiento de diversas teorías organizativas.

A continuación se explicará en forma breve las diversas posturas teóricas de las escuelas de investigación más representativas en torno al tema de la organización en las organizaciones, así como las diferentes teorías o enfoques organizacionales.

---

<sup>28</sup> E.Rogers, On Becoming a Person, p. 25

## - Corrientes de Investigación

### Escuela Clásica (administración científica)

De acuerdo a Gerald Goldhaber<sup>29</sup>, la teoría clásica evolucionó históricamente desde los años anteriores a la Primera Guerra Mundial, con el movimiento de la “administración científica” que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas de gratificación o penalización.

En esta escuela encontramos dos enfoques similares. Por un lado está el de Frederick W. Taylor con su teoría de la administración científica del trabajo, la cual habla de una racionalización del trabajo desde los niveles básicos de la organización en base a las características de los empleados.

Por otro lado encontramos la postura de Henry Fayol, quien hablaba de la importancia de planificar, organizar a los empleados, coordinar actividades, dividir el trabajo y aplicar un modelo racional para la alta dirección. La organización del trabajo es lo más importante para esta corriente conocida como la Escuela Clásica. Sus estudios se centran en la división del trabajo y en la forma de detectar las funciones específicas de cada empleado.

Según Anthony Hodge<sup>30</sup>, ambos enfoques proponen la misma forma idónea de gestión, al mismo tiempo que buscan desarrollar técnicas racionales que permitan estructuras y procesos básicos para coordinar la acción en las organizaciones.

---

<sup>29</sup> Gerald Goldhaber, **op. cit.**, p. 39

<sup>30</sup> Anthony B. Hodge, Teoría de la organización, p. 19

Esta escuela considera a la comunicación como un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. Para ésta, el objetivo fundamental de la comunicación es coordinar la ejecución del trabajo y conseguir el orden interno. No reconoce como válida la comunicación vertical ascendente, horizontal e informal.

Esta postura por parte de esta escuela de no reconocer este tipo de comunicación, se contrapone a la propuesta de Redding y Sanborn<sup>31</sup>, en la cual estos autores incluyen tanto a la comunicación vertical como horizontal, como parte de la comunicación organizacional.

### Escuela de los Sistemas Sociales (Teoría de Sistemas)

Lo más importante para esta escuela son los flujos de comunicación que se desarrollan dentro de la organización y su entorno. La Teoría de Sistemas define a la organización como un sistema abierto y dinámico, compuesto de varios subsistemas interrelacionados e interdependientes, cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio, por lo que la alteración de cualquiera de las partes afecta al todo. Cuando el funcionamiento de alguna de las partes se altera el efecto recae en toda la organización. Esta teoría se centra en la estructura y relaciones de las partes que conforman una organización.

“Cuando una organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. Ya no puede pasarse por alto la moral de un solo empleado”<sup>32</sup>. No se debe ignorar ningún rumor, ni puede ser minimizadas las órdenes de un superior a sus

---

<sup>31</sup> **vid supra**, cap. I, 1.3, p.21

<sup>32</sup> Gerald Goldhaber, **op. cit.**, p. 52

empleados. La organización se considera como un todo y es influenciada por elementos funcionales y humanos.

### Escuela de Relaciones Humanas

El interés de esta escuela se centra principalmente en los grupos y procesos sociales que se llevan a cabo en las organizaciones. Se le da gran importancia a las interacciones grupales y al clima social, ya que se les relaciona con el tema del rendimiento humano.

Los investigadores de esta escuela sugieren que hay algo más que el entorno laboral material y la estructura organizacional (que fue lo que sugirió la administración científica). Para ellos, el elemento faltante son las relaciones sociales. Estos teóricos consideran que las actitudes, el ánimo y los sentimientos de los trabajadores influyen de manera significativa en la productividad. La motivación es un elemento que influye en la producción, por lo cual se debe tener en cuenta la satisfacción y necesidades de los trabajadores.<sup>33</sup>

### Escuela Sociotécnica

En los años 50's, los teóricos de esta escuela consideraban a la tecnología como elemento básico y principal para el funcionamiento de las organizaciones. Consideraban que la tecnología debía de fluir en la estructura e interactuar con los grupos de trabajo, por lo cual incorporaban tanto la perspectiva estructural como la humana en sus investigaciones.

---

<sup>33</sup> Jaime Basilio, Origen de las Organizaciones, artículo. <http://www.comunicación.com.es/planeacion>

Establecieron que los cambios tecnológicos se deben hacer en conjunción con un sistema social sólido. Tanto los aspectos sociales como los técnico estructurales de los trabajos se deben considerar de forma simultánea <sup>34</sup>.

### Escuela Contingente (teoría de las contingencias)

Esta escuela afirma que las relaciones entre las características organizacionales y el contexto son contingentes, es decir circunstanciales. Para estos teóricos, “es necesario efectuar una evaluación de las condiciones del contexto, para seleccionar posteriormente con éxito el diseño y estructura adecuada a la organización” <sup>35</sup>

## **- Teorías y Enfoques Organizacionales**

### Modelo Burocrático

En la primera década del siglo XX, una de las teorías que más aportó información a la teoría de las organizaciones fue el trabajo del sociólogo alemán Max Weber<sup>36</sup>. El propio Weber describió a su trabajo con el nombre de “Modelo Burocrático”. Para él, esta teoría era la forma ideal de organización. Este modelo proponía la división del trabajo de manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estuvieran claramente definidas y legitimadas, que los puestos estuvieran organizados en una jerarquía de autoridad que estableciera una clara cadena de mando, y la utilización de un sistema de documentación escrita para registrar las reglas y su cumplimiento.

---

<sup>34</sup> **Ídem**

<sup>35</sup> Anthony B. Hodge, **op. cit.**, p. 20

<sup>36</sup> Max Weber, The theory of social and economic organization, p. 35

Este modelo proponía que las actividades administrativas, las reglas y políticas de una organización debían estar por escrito. Las organizaciones tenían que ser divididas en niveles jerárquicos y operar en base a reglas establecidas. Cualquier eventualidad debía ser tratada de acuerdo a las normas y reglas establecidas en los manuales operativos.

Actualmente muchas de las organizaciones e instituciones públicas, así como empresas privadas son estructuradas y organizadas bajo este modelo burocrático.

### Teoría de la Economía Organizativa

La Teoría de la Economía Organizativa se encuentra dividida en dos teorías: la “Teoría de la Economía del Coste de Transacción, y la “Teoría de Agencia”<sup>37</sup>. Las dos se basan en principios de economía industrial y organizativa. Ambas consideran la organización como una serie de transacciones o contratos entre propietarios y empleados.

- La Teoría de la Economía del Coste de Transacción estudia las transacciones internas y externas de la organización, es decir, las transacciones entre propietarios y directivos, entre directivos y subordinados, proveedores y fabricantes, vendedores y compradores, etc.

- Por su parte, la Teoría de Agencia, estudia los intereses de los propietarios, los cuales son diferentes a los de los empleados. Los dueños intentan maximizar sus beneficios controlando la organización de la forma más eficiente posible (incluyendo a los empleados). Los agentes o propietarios trataran siempre de minimizar el valor de su esfuerzo y

---

<sup>37</sup> Ídem

maximizar su remuneración, mientras que los empleados o trabajadores aceptarán ser compensados por su esfuerzo y trabajo con el pago de un salario.

### Teoría de la organización

Esta teoría concibe a las partes individuales en grupos o agregados. Se encarga de estudiar el movimiento de los individuos que forman parte de una organización, es decir, cuando entran y salen de ésta, la interacción de éstos con su exterior (medio ambiente) y el desarrollo general y los problemas de estabilidad de la organización.<sup>38</sup>

### Teoría Institucional

La Teoría Institucional considera a las empresa como grupos complejos que poseen reglas, metas y conductas conflictivas. Los teóricos institucionales consideran que la realidad social se forma con los miembros de la organización. Para ellos, el proceso por el cual las acciones se repiten y dan significado se define como institucionalización.

Según la teoría institucional, los miembros de la empresa utilizan presiones sociales para ajustarse a las creencias convencionales o institucionales.<sup>39</sup>

### Enfoque Ecológico

El enfoque ecológico concibe a las organizaciones como agrupaciones que al trabajar en conjunto pueden controlar la incertidumbre e inseguridad del entorno. “La “Ecología de la Población” sostiene que las organizaciones no

---

<sup>38</sup> cfr. Gerald Goldhaber, **op. cit.**, p. 53

<sup>39</sup> cfr. Anthony B. Hodge, **op. cit.**, p. 20

son capaces de prever las amenazas del entorno, sino que éste es el que selecciona a las empresas que seguirán sobreviviendo<sup>40</sup> .

### Enfoque Cultural

Finalmente, este enfoque concibe a la organización como un todo (Teoría de Sistemas) y estudia los aspectos informales de ésta. “La cultura es el resultado de la ideología organizacional que genera las normas, valores y creencias de los individuos en una organización. Estas normas, valores y creencias son las que dirigen las acciones de los empleados y proporcionan una lógica a los comportamientos y acciones organizativas.”<sup>41</sup>

Entre las escuelas y teorías expuestas nosotros consideramos que el enfoque organizacional que más se apega a nuestra línea de investigación es la denominada Escuela de los Sistemas Sociales y el Enfoque Cultural.

La razón de esto es que la Escuela de los Sistemas Sociales visualiza a la organización como un todo, señalando que la alteración de uno de ellos la perturba de manera general. Esta postura se relaciona con nuestro tema de investigación de la siguiente forma: Debido a que los hombres y mujeres son parte de los elementos principales con los que cuenta una organización, la presencia de conflictos como el intergenérico hará que la relación entre ellos se vea afectada de manera negativa y por consecuencia la comunicación, la productividad, la eficiencia, la producción, la calidad, etc. se perjudique, con lo cual hará válida la hipótesis de esta escuela de que la alteración de cualquiera de las partes afecta al todo.

---

<sup>40</sup> cfr. Gerald Goldhaber, *op.cit.*, p. 53

<sup>41</sup> Gerald Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, p. 53

Por otro lado, al ser el conflicto intergenérico un elemento a explicar en esta Tesis y al considerarlo nosotros como un factor sociocultural inherente a las organizaciones, creemos que el Enfoque Cultural podría ayudar a explicar este fenómeno ya que este enfoque considera que la cultura genera normas, valores y creencias, así como también construye prejuicios y estereotipos los cuales muchas veces establecen las acciones y conductas de los hombres y mujeres en las organizaciones, originando con esto problemas de convivencia y conflictos como el de género.

## **CAPITULO II**

### **El Género**

Para poder entender el concepto de “género” como factor cultural, es necesario que lo asociemos con el concepto de “sexo”, para así establecer las relaciones y diferencias entre estos dos conceptos. Al hablar de sexo nos referimos a la categoría biológica entre los individuos, es decir, se nace “mujer” o se nace “varón”. Esta diferencia radica en las características fisiológicas de ambos. Por otro lado, al hablar de género “masculino” y “femenino” nos referimos a categorías socioculturales.

Las categorías biológicas son rígidas y deterministas, mientras que las socioculturales son categorías socialmente construidas. El término “sexo” se refiere a los aspectos físicos, anatómicos y biológicos que distinguen a un “varón” de una “hembra”. El término “género” se remite a las características sociales y culturales que se le atribuyen a los hombres y mujeres a partir de sus diferencias biológicas. La distribución de los roles sociales que ocuparan éstos en la sociedad, no dependerá de estas diferencias, sino de hechos sociales, los cuales marcaran la pauta su comportamiento.

## **2.1 El Concepto de Género**

La construcción del género como fenómeno cultural, ocurre dentro de las esferas macro y micro sociales como lo son la familia, la escuela, el trabajo, las organizaciones, el Estado, etc. “El género es la red de creencias, rasgos de personalidad, actitudes, sentimientos, valores y actividades diferenciadas entre hombres y mujeres, a través de un proceso de construcción social que tiene una serie de elementos distintivos”.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> L. Beneria, et al, The Crossroads of Class and Gender, p. 15

En esta construcción intervienen varios factores como las costumbres, las tradiciones y los valores de una sociedad. La estructura ideológica y cultural de esta sociedad será la encargada de determinar que actitudes se consideran socialmente masculinas y cuáles se consideran femeninas. Susana Balarezo<sup>43</sup> cree que muchos de los roles asignados a mujeres y hombres que se conocen como masculinos o femeninos, son de construcciones sociales que pueden cambiar.

Desde el punto de vista del psicoanálisis y con una visión feminista, Bleichmar<sup>44</sup> concibe al género como la categoría donde se agrupan todos los aspectos psicológicos, sociales y culturales de lo femenino y lo masculino, mientras que por su parte el estudioso latinoamericano Enrique Gomáriz<sup>45</sup>, desde una perspectiva cultural, considera el “género” como el conjunto de rasgos adquiridos en el proceso de socialización, asignados a hombres y mujeres en una sociedad determinada. Según Gomáriz, el género determinará las responsabilidades, pautas de comportamiento, gustos, temores, valores, actividades y expectativas, que la cultura asigna de forma diferenciada tanto a mujeres como a hombres. El género condiciona la forma de ser y de actuar del hombre y la mujer en sociedad.

Una postura similar es la de Kimmel y Messner<sup>46</sup>, los cuales conciben al género como parte de la estructura social, es decir, un juego de prácticas sociales y culturales en el que tanto el hombre como la mujer reflejan y refuerzan suposiciones sobre las diferencias entre los hombres y mujeres.

---

<sup>43</sup> Susana Balarezo, Guía metodológica para incorporar la dimensión de género en el ciclo de proyectos forestales participativos, p. 10

<sup>44</sup> E. Bleichmar, El feminismo espontáneo de la histeria, p. 14

<sup>45</sup> Enrique Gomáriz, La planificación con perspectiva de género, p. 13

<sup>46</sup> M. Kimmel y M. A. Messner, Men's Lives, p. 56

La sociedad, mediante la clasificación por género, perfila la diferencia sexual e impone las ideas de cómo deben comportarse las mujeres y los hombres. El género es una construcción simbólica e imaginaria la cual asigna atributos según el sexo de las personas, mediante una interpretación cultural. Esta asignación se da a partir de distinciones biológicas, físicas, sociales, psicológicas, económicas, políticas y sobre todo culturales.

En base a este enfoque sociocultural se apoya nuestra tesis, ya que al ser nuestro objeto de estudio el conflicto entre género en las organizaciones y cómo afecta éste los procesos comunicativos, este enfoque nos permitirá explicar mayormente el comportamiento de los hombres y mujeres derivado de construcciones culturales simbólicas, las cuales rigen la forma de su comportamiento en las organizaciones.

Por consiguiente el análisis de género es la síntesis entre la teoría de género y la perspectiva de género derivada de la concepción feminista del mundo y la vida.

Daniel Cazés<sup>47</sup> expone que la teoría de género abarca los planteamientos teóricos, metodológicos, filosóficos, éticos y políticos necesarios para comprender las complejas relaciones de poder que determinan la desigualdad entre hombres y mujeres, el dominio que los primeros ejercen sobre las segundas, la condición de preponderancia paradigmática y a la vez enajenante de ellos, y por último, la condición de subordinación, dependencia y discriminación que viven ellas.

Esta teoría, permite visualizar a las sociedades y sus culturas como un conjunto, incluyendo a los hombres y mujeres como sujetos que intervienen

---

<sup>47</sup> Daniel Cazés, La perspectiva de género, p. 21

en sus procesos. Ésta no sólo busca comprender el mundo de las relaciones de género, sino también buscar la forma de transformarlo.

La teoría de género implica una construcción social de las identidades sexuales, así como una teoría de las relaciones de poder entre los sexos, y la denuncia de las exclusiones por parte de un sexo hacia el otro.

Por su parte, la perspectiva de género intenta analizar y comprender las características que definen a los hombres y mujeres de manera específica, sus semejanzas y diferencias, así como también pretende analizar cómo se dan las relaciones sociales entre ambos géneros y el porqué de sus conflictos cotidianos y las maneras en que se desarrollan. Esta perspectiva considera que las percepciones, las formas de pensar y de sentir, y los comportamientos de las mujeres y hombres, en lugar de ser de origen natural, tienen origen en base a una construcción social.

Según la feminista mexicana Olga Bustos<sup>48</sup>, la perspectiva de género reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los hombres como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática.

Para Bustos<sup>49</sup>, la perspectiva de género es la visión científica, analítica y política creada desde el feminismo que ha permitido que en la academia, en los movimientos y organizaciones feministas, y ahora en los ámbitos de las políticas públicas, se haya desarrollado una visión crítica, explicativa y alternativa a lo que acontece en el orden del género.

---

<sup>48</sup> Olga Bustos, Género y socialización: Familia, escuela y medios de comunicación, p. 12

<sup>49</sup> **Ídem**

En síntesis, la perspectiva de género nos permite tener una visión crítica sobre el comportamiento y las determinaciones sociales del rol impuesto a los hombres y mujeres. Esta perspectiva, según la francesa Simone Beauvoir<sup>50</sup>, nos deja comprender la profundidad del valor simbólico del género en la construcción de las organizaciones sociales y las relaciones interpersonales.

Como bien dice Alicia Puleo<sup>51</sup>, el término género puede quizás facilitar la tarea de despejar el error del público que cree que este enfoque crítico se limita a hablar de las mujeres, intercalando eventualmente alguna expresión indignada sobre las injusticias masculinas.

El género se refiere a la relación dialéctica entre los sexos y por lo tanto, no sólo se refiere al estudio de la mujer y lo femenino, sino al estudio del comportamiento de hombres y mujeres en sus relaciones sociales.

La mayoría de las personas al referirse a los estudios de género, hablan sobre estudios que se dedican a la reivindicación de la mujer frente al hombre y la sociedad. Nosotros consideramos que se debe estudiar el factor de género desde un enfoque más amplio (hombre-mujer) y menos específico (solo mujer), tomando en cuenta tanto la teoría de género, así como la perspectiva de género y a su vez concebir que dentro de las relaciones cotidianas entre la mujer y el hombre hay una constante lucha de poderes, de reconocimiento y de validez entre ambos sexos.

Los estudios sobre género deben abarcar tanto a la mujer como al varón y no centrarse sólo en la mujer o abordarlo desde la teoría feminista radical, la cual solo analiza el papel de la mujer y su participación a lo largo de la

---

<sup>50</sup> Simone Beauvoir, Le Deuxième Sexe, p. 22

<sup>51</sup> Alicia H. Puleo, Filosofía, Género y Pensamiento crítico, p. 17

historia, y no toma como premisa principal el conflicto por igual entre el hombre y la mujer y su lucha por el poder y el reconocimiento.

En pocas palabras, los estudios de género deben analizar las relaciones entre los dos sexos, y no inclinarse a veces más por un género que por otro.

Por lo tanto, con base en lo anterior, Graciela González<sup>52</sup> propone que se debe abandonar la tendencia de asociar los estudios de género a los estudios sobre las mujeres, como si género y mujer tuviesen el mismo significado.

Es necesario romper las ataduras que tienen los estudios feministas sobre los estudios de género. Urge abandonar esta postura tendenciosa y empezar a concebir a los estudios de género como estudios sobre el comportamiento entre el hombre y la mujer y su interrelación.

## **2.2 Antecedentes y desarrollo histórico del término género**

Los estudios de género desde un principio tuvieron su origen en el feminismo, el cual se ha encargado de estudiar a lo largo del tiempo de estudiar el papel de la mujer en la esfera social, así como la lucha constante de reivindicar a la mujer frente a la posición opresora que ejerce el hombre sobre esta.

Para Genevieve Fraisse<sup>53</sup>, los movimientos sociales tanto de mujeres como de feministas durante la Revolución Francesa fueron momentos clave para la articulación del feminismo moderno. Este periodo se caracterizó en parte

---

<sup>52</sup> Graciela González Olmedo, Los estudios de género en la Universidad de la Habana, p. 64

<sup>53</sup> Genevieve Fraisse, Musa de la Razón, p. 194

por el fuerte protagonismo de las mujeres en los sucesos revolucionarios, así como por la aparición de demandas más enérgicas en cuanto a igualdad sexual. El texto de la francesa Poulain de la Barre “Sobre la igualdad de los sexos” publicado en 1673, sería la primera obra feminista que se ocupara en fundamentar la demanda por la igualdad sexual. A partir de esta obra, la reflexión sobre la igualdad entre los sexos se empezaría a hacer presente.

Casi un siglo después, en el año de 1792 la inglesa Mary Wollstonecraft<sup>54</sup>, impregnada por el fulgor en cuanto al tema de la igualdad sexual, se dio a la tarea de redactar la célebre “Reivindicación de los Derechos de la Mujer”. En este periodo, las mujeres comenzaron a exponer sus inconformidades en relación al trato que recibían por parte de los hombres, exhibiendo de forma abierta sus derechos. Estas confrontaciones poco a poco se fueron transformando en debates democráticos, convirtiendo las reivindicaciones en cuestiones políticas.

Un año después, en el año de 1793, la francesa Olympe Gouges<sup>55</sup>, mujer con tendencias políticas moderadas, la cual acabaría al igual que la Reina Maria Antonieta a merced de la guillotina, aprovecha esta etapa de conciencia feminista y redacta la “Declaración de los Derechos de la Mujer y la Ciudadana”.

Posteriormente, ya en el siglo XIX, mejor conocido como el siglo de los grandes movimientos sociales, el feminismo aparece por primera vez como un movimiento social de carácter internacional, con identidad teórica y organizativa. Sobre esto, Ana de Miguel<sup>56</sup> señala que en esta época el feminismo ocupa un lugar importante dentro de los otros grandes movimientos sociales, como el socialismo y la socialdemocracia.

---

<sup>54</sup> Citada por Genevieve Fraisse, Musa de la Razón, p. 191

<sup>55</sup> Citada por Alicia Puleo en Filosofía, Género y Pensamiento crítico, p. 22

<sup>56</sup> Ana de Miguel, “Desarrollo del Feminismo”, artículo, [http:// www.nodo50.org/mujeresred](http://www.nodo50.org/mujeresred)

Otra cuestión que motivo el desarrollo del feminismo fue la aparición del capitalismo, ya que en este periodo las relaciones entre los sexos se vieron alteradas. El nuevo sistema económico incorporó de manera masiva a las mujeres, convirtiendo a éstas en proletarias. Su mano de obra era más barata que la del hombre, por lo que las mujeres tuvieron que adoptar una posición sumisa ante los varones. Opuesto a esto, en el sector burgués se dio un fenómeno contrario, las mujeres quedaron enclaustradas en el hogar, el cual era cada vez más un símbolo de status y éxito laboral del varón<sup>57</sup>.

Ante esta situación, la actitud contestataria por parte de las mujeres modernas frente a este escenario en el cual éstas eran prácticamente propiedad legal de sus esposos se le conoció como movimiento sufragista. En esta época las mujeres se encontraban marginadas a tal grado, tanto del ámbito educativo como del laboral, que era necesario contraer matrimonio para evitar la pobreza.

En estos años los movimientos sociales se apoyaban unos con otros, por lo cual el movimiento sufragista no fue la excepción. En Estados Unidos, el movimiento sufragista estuvo inicialmente relacionado con el movimiento abolicionista. Un gran número de mujeres unieron fuerzas para integrar la lucha contra la esclavitud, debido a que observaban muchas similitudes de su situación con la de los esclavos<sup>58</sup>.

Sobre esto, Amalia Martín Gamero<sup>59</sup>, comenta que a raíz de estos sucesos finalmente en 1848, se aprobó en Nueva York, la “Declaración de Séneca Falls” (texto fundacional del sufragismo), el cual se apoyaba en la ley natural como fuente de derechos para todas las personas, apelando a la razón y al buen sentido de la humanidad. Entre las sufragistas norteamericanas más

---

<sup>57</sup> cfr. Ana de Miguel, *op. cit*, [http:// www.nodo50.org/mujeresred](http://www.nodo50.org/mujeresred)

<sup>58</sup> cfr. Sheyla Robotham, *La mujer ignorada por la historia*, p. 68

<sup>59</sup> Amalia Martín Gamero, *La antología del feminismo*, p. 35

representativas se encuentran: Susan B. Anthony y Elizabeth Cady Stanton, quien fuera esta última, autora de “La Biblia de las mujeres”

Además del movimiento sufragista, entre tantos movimientos sociales y corrientes de pensamiento que florecieron a principios del siglo XIX, las feministas decidieron apoyarse en el socialismo para fundamentar y apoyar su lucha contra la desigualdad. Esta asociación tuvo lugar debido a que esta corriente ideológica siempre había tenido en cuenta la situación de opresión de las mujeres por parte de los hombres a la hora de analizar la cuestiones sociales.

C. Fourier<sup>60</sup> explica que en este siglo resultaba difícil abanderar proyectos igualitarios radicales sin tener en cuenta a la mujer. El marxismo articuló la llamada “cuestión femenina” en su teoría general de la historia y ofreció una nueva explicación del origen de la opresión de las mujeres y una nueva estrategia para su emancipación.

A raíz de esto, durante el desarrollo del feminismo surgieron varias corrientes dentro del mismo. Una de ellas es el feminismo radical, el cual según Carol Gilligan<sup>61</sup>, se encarga de analizar y describir las características de los rasgos femeninos, apoyando la identidad del género entre la biología y la identidad personal, estableciendo en base a esa medida las diferencias entre mujeres y hombres. El feminismo radical propone la reevaluación de lo femenino desde la perspectiva del género.

Por otro lado, el feminismo esencialista propone una visión dualista de la naturaleza humana. Esta postura feminista, según Susan Parsons<sup>62</sup>, asevera que los hombres fabrican a las mujeres como “las otras”, incapaces

---

<sup>60</sup> C. Fourier, Teoría de los cuatro movimientos, p. 167

<sup>61</sup> Carol Gilligan, In a Different Voice, p. 15

<sup>62</sup> Susan Parsons, Ethics a Feminist Reader, p. 67

de trascender su naturaleza y alcanzar la superioridad racional, siendo las mujeres objetos de posesión moldeable por la naturaleza masculina. Esta corriente feminista propone que la tarea de las mujeres es la construcción de una moralidad contestataria que implique una nueva visión del mundo y la anulación del lenguaje de la misoginia, rompiendo así con el dominio masculino.

Actualmente, casi todos los estudios sobre género son abordados desde la postura feminista. Esto ha tenido como consecuencia que casi todas las investigaciones que analizan las vicisitudes de las relaciones entre las mujeres y los hombres en el ámbito cotidiano, giren en torno al papel histórico de la mujer a lo largo de la historia y como ha conseguido ésta mayor reconocimiento y participación dentro de las esferas sociales, logrando con esto centrar los estudios de género solo en el sexo femenino.

Cabe recalcar que a pesar de esta tendencia feminista por abordar los estudios de género desde esta postura, Kimmel y Messner<sup>63</sup> afirman que los estudios de género y en específico la estratificación de género es “una espada de doble filo”, ya que esta estratificación crea conflictos y constreñimientos para ambos sexos.

Los hombres han sido considerados a lo largo del tiempo como el género normativo, es decir, el estándar contra el que las mujeres han sido medidas y encontradas deficientes. Tanto Kimmel como Messner aseguran que esta desigualdad a pesar de ser ventajosa para el sexo masculino, a convertido a los hombres en sujetos invisibles.

Para confirmar esto, estos autores afirman que “los estantes de las bibliotecas son llenados con libros de y sobre hombres en sus roles públicos

---

<sup>63</sup> M. Kimmel y A. Messner, *op. cit.*, p. 3

como líderes políticos, científicos y escritores entre otros; pero poco se ha escrito sobre los hombres como hombres”.

Ante esta situación, a principios de los años noventas se ha empezado a orquestar principalmente en los Estados Unidos un movimiento social denominado “El Movimiento de los Hombres”, el cual busca el resurgimiento de lo masculino, al igual que en sus inicios el movimiento de liberación femenina buscó la reivindicación de la mujer.

Actualmente se han conformado diversas organizaciones masculinas con la finalidad de conseguir una igualdad de derechos para los hombres. Un ejemplo de esto son las organizaciones americanas como la *Coalition for Free Men* y el *National Congress for Men and Men’s Rights, Inc.*, los cuales se han formado con la finalidad de buscar derechos iguales para los hombres<sup>64</sup>.

El denominado “Movimiento de los Hombres” busca liberar a los hombres de las inhibiciones culturales sujetas a prejuicios y estereotipos y crear, al mismo tiempo un espacio en el cual sean capaces de examinarse ellos mismos y hacer mejoras a sus vidas cotidianas, buscando así la igualdad tanto femenina como masculina.

### **2.3 El Conflicto Intergenérico**

El conflicto entre géneros o mejor dicho conflicto intergenérico, es un fenómeno social y cultural, que se presenta tanto en la sociedad, la familia y en las organizaciones laborales.

---

<sup>64</sup> Richard J. Gelles y Ann Levine, Sociología con aplicaciones en países de habla hispana, p. 410

El conflicto intergenérico se traduce como la constante lucha entre el hombre y la mujer por el control y el ejercicio del poder, por lograr el reconocimiento tanto de uno como del otro como iguales, por evitar la discriminación y marginación por condición de género, así como por impedir que uno de ellos se sitúe como el género preponderante y logre con esto, establecer los valores por los cuales se medirá la sociedad.

Según Quiroga Homs,<sup>65</sup> este conflicto se origina principalmente por barreras psicológicas, las cuales se generan sin motivos reales derivadas de estereotipos, prejuicios y actitudes negativas.

El conflicto intergenérico, muchas veces es motivado por el constante estereotipo que la sociedad tiene en relación al papel que el hombre y la mujer deben de representar, es decir, el rol que deben de desempeñar cada uno dentro de la misma. Ejemplo de esto, es que en la mayoría de las veces, las mujeres que persiguen con tenacidad y confianza sus ambiciones y promueven sus propios intereses, son consideradas o catalogadas como maliciosas o agresivas, dejando con esto a un lado el estereotipo que se tiene de ellas como frágiles y sumisas, o por otro lado, los hombres que son más delicados a la hora de realizar cualquier actividad física o que tengan un mayor cuidado sobre su persona, serán clasificados como delicados o poco masculinos, modificando con esto la concepción que se tiene sobre como debe ser y comportarse un varón.

En relación a esto, Monique Augrás<sup>66</sup> explica que los estereotipos se originan en base a la esquematización de las personas, por medio de la cual, las cualidades del sujeto son reducidas a una sola, dejando a un lado sus demás aptitudes o capacidades.

---

<sup>65</sup> Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 18

<sup>66</sup> Monique Augrás, *Opinión Pública*, p. 21

Esta definición que hace Augras, se puede apreciar en la obra de J. Nicholson<sup>67</sup> “Hombres y Mujeres”, donde el autor, teniendo como referencia la cultura machista predominante en las sociedades modernas, establece a su juicio los rasgos estereotípicos más comunes tanto de la mujer como del hombre, así como los aspectos más deseables del género masculino y femenino.

A continuación se presenta la tabla realizada por Nicholson mostrando dichos aspectos.

<b><u>FEMENINOS</u></b>	<b><u>MASCULINOS</u></b>
<b>El polo masculino es más deseable porque...</b>	
Nada agresiva	Muy agresivo
Nada independiente	Muy independiente
Muy emotiva	Nada emotivo
No disimula emociones	Generalmente disimula emociones
Muy subjetiva	Muy subjetivo

<sup>67</sup> J. Nicholson, Hombres y Mujeres, p. 83

Muy fácil de influenciar	Nada fácil de influenciar
Muy sumisa	Muy dominante
Poca atracción hacia las ciencias	Muy interesado en las ciencias
Muy excitable en las crisis de poca importancia	Nada excitable en las crisis de poca importancia
Muy pasiva	Muy activo
Nada competitiva	Muy competitivo
Muy ilógica	Muy lógico
Muy orientada al hogar	Muy mundano
Nada hábil en los negocios	Muy hábil en los negocios
Muy sigilosa	Muy directo
No sabe cómo es el mundo	Sabe cómo es el mundo
Sus sentimientos se hieren fácilmente	Sus sentimientos no se hieren fácilmente
Nada aventurera	Muy aventurero

Le cuesta tomar decisiones	Le es fácil tomar decisiones
Llora con mucha facilidad	Nunca llora
Casi nunca desempeña el papel de líder	Casi siempre desempeña el papel de líder
Ninguna confianza en sí misma	Mucha confianza en sí mismo
Le preocupa mucho ser agresiva	No le preocupa nada ser agresivo
Nada ambiciosa	Muy ambicioso
Incapaz de separar los sentimientos de las ideas	Separa con facilidad los sentimientos de las ideas
Muy dependiente	Nada dependiente
Muy vanidosa respecto a la apariencia	Nada vanidoso respecto a la apariencia
Piensa que las mujeres son siempre superiores a los hombres	Piensa que los hombres son siempre superiores a las mujeres
No habla libremente de la sexualidad con los hombres	Habla libremente de la sexualidad con los hombres
	<b>El polo femenino es más deseable porque...</b>

Nunca utiliza lenguaje duro	Utiliza lenguaje muy duro
Muy habladora	Nada hablador
Muy diplomática	Muy franco
Muy amable	Muy brusco
Muy consciente de los sentimientos ajenos	Nada consciente de los sentimientos ajenos
Expresa fácilmente sentimientos tiernos	No expresa sentimientos tiernos con facilidad
Muy interesada por la apariencia propia	Nada interesado por la apariencia propia
De hábitos muy limpios	De hábitos poco higiénicos
Muy callada	Muy gritón
Amplia necesidad de seguridad	Poca necesidad de seguridad
Atracción por el arte y la literatura	Poca atracción por el arte y la literatura

J. Nicholson, Hombres y Mujeres, p. 83

Estos rasgos estereotípicos por lo general, son los que en mayor medida se adjudican mutuamente ambos géneros, pero esto no quiere decir, que así se den en la realidad, son representaciones sociales que se construyen culturalmente.

Cabe recalcar que debido a la constante lucha por parte de las mujeres llevada a cabo por muchos años por lograr el reconocimiento y la igualdad en cualquier ámbito, muchos de estos rasgos estereotípicos actualmente quedan obsoletos.

Así como los estereotipos, los prejuicios que se tienen ambos sexos debido a su condición biológica y genérica, no les permite ver y reconocer las capacidades y aptitudes que pueden tener tanto uno como el otro para realizar cualquier tipo de actividad o trabajo, sin importar la tendencia de éste, ya sea femenina o masculina. Los prejuicios consisten básicamente en establecer previamente bajas expectativas en los demás.

El prejuicio es algo tan normal y cotidiano que por lo general siempre se presenta en las relaciones humanas. Éste puede consistir desde el menosprecio a alguien por su estatus económico, por su nivel académico y cultural, por su edad y lugar de residencia, así como también por su condición de género. La mezcla de todos estos prejuicios, o ya sea uno sólo, impiden una armoniosa interrelación entre las personas. Para muchos, éstos marcan una forma de conducta, creando la mayoría de las veces estereotipos falsos sobre las demás personas. En el caso de la relación entre el hombre y la mujer, los prejuicios son cosa de todos los días.

Así como los prejuicios y los estereotipos, las actitudes muchas veces se presentan como barreras psicológicas que impiden la concepción racionalizada tanto del hombre hacia la mujer, como de ella hacia él, además de que influyen en el momento de la asignación de estereotipos.

Haciendo alusión a esto, Gordon Allport<sup>68</sup> comenta que la actitud es un estado de disposición mental y nervioso, organizado por la experiencia, que ejerce influencia directa sobre las respuestas individuales a todos los objetos y situaciones con las cuales nos relacionamos.

En otras palabras, la actitud es la predisposición que tiene tanto el hombre como la mujer para reaccionar ante un evento de forma predecible. Es la forma en cómo actúan y se conducen frente a frente los dos sexos en cualquier ambiente o situación.

Desde el punto de vista de la Antropología, además de los prejuicios, estereotipos y actitudes, las diferencias que separan al hombre de la mujer surgen de las necesidades de la sociedad, en la cual las cualidades asignadas a las mujeres están menos valoradas que las masculinas. Motivo de esto, surgen los estereotipos sexuales que sostienen la idea de la inferioridad femenina en relación al trabajo, acentuando con esto el conflicto intergenérico.

A la hora de establecer las diferencias y las cualidades propias de ambos sexos, Korabik<sup>69</sup> argumenta que muchas veces durante la construcción de estas características se confunden dos conceptos: el sexo biológico y el rol de sexo psicológico. El sexo biológico por su parte ha sustentado la idea de que todos los hombres responden a un específico comportamiento determinado por su biología y que todas las mujeres responden a otro comportamiento diferente, también determinado por ésta. Dentro de este concepto se considera que todos los hombres son masculinos y que todas las mujeres son femeninas.

---

<sup>68</sup> Citado por Ricardo Homs Quiroga en La comunicación en la empresa, p. 18

<sup>69</sup> K. Korabik, Androgyny and leadership style, p. 95

Mientras que por otro lado, el rol sexual psicológico establece que ni todos los hombres tienen que ser masculinos ni todas las mujeres tienen que ser femeninas. Para Korabik, el rol sexual psicológico no tiene por qué coincidir con el sexo biológico.

En cuanto a la discusión sobre qué es “masculino” y qué “femenino”, algunos sociólogos distinguen tres conceptos que ayudan a clarificar esta cuestión: el sexo se refiere a las diferencias biológicas entre varones y mujeres; el rol sexual se refiere al comportamiento, actitudes y motivaciones que una cultura particular considera apropiada para hombres y mujeres; y la orientación sexual se refiere a la atracción de un individuo por los miembros del sexo opuesto, el mismo sexo o ambos sexos.

Según Carol Tavris<sup>70</sup> las opiniones respecto a los orígenes y magnitud de las diferencias entre mujeres y varones tienden a polarizarse. Por una parte están los “maximalistas” quienes creen en las diferencias mayores, fundamentales entre hombres y mujeres. Estos aceptan que los hombres son superiores o, en forma recíproca, que las mujeres son superiores. A los “maximalistas” lo que le une es la creencia de que los sexos son diferentes, que estas diferencias son significativas y que son construidas.

En oposición, se encuentran los “minimalistas” que asumen que las diferencias entre hombres y mujeres son menores y superficiales, un producto de los diferentes roles asignados por la sociedad.

Mientras que los “maximalistas” argumentan que las diferencias de género derivan de la forma en que hombres y mujeres son, los “minimalistas” señalan que las diferencias de género reflejan los que hombres y mujeres

---

<sup>70</sup> Carol Tavris, *The Mismeasure*, p. 47

hacen en un momento articular de la historia, en una cultura particular y en una situación determinada.

En relación a los estereotipos y prejuicios, la española Mercedes Sánchez<sup>71</sup> declara que éstos han conseguido permanecer a lo largo del tiempo y establecer una forma de comportamiento, debido a los procesos de socialización, que tienen por objetivo difundir los valores de una determinada cultura.

En cuanto a lo anterior, Henry Lindgren<sup>72</sup> explica que entendemos por cultura a los sistemas inadvertidos de valores, ideas, creencias, normas, dispositivos, y símbolos que han sido generados o creados por una sociedad determinada y que vienen a ser compartidos por las personas que la conforman.

Para A. Leal<sup>73</sup>, la cultura nos hace crecer aprendiendo qué tipo de cosas o comportamientos son aceptados como buenos y cuales no. La cultura es el aprendizaje que se realiza como un conjunto de suposiciones o asunciones dadas de forma natural y categórica. Los estereotipos y prejuicios al ser parte de la cultura de una sociedad serán difundidos, aprendidos y asimilados, muchas veces sin importar que estos sean falsos, generando con esto una errónea imagen de las personas. Esto a la larga tiene como consecuencia la aparición de conflictos como el intergenérico, el cual se basa en suposiciones falsas, estereotipos negativos y prejuicios que dañan las relaciones entre la mujer y el hombre.

---

<sup>71</sup> Mercedes Sánchez, Mujeres, dirección y cultura organizacional, p.85

<sup>72</sup> Henry Clay Lindgren, Introducción a la Psicología Social, p. 67

<sup>73</sup> A. Leal, Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio, p. 18

Por su parte, los medios de comunicación como difusores de la cultura también representan un claro exponente de esta perpetuación de los estereotipos de género. En todas sus variantes; televisión, radio y prensa, pero sobre todo en televisión, el perfil de la mujer corresponde con el de ama de casa y responde perfectamente a los estereotipos de “feminidad”. La dulzura, la suavidad, el trato amable y la entrega a la familia son algunos de los rasgos que se imponen en la mayoría de los programas televisivos y *spots* publicitarios destinados a mujeres.

Los medios de comunicación desempeñan un papel fundamental a la hora de establecer que actitudes o que conductas son femeninas y cuales son masculinas. Los medios son los encargados de difundir ciertos estereotipos los cuales presentan: a) el hogar como el lugar de las mujeres, b) las mujeres no toman decisiones importantes, c) las mujeres son dependientes y necesitan de la protección del hombre, d) los hombres miran a las mujeres como objetos sexuales y no como personas, e) los hombres son los únicos capacitados para realizar trabajo que requiera esfuerzo físico, etc...

Debido a esta relación mediática entre las mujeres y los medios, surgen dos estereotipos básicos: el de la mujer ama de casa y el de la mujer activa que desarrolla tareas fuera del hogar, siendo para esta última su principal valor la belleza.

El hombre por su parte también responde perfectamente al estereotipo de masculinidad: la agresividad, la aventura y las decisiones enérgicas, entre otras, son las cualidades que más se asocian al sexo masculino. Para N.Powell<sup>74</sup>, esto tiene como resultado la transmisión de determinados

---

<sup>74</sup> N.G. Powell, Women and Men in management, p.22

modelos de imitación social, distintos para cada sexo, que potencian actitudes tradicionales hacia los roles femenino y masculino.

En el mismo sentido, el español M. Riera<sup>75</sup> comenta que el lenguaje tampoco es neutro con respecto al género. Éste señala que al hablar tendemos a priorizar la figura masculina, haciendo un uso preponderante de lo masculino al determinar las cosas. ej: “Los padres” son siempre en primer lugar “el padre” y luego “la madre”; los hijos son: “los hijos” y “las hijas”, y así sucesivamente. El uso del femenino ha sido relacionado al insulto, ej: eres una “gallina”, “rata”, etc., o para representar ciertas situaciones de inferioridad como en el caso de: gobernante/ gobernanta, hombre público/ mujer pública. Para el autor, estos son ejemplos de la influencia sexista en el lenguaje, de la confusión entre sexo y género y de la herencia de la cultura patriarcal.

El resultado conjunto de todos estos elementos potencia la visión estereotípica de ambos sexos en la sociedad, fomentando una visión a priori de cómo se supone que deben ser los hombres y las mujeres. Esto podría explicar en parte por qué cuando las mujeres llegan a las organizaciones laborales ya existe una visión previa de que tareas han de realizar ambos sexos. En definitiva, las de mayor valor y poder (posiciones directivas) son atribuidas al sexo masculino, mientras que la mayoría de las veces los trabajos de carácter secundario corresponden al femenino.

Muchas veces el trabajo de la mujer en las organizaciones se subvalora, por lo que son marginadas o excluidas al acceso de trabajos que impliquen mayor responsabilidad solo por su condición de género. Esto propicia la constante lucha por el reconocimiento como iguales, siendo ésta una característica principal del conflicto intergenérico.

---

<sup>75</sup> M.J. Riera, Las mujeres en los 90's, p. 43

Según Sean G. Qualls<sup>76</sup>, estas reacciones por parte de los hombres no son necesariamente conscientes o parten de un esfuerzo por “frenar a la mujer”, sino que normalmente son producto de las expectativas arraigadas de la sociedad acerca de la manera en como deben comportarse las mujeres.

Básicamente, son los factores sociales los encargados de definir la cultura, mientras que son los procesos de socialización y diferenciación los encargados de establecer en la sociedad los diferentes papeles que tienen que desempeñar las mujeres y los hombres.

Mercedes Sánchez<sup>77</sup> asegura que en la mayoría de los casos, el proceso socializador es el causante de la constante presencia de los estereotipos en el ambiente laboral y las organizaciones, y que a su vez, éstos son un freno para la incorporación de las mujeres a trabajos exclusivos de los hombres y a puestos directivos, ya que tradicionalmente, a estos puestos se les han hecho corresponder unos valores, actitudes y aptitudes más relacionados con el estereotipo masculino que con el femenino.

Debido que las organizaciones son entidades sociales, éstas se nutren de los planteamientos que imperan en la sociedad y, en base a ellos, desarrollan las líneas de su cultura organizacional. Hoy en día, la mayoría de las sociedades siguen rigiéndose bajo cánones masculinos, por lo que muchas de las actitudes machistas presentes en su cultura, se infiltran de manera consciente o inconsciente en todos los aspectos de la sociedad. Por lo que no es de extrañar que las organizaciones e instituciones que forman parte de la misma se encuentren influenciadas por este tipo de cultura.

---

<sup>76</sup> Sean G. Qualls, Harvard Business Review, p.15

<sup>77</sup> Mercedes Sánchez, op.cit., p.85

En las culturas corporativas, las concepciones tradicionales de los roles femeninos y masculinos se encuentran insertos a tal grado, que las organizaciones asignan los trabajos a realizar basándose muchas veces en estereotipos y prejuicios, prejuzgando de antemano las habilidades y capacidades tanto de las mujeres como de los hombres, asignando a ambos, puestos relativos a su condición de género.

Por tradición, el sexo masculino ha sido el sexo predominante sobre el femenino en el ámbito laboral en relación a los puestos de trabajo y la jerarquización que ocupa cada uno en las organizaciones.

Como consecuencia de esto, la mujer es la más afectada, ya que al ser considerada como el “sexo débil”, su trabajo no se le considera a la altura de los trabajos realizados por varones. Aunque la mujer se encuentre mejor capacitada y con mejores habilidades, la mayoría de las veces, su labor será menospreciada y se le asignarán puestos secundarios, generando con esto una constante lucha por la no discriminación, el reconocimiento como igual ante los hombres y una igualdad laboral.

Debido a esta discriminación, muchas mujeres son testigos de cómo sus compañeros hombres ascienden con mayor rapidez a puestos superiores, obteniendo mejores proyectos y mayores salarios.

Esta discriminación no es privativa solo de las mujeres, actualmente el sexo masculino, aunque en menor medida, también llega a sufrir discriminación y menosprecio. La mayoría de las ocasiones las personas tienden a menospreciar el trabajo de todo individuo que se encuentre por debajo de su nivel jerárquico, sobre todo si es del sexo opuesto. Esta característica se acentúa más en los casos en el que el superior es hombre y el mando inferior mujer.

Muchas veces los hombres al ocupar puestos directivos se encuentran influenciados por estereotipos y prejuicios negativos relativos al sexo femenino, por lo cual se decantaron con mayor facilidad a menospreciar el trabajo de la mujer, considerando a ésta como incapaz o incompetente para realizar actividades que representen mayor compromiso y requieran de cualidades o atributos considerados exclusivamente masculinos.

Este fenómeno de exclusión y marginación no sólo afecta a la mujer, hay ocasiones en que ésta, se encuentra ocupando posiciones jerárquicas superiores a los hombres, y de igual manera, el sexo femenino influenciado por los estereotipos masculinos, encasillará al hombre en el rol típico de “macho”, menospreciando de igual manera su trabajo.

En resumen, se puede encontrar el origen del conflicto intergenérico en los procesos sociales y culturales. Tanto el hombre como la mujer son educados en base a tradiciones, estereotipos, formas de conducta, creencias, mitos, valores mediáticos, etc., que establecen de forma irracional y prejuiciosa las diferencias, cualidades y personalidad que tiene que poseer la mujer y el hombre, así como también dictamina la forma en como deben de actuar y que tipo de trabajos y actividades deben de realizar.

La socialización del género empieza poco después del nacimiento y, sin ser conscientes, los padres poco a poco van preparando a los niños pequeños de manera sutil para los roles sexuales tradicionales. Por ejemplo los padres no le dan una muñeca a un niño, o un camión a una niña.

Este proceso de socialización de género se continúa y refuerza en la escuela, como parte de un “currículum oculto”.

Cuando los maestros intentan tratar a ambos sexos por igual, los prejuicios aparecen; a los niños se les pide limpiar el pizarrón más seguido y a las niñas pasar las galletas. En la guardería las niñas se caracterizan por ser obedientes y los niños por portarse mal.

Este conflicto se podrá superar en el momento en que ambos sexos se perciban en su justo valor, reconociéndose sus virtudes, cualidades y capacidades, asimilándose como iguales, con los mismos derechos y oportunidades, dejando a un lado la absurda descalificación solo por el hecho de ser mujer u hombre.

## **CAPITULO III**

### **El conflicto intergenérico y sus repercusiones en los procesos comunicativos de las organizaciones**

Es sabido que las organizaciones están compuestas de múltiples culturas, y como pasa en cualquier sociedad, algunas culturas tienen más peso que otras. Históricamente, la cultura dominante en las organizaciones ha sido la cultura de los varones, siendo éstos, el grupo mayoritario, mientras que las mujeres al ser menos numerosas en éstas, y con menor poder, han supeditado sus intereses a los de los hombres.

A este fenómeno Grimwood<sup>78</sup> le ha denominado “la cultura del macho”, la cual transmite valores en donde no hay cabida el miedo, la ansiedad, la duda, y la necesidad de ayuda entre otros, siendo estas expresiones vistas como signos de temor y debilidad, produciendo lo que Sloan<sup>79</sup> señala como el enfrentamiento entre el modelo mujer / emoción (cultura del cuidado) frente al modelo hombre / razón (cultura del control).

En esta última parte de la Tesis se explicará como el conflicto intergenérico se presenta en las organizaciones y como afecta éste sus procesos comunicativos.

### **3.1 El conflicto intergenérico en las organizaciones**

Como dice Leal<sup>80</sup>, se pueden encontrar dos tipos de culturas en las organizaciones: la cultura comunitaria o de los grupos no dominantes (en este caso las mujeres), perteneciente a los grupos restringidos, y por otro lado la cultura global dominante, que es la que engloba a toda la organización y cuya función más destacada es lograr que el personal se identifique y se reconozca gracias a ella.

---

<sup>78</sup> C. Grimwood, et al, Women, management and care, p. 38

<sup>79</sup> E. Sloan, Women in management. A developing presence, p. 45

<sup>80</sup> A. Leal, **op. cit.**, p. 22

Los individuos al ingresar en las organizaciones se incorporan con un sistema personal de valores que no abandonan, sino que asimilan al mismo tiempo, nuevas normas, valores y creencias pertenecientes a la cultura organizacional de las mismas. Cuando se convierten en miembros de estas, adquieren pautas de comportamiento y una comprensión de la realidad dentro del contexto organizacional.

Cuando los valores personales y organizacionales son similares, se produce una identificación positiva con la organización, además de una satisfacción personal, fomentando el deseo de continuar participando en la misma, pero cuando esto no es así, surgen conflictos internos (como el intergenérico) por tratar de imponer valores y creencias de otra orientación.

Por lo general, los valores organizacionales y personales se han orientado más hacia los valores masculinos, generando con esto una desvalorización y discriminación hacia la mujer y su trabajo, solo por su condición femenina.

Para los hombres, el proceso de adaptación a la cultura organizacional dominante es más fácil, porque son ellos los que han creado las estructuras y procesos a los que se espera que otros hombres se adapten, pero para las mujeres, este proceso es más difícil, puesto que han tenido que aprender la cultura organizacional masculina y ajustarse a este ambiente laboral.

Debido a esto, las mujeres han sido objeto de marginación y discriminación, siendo en la mayoría de las veces, excluidas de los grupos informales, por lo que se encontraran ante una retención de la información por parte de los hombres, así como una obstaculización de los flujos de comunicación, y por último, frente a una retroalimentación escasa.

Estos factores organizacionales son el reflejo de la cultura que impera en las organizaciones. Deben su existencia y legitimación al conjunto de valores, creencias y actitudes que conforman la cultura de una sociedad, definida tradicionalmente por cánones masculinos.<sup>81</sup>

Dentro de estos factores organizacionales encontramos también al denominado “procedimiento de valoración”<sup>82</sup>, el cual se encarga de obstaculizar e impedir que la mujer aspire y trascienda a puestos superiores y directivos. Este tipo de valoración esta conformado por tres elementos:

a) Criterios de valoración: Se prefieren los rasgos masculinos para los puestos de mayor responsabilidad por considerarlos más acordes con el perfil de un directivo.

b) Técnicas de valoración: El entrevistador o reclutador de personal elegirá a las personas según su juicio particular, influenciado en gran medida por ciertos estereotipos.

c) Estereotipos clásicos: Las organizaciones sólo buscan integrantes con habilidades relacionadas con el estereotipo masculino, inhibiendo el desarrollo y la participación de la mujer.

Muchas veces, debido a que las formas de actuar femeninas no van acorde con la cultura organizacional dominante (masculina), los hombres en la mayoría de los casos, suelen encasillar a las mujeres con las siguientes características:

---

<sup>81</sup> **cfr.** Mercedes Sánchez, **op.cit.**, p. 95

<sup>82</sup> B. Alimo-Metcalf, Waiting for fish to grow feet. Removing organizational. Barriers to women's entry into leadership positions. A developing presence, p. 42

- Las mujeres tienden a anteponer las demandas de su familia sobre las del trabajo.
- Las mujeres trabajan por un ingreso suplementario; no tienen necesidad de tener éxito en los negocios.
- Las mujeres interpretan la retroalimentación negativa como algo personal y no como algo profesional.

Es interesante ver como en base a estereotipos y prejuicios totalmente falsos y irrisorios, las mujeres se encuentran imposibilitadas de acceder a trabajos de mayor responsabilidad y de alta dirección, solo porque se considera que son demasiado emotivas y carecen de agresividad y sangre fría a la hora de tomar decisiones importantes.

Por este tipo de prácticas y actitudes, la relación laboral entre las mujeres y los hombres en las organizaciones se encuentran en constante roce, produciendo invariables confrontaciones por lograr imponer un determinado modelo de conducta y valores.

Esta discriminación, segregación, lucha por el reconocimiento y el poder además de acrecentar el conflicto intergenérico, afecta los procesos productivos, administrativos, y sobre todo los de comunicación.

### **3.1.1.Discriminación laboral**

La discriminación laboral, la segregación y por ende, la falta de reconocimiento son un constante problema laboral dentro de las

organizaciones, que afecta de forma particular más a las mujeres que a los hombres.

La discriminación como parte del conflicto intergenérico, tiene su origen en lo cultural, lo cual se deriva más de costumbres y prejuicios, que de la práctica laboral cotidiana.

Básicamente, el término discriminación consiste en separar una cosa de otra basándose en determinados criterios rectores para esa elección. Cuando esta se vuelca a la selección de personas se convierte en discriminación peyorativa. Esta se encarga de privar a las personas de ciertos derechos que le corresponden, basándose muchas veces en prácticas poco honorables, beneficiando con esto a un determinado grupo. Este tipo de conductas son la manifestación de cómo los prejuicios y los estereotipos determinan muchas veces las reglas del juego, estableciendo que es válido y que no.

Dentro de las organizaciones, la discriminación laboral consiste en una serie de obstáculos formales e informales, que limitan el acceso a ciertos segmentos de la plantilla laboral a determinados trabajos y puestos, encontrándose en condiciones de desigualdad muchas veces motivado por su condición de género, nacionalidad, cultura, religión, etc.

Janet Saltzman<sup>83</sup> asevera que la mayor parte de las organizaciones en su estructura y comportamiento organizacional siguen un patrón de desigualdad entre los sexos, que se extiende entre los extremos de igualdad y desventaja principalmente entre el personal femenino.

---

<sup>83</sup> Janet Saltzman, Equidad y Género. Una teoría integrada de estabilidad y cambio, p. 15

En las organizaciones sexualmente estratificadas, las élites como las denomina Saltzman<sup>84</sup>, han sido durante largo tiempo avasalladoramente masculinas. Esta autora declara que las definiciones sociales han sido y son androcéntricas en contenido. Los individuos de la élite (hombres) definen el mundo y están en una posición que les permite imponer esas definiciones sobre los demás, desde su propia perspectiva, obviamente masculina, marcando la pauta de lo que debe ser según su juicio, lo verdadero, lo correcto, lo importante y lo eficaz.

Para Saltzman, los roles de élite los representan aquellos sujetos que controlan los recursos de sus organizaciones. En algunos casos, las élites pueden ser libres para usar abiertamente criterios particulares en la asignación de los recursos y oportunidades, siempre y cuando éstos estén bajo su control, por lo que pueden preferenciar de manera “descarada” a los de su “propia clase” que, entre otros atributos, incluye el hecho de ser hombre.

Para Blumberg y Chafetz<sup>85</sup> el grado de desigualdad entre los sexos es variable. En general, entre más poder económico tiene la mujer mas igualitaria es la sociedad. En las sociedades donde las mujeres hacen una contribución importante a la producción y distribución de bienes esenciales, es probable que sean tratadas como iguales, pero en sociedades donde los hombres controlan los medios de producción y el mercado, las mujeres están subordinadas.

Por consiguiente, todos los sistemas de estratificación son, por definición, sistemas de injusticia de poder. El grado de injusticia varía de una forma de estratificación a otra, o de organización a organización. Por definición, un

---

<sup>84</sup> **Ibidem**, p.42

<sup>85</sup> R. Blumberg y D. Chafetz, A general theory of gender stratification, p. 72

sistema de estratificación de los sexos implica el poder superior de los varones ante las mujeres.

En torno a esto, Richard Gelles y Ann Levine<sup>86</sup>, señalan que las dos principales perspectivas sociológicas relacionadas con la estratificación de género son el funcionalismo y la teoría del conflicto, las cuales difieren una de la otra en, el por qué existe la diferencia de género y qué debe hacerse al respecto.

En cuanto a la visión funcionalista, los teóricos señalan que la estratificación de género está arraigada en las diferencias biológicas entre los sexos. Ejemplo de esto, es que a lo largo de la historia, la mayoría de las mujeres durante el embarazo y la crianza de los hijos, pasan la mayoría de su tiempo en casa al cuidado de éstos y del hogar, dejando muchas veces de lado su desarrollo profesional.

Por su parte los hombres, al ver cubierta esta necesidad del cuidado de la familia y el hogar se han dado a la tarea de abastecer el hogar y cubrir las necesidades de aquella. Por otro lado, al tener más tiempo libre se han dedicado a aprender y perfeccionar habilidades especializadas, otorgando con esto un sentido a la división del trabajo por sexo, convirtiendo los roles masculinos complementarios del femenino.

Para los funcionalistas, la aparición de la Revolución Industrial desequilibró los roles sociales tradicionales. Las innovaciones tecnológicas en el control de la natalidad, relativamente eficaz, y los dispositivos para disminuir el trabajo doméstico libraron a las mujeres de sus constreñimientos biológicos y hogareños, al mismo tiempo que la automatización redujo la importancia

---

<sup>86</sup> Richard J. Gelles. y Ann Levine, **op. cit.**, p. 380

de la fuerza masculina para el desempeño del trabajo, teniendo como consecuencia de esto, que las mujeres empezaran a participar dentro de las fuerzas laborales en cantidades importantes.

Sin embargo para estos teóricos, las actitudes y expectativas sobre los roles apropiados para hombres y mujeres han cambiado más despacio que la tecnología, demostrando con esto un importante atraso cultural.

Los funcionalistas argumentan que las expectativas tienen que ser separadas de las condiciones reales. Algunos defienden un retorno a los roles tradicionales y a las familias estables que esos roles produjeron. Otros insisten en una redefinición de roles de género, que permitan a ambos sexos participar de manera igual en la vida pública (orientada al trabajo) y privada (orientada a la familia).

Por su parte, los teóricos del conflicto ven la desigualdad de género como parte del problema universal de explotación del débil por el fuerte. En base a esta idea, estos teóricos explican que a lo largo de la historia, el hombre usó su fuerza física superior y la vulnerabilidad de las mujeres para crear instituciones que apoyaron y mantuvieron el poder y autoridad masculina. Los hombres controlaron los medios de producción, y las mujeres fueron vistas como sirvientes domésticos.

Como resultado, las mujeres fueron confinadas a un rol marginal en la fuerza de trabajo y empezaron a depender de sus maridos. Los principales beneficiarios de esto no fueron tanto los obreros, sino los capitalistas: la existencia de una "clase baja" femenina permitió a los jefes de las industrias mantener los sueldos bajos para los obreros y, al mismo tiempo, dar a los trabajadores la ilusión de poder en el lugar de trabajo.

En resumen, los funcionalistas ven la estratificación por género como el producto de una división biológica basada en el trabajo, que a juicio de ellos hasta hace algunos años beneficia a ambos sexos.

En contraste, los teóricos del conflicto ven la estratificación por género como un sistema para mantener el privilegio masculino y tener a los hombres controlados en sus trabajos.

Es por eso que la escasa participación de la mujer en las esferas directivas, mandos intermedios y en ciertos trabajos, tiene su origen la mayoría de las veces en una discriminación por motivo de género. Esta discriminación se traduce en: horarios poco flexibles para las mujeres, desigualdad salarial, distintas valoraciones del desempeño, pocas oportunidades de ascenso y una falta de reconocimiento y desprestigio, entre otras.

La mujer integra uno de los importantes grupos que han sido sistemáticamente relegados en cuanto al acceso al trabajo, a la remuneración por el mismo y el derecho a la promoción y a puestos de mayor responsabilidad. Desde sus inicios, el ingreso de la mujer al mercado laboral, ha sido visto por parte de los trabajadores del sexo masculino como una amenaza hacia sus puestos de trabajo, ya que con esto, se han ido reduciendo con esto sus posiciones de primacía, las cuales habían sido ocupados exclusivamente por ellos. Comenta Paula Frescotti<sup>87</sup> que este recelo por parte de los hombres poco a poco se ha ido traduciendo en conductas discriminatorias como la asignación de trabajos de menor categoría a las mujeres, bajos salarios y constantes humillaciones.

---

<sup>87</sup> Paula A. Frescotti et al, Discriminación Laboral, artículo, <http://www.geocities.com/adysscba/disc.htm>

En relación a esto, Comas D' Argemir<sup>88</sup> explica que a pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, éstas tienen las posiciones más desventajosas, con trabajos poco cualificados, rutinarios y mal retribuidos, además de que muchas de ellas se encuentran en ocupaciones que reflejan los estereotipos tradicionales femeninos.

Una forma de reforzar estos estereotipos, es la asignación de las mujeres a trabajos que beneficien a los hombres, proporcionándoles un contexto familiar. Por lo general, siempre se ha tratado de asignar a las mujeres trabajos que acentúen sus capacidades femeninas.

Es cierto que aunque la división sexual del trabajo se basa en un principio de complementariedad, además de que la mayoría de las tareas pueden ser intercambiables, la mayoría de éstas, son asignadas de forma exclusiva, unas a hombres y otras a mujeres, basándose esta distribución en el rol de género que desempeña cada uno.

A pesar de que muchas veces las prácticas discriminatorias sólo afectan a las mujeres, hay ocasiones en que la discriminación se presenta a la inversa. Aunque son pocas, hay organizaciones en las cuales el número de personal femenino supera al masculino, convirtiendo a la mujer en el sexo predominante en el contexto laboral, anteponiendo las cualidades femeninas a las de los hombres.

Hay casos en los que los puestos directivos de una organización son ocupados por mujeres, por lo que éstas optarán por delegar cargos y puestos superiores a sus demás compañeras, ya que existe una mayor identificación y aceptación entre ellas. Al igual que los hombres, las mujeres se basarán en

---

<sup>88</sup> Dolors, Comas D' Argemir, Trabajo, Género y Cultura, p. 57

prejuicios falsos y estereotipos negativos a la hora de reconocer y evaluar las capacidades y desempeño de sus compañeros.

Esta discriminación en las organizaciones se puede presentar de dos formas, de manera directa o en forma oculta o indirecta<sup>89</sup>.

-La discriminación directa es aquella en la cual existe un trato diferencial o preferencial de aquellas personas con similar o idéntica capacitación, gustos similares, mismo sexo, etc.

-La discriminación indirecta u oculta se conforma cuando un directivo(a) establece una condición aparentemente “neutral”, pero que en la práctica afecta en forma desproporcionada a un grupo en particular.

Debido a estos tipos de discriminación, las mujeres siguen ocupando puestos de nivel medio y bajo. Se les restringe el acceso a la formación y promoción, al mismo tiempo que encuentran dificultades para ocupar cargos y profesiones dominadas por los hombres. Aún cuando sus jornadas de trabajo son similares y realizan la misma ocupación y su desempeño es óptimo y muchas veces superior, reciben salarios inferiores al de los hombres.

Para Sean G. Qualls<sup>90</sup>, estas reacciones por parte de directivos, supervisores y compañeros de trabajo (hombres) no son necesariamente conscientes o parten de un esfuerzo por “frenar a la mujer”, sino que normalmente son producto de las expectativas arraigadas de la sociedad acerca de la manera en que deben ser y comportarse las mujeres.

---

<sup>89</sup> Paula A. Frescotti et al, **op. cit.** <http://www.geocities.com/adysscba/disc.htm>

<sup>90</sup> Sean G. Qualls, Harvard Business Review, p. 15

### 3.1.2 Segregación

Tanto Richard Gelles como Ann Levine<sup>91</sup> afirman que en las últimas décadas las mujeres han irrumpido en muchas ocupaciones que antes eran consideradas “masculinas”. Actualmente, gran cantidad de mujeres son abogadas, doctoras, financieros, accionistas y policías, pero sigue habiendo ocupaciones exclusivamente para los hombres.

A pesar de lo anterior, el mercado laboral está aún segregado por el género. Taylor, Whittier y Huber<sup>92</sup> aseveran que los mundos de trabajo de hombres y el trabajo de mujeres es tan diferente como Noruega y Brasil; son bastante desiguales en poder, pago y prestigio. En algunos casos, industrias y ocupaciones enteras son dominadas por un sexo o por otro, como la industria minera y la explotación forestal (ocupaciones masculinas), o enfermería e industria textil (ocupaciones femeninas).

En otros casos, hombres y mujeres trabajan en el mismo lugar pero mantienen posiciones diferentes; los hombres manejan la oficina mientras las mujeres hacen el trabajo subordinado. Las ocupaciones correspondientes a las mujeres no sólo pagan menos que a las del hombre, sino que por lo regular ofrecen menos beneficios, menos oportunidades para ascender y poca seguridad en el trabajo.

Cuando las mujeres entran en campos bien remunerados y prestigiosos, casi siempre son en posiciones intermedias, con menor autoridad y status que los hombres en el mismo campo.

---

<sup>91</sup> Richard Gelles y Ann Levine, **op. cit.**, p. 386

<sup>92</sup> V. Taylor, N. Whittier y J. Huber, Gender Inequality and Sexism, p. 68

En el ambiente laboral es muy común que las mujeres obtengan menores ingresos que los hombres. La división existente entre los trabajos femeninos y masculinos no permite la igualdad salarial, aún cuando ambos géneros desempeñen el mismo trabajo, este tipo de segregación consiste en la exclusión de las mujeres de los empleos más prestigiosos, mejor remunerados y de mayor desarrollo profesional.

La mayoría de las veces, la segregación laboral ocasiona que las mujeres solo tengan acceso a puestos de segunda clase, lo cual les impida alcanzar mejores puestos dentro del nivel jerárquico. Esto tiene como resultado un escaso margen de representatividad de la mujer en las esferas de alta dirección. Mercedes Sánchez<sup>93</sup> denomina a este tipo de exclusiones que se les hace a las mujeres dentro de las redes formales e informales de las organizaciones como “microdesigualdades”, las cuales se producen cuando los estereotipos son los que marcan las reglas y formas de trabajar en los lugares de trabajo.

Sánchez explica en el mundo laboral las mujeres ejecutivas a menudo están atrapadas bajo un “techo de cristal” o “ghetto rosado”, que consiste en obstáculos tan sutiles que parecen invisibles. La razón principal del “techo de cristal” es que todavía los estereotipos invaden muchos organismos sociales.

Por lo general, muchas empresas grandes al buscar un gerente de personal es probable que los funcionarios corporativos masculinos consideren a las mujeres; pero, sin embargo, al buscar a un gerente de planta, los candidatos mujeres ni siquiera se mencionarán. Las mujeres todavía son excluidas de estos puestos. Los ejecutivos masculinos pueden sentir que las mujeres

---

<sup>93</sup> Mercedes Sánchez, *op. cit.*, p.69

interfieren con la “atmósfera del club”, de la sala de consejo.

Acostumbrados a intercambiar información y reafirmar amistades en estos grupos selectos, donde se les permite el humor basado en alusiones atléticas y sexuales, estos se sienten incómodos con una mujer en la oficina próxima o sala de consejo.

Las mujeres que alcanzan los altos niveles de dirección, casi siempre tienen un mentor. Los mayores ejecutivos pueden ser renuentes a tener una mujer como protegida. De manera semejante, los ejecutivos menores se encuentran menos dispuestos a ofrecer ayuda a una mujer o admitirla en las redes informales y actividades después del trabajo.

Las mujeres cuando entran a formar parte de organizaciones en las que son miembros minoritarios, crean unas “dinámicas simbólicas”<sup>94</sup>, propiciando de esta manera que se les apliquen estándares y características extraordinarias, al mismo tiempo que incita a los miembros del grupo mayoritario a distorsionar y exagerar las diferencias con ellas, lo cual se convierte esto en un sentimiento exacerbado de aislamiento social.

Es muy común la creación de clubes o grupos exclusivos en las organizaciones, disponibles solo a hombres, los cuales desempeñan una función social masculina en las que las mujeres no tienen cabida, y son excluidas por completo, con lo que acentúa más el problema del poco acceso que tienen las mujeres a los grupos informales, generando fronteras internas dentro de las mismas. Un ejemplo de esto son los equipos deportivos, excursiones, torneos internos, etc.

---

<sup>94</sup> Rosabeth Kanter, Men and Women of the Corporation, p. 74

En oposición al denominado “techo de cristal” se encuentra lo que Christine Williams<sup>95</sup> ha denominado “la “escalera de cristal”. Este concepto señala que los hombres lejos de ser discriminados se les da un trato preferencial. Lejos de ser segregados, son promovidos de manera rápida y más allá de los que desean moverse.

Esta segregación ocupacional es una importante causa de ineficiencia y rigidez en el mercado de trabajo. Esta práctica de exclusión y discriminación, se traduce en un desaprovechamiento de los recursos humanos, puesto que en estas práctica de segregación puede darse el caso de que por razón de género, se vean excluidas de una ocupación, personas altamente capacitadas para desempeñar una labor.

Este tipo de prácticas discriminatorias tienen una grave consecuencia social. La discriminación en el ámbito laboral y la desigualdad entre hombres y mujeres tienen importantes efectos negativos sobre futuras generaciones, puesto que las decisiones de mucha gente sobre la educación y la formación profesional de éstos se basan, en parte, en las oportunidades que ofrece el mercado laboral.

La segregación ocupacional y la discriminación en el trabajo afectan negativamente la calidad, el tipo de educación y la formación que reciben los niños en general, lo cual contribuye a perpetuar las desigualdades entre los hombres y las mujeres tanto en los ambientes laborales como en sus hogares.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Christine Williams, The Glass Escalator. Hidden Advantages for Men in the Female Professions, p. 73

<sup>96</sup> **cfr.** Organismo Internacional del Trabajo, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/>

Para Reskin y Hartmann<sup>97</sup> son varios los factores que se presentan en la segregación laboral. Entre éstos se encuentran: las creencias culturales, los obstáculos informales al empleo, la socialización y preparación para el trabajo, las responsabilidades familiares y la estructura ocupacional.

Algunos de estos factores se derivan de los valores sociales, de las expectativas y capacidades de los trabajadores(as), de las características ocupacionales y de la lógica laboral.

Una de las manifestaciones de la segregación laboral en la estructura ocupacional es la sobre representación de un grupo de personas en determinadas ocupaciones o categorías. Ejemplo de esto, es cuando las mujeres se encuentran sobre-representadas en determinadas ocupaciones, las cuales se consideran femeninas, debido a que éstas, se asimilan a las mismas funciones que realizan éstas en casa, o se relacionan según la sociedad con determinadas cualidades que la mujer posee.

Aunque pareciera que la segregación se presenta sólo de una manera, según Hakim<sup>98</sup>, la segregación laboral se manifiesta en dos formas distintas. De manera horizontal y de forma vertical. Se considera segregación horizontal cuando un determinado grupo numeroso de personas se concentra en un número relativamente pequeño de ocupaciones y se encuentra de forma total o parcialmente ausente de las demás. Este tipo de segregación se lleva a cabo en un mismo nivel jerárquico.

En cambio, la segregación vertical se da, cuando la concentración de determinados grupos se presenta en niveles ocupacionales jerárquicamente

---

<sup>97</sup> citados por Dolors Comas D' Argemir en Trabajo, género y cultura, p. 57

<sup>98</sup> C. Hakim, Occupational Segregation, p. 6

inferiores, mientras que otros, se dispersan por toda la estructura organizacional o se sitúan solo en los niveles superiores.

En el caso de la segregación laboral femenina, se presentan los dos tipos.:

-Segregación horizontal: La mayoría de las mujeres se concentran en pocas actividades laborales y en un número pequeño de puestos de trabajo.

-Segregación vertical: Gran parte de las mujeres siguen ocupando actividades y puestos de trabajo inferiores a los de los hombres, además de que sigue habiendo un desigual desarrollo profesional, beneficiándose principalmente con esto el sexo masculino.

Esta problemática se origina en parte, debido a barreras psicológicas y culturales, las cuales desarrollan ideas preconcebidas sobre la naturaleza de las mujeres y los hombres.

El argumento que a servido de base para fundamentar la segregación ocupacional ha sido el factor biológico. Para éste, la mujer, encasillada en su rol femenino, se ha volcado solo al cuidado de los hijos, la familia y el hogar, descartando en la mayoría de las veces la posibilidad de ingresar al ambiente laboral. El hombre por su parte, ejerciendo su rol masculino se ha dedicado a desempeñar el papel de proveedor de la casa, mediante el trabajo constante de tiempo completo, el cual le reditúa ingresos económicos que le permita satisfacer las necesidades del hogar.

La segregación ocupacional por razón de género es en gran medida un problema mayor para las mujeres que para los hombres, puesto que esta situación es más desventajosa para ellas que para los varones.

Desde siempre, las mujeres han sido empleadas en una gama de ocupaciones más restringida que las de los hombres. Según estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>99</sup>, las ocupaciones en que predominan los hombres son siete veces más numerosas que aquellas en las que predominan las mujeres. Las ocupaciones femeninas son, en general, menos atractivas y poco consideradas, con tendencia a estar peor remuneradas y con menores posibilidades de progresar en ellas.

Un ejemplo del restringido marco en el cual las mujeres luchan por desarrollarse profesionalmente, es el famoso "techo de cristal"<sup>100</sup>, que impide a las mujeres ocupar altos cargos de dirección. Este fenómeno lo evidencia el hecho de que casi el 90% de directivos, administradores de alto nivel y personas en puestos legislativos son hombres.

Según la OIT, esta segregación ocupacional por razón de género se está convirtiendo en una creciente preocupación también para los hombres. En los últimos años, el crecimiento del empleo ha favorecido en general, a las ocupaciones típicamente "femeninas", como las del sector de servicios, más que a las representativamente "masculinas", como es el caso del sector manufacturero.

Dentro de la Organización Internacional del Trabajo, algunos economistas han propuesto diversas teorías para explicar el por qué de la segregación laboral por motivos de género. Algunos de ellos hacen hincapié en el capital humano, y el hecho de que las mujeres tienden a poseer menos años de educación y de experiencia en el mercado laboral, en comparación con los hombres.

---

<sup>99</sup> Organismo Internacional del trabajo, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>

<sup>100</sup> **Ídem**

En base a esta postura, los teóricos de esta organización, consideran que las mujeres tienen diferentes intereses con respecto a los tipos de ocupaciones que les convienen. Por su parte, otros especialistas subrayan la existencia de mercados del trabajo segmentados y que, en comparación con los hombres, las mujeres se enfrentan a una mayor competencia por puestos de trabajo, ya que es mayor el número de mujeres que se "aglutinan" en una gama menor de ocupaciones.

A pesar de este esfuerzo por parte de este organismo por tratar de explicar el origen de la segregación laboral por motivo de género, a nuestro juicio, estas teorías sólo explican de manera parcial el porqué de este fenómeno laboral, ya que este análisis no toma en cuenta las barreras psicológicas como son, los estereotipos, prejuicios y actitudes que muchas veces alientan y fundamentan este tipo de conductas.

Es necesario incluir tanto el planteamiento propuesto por los profesionales de dicho centro, así como el estudio de las barreras psicológicas y culturales en un mismo estudio, que permita abordar este problema de manera más amplia y dilucidar el origen del mismo.

### **3.1.3 Falta de reconocimiento**

La discriminación laboral, la segregación y la falta de reconocimiento en las organizaciones, son factores que muchas veces se encuentran entrelazados. La aparición de uno de estos, tiene como resultado el inicio de otro, y así, sucesivamente se van desencadenando una serie de problemas que limitan la incorporación, el desarrollo y la superación de los individuos

que forman parte de la misma. Principalmente estos inconvenientes afectan de manera más próxima a las mujeres que a los varones.

Las percepciones que se tienen respecto al trabajo (masculino y femenino) no solo condicionan las motivaciones con las que cada persona se enfrenta al mercado laboral, sino que condicionan también las actitudes de los trabajadores, el prestigio de las actividades que se realizan, el salario y el régimen laboral.

Es muy común que en el ámbito laboral los trabajos sean tipificados como femeninos y masculinos. Los femeninos son considerados como una prolongación del trabajo doméstico, así como de la atención y cuidado que las mujeres proporcionan a niños y hombres. Debido a esto, el género masculino no considera a la mujer como igual a la hora de desempeñar cualquier labor, ya que la supone frágil, delicada y poco capacitada para realizar ciertos trabajos.

Uno de los principales obstáculos que restringen al ascenso de las mujeres en las empresas son los estereotipos, que tienen que ver con la capacidad y disposición de las mujeres a aceptar y realizar trabajos que impliquen mayor responsabilidad, especialmente si eso implica largos horarios de trabajo, así como traslados y viajes de negocio.

Esto supone para muchas mujeres, verse situadas en puestos menos estratégicos, lo cual les impide familiarizarse con todos los tipos de operaciones y actividades de la empresa; factor crucial para ascender a dentro de la misma. Como consecuencia de esto, son pocas las mujeres que tienen una experiencia adecuada que les permita ascender dentro de la escala jerárquica.

Mercedes Sánchez,<sup>101</sup> comenta en su libro “Mujeres dirección y cultura organizacional”, que los hombres en lugar de valorar el trabajo de la mujer desde un punto de vista racional y objetivo, establecen juicios sobre ellas basados en asuntos tangenciales como la forma de vestir y arreglarse, los cuales se constituyen como símbolos diferenciales de poder.

En casi todas las organizaciones, las mujeres son objeto de presiones en cuanto a su desempeño ya que son objeto de atención del grupo dominante (hombres). Las mujeres tienen que trabajar el doble para que su trabajo sea reconocido y aceptado como igual que el de un hombre.

Los criterios tradicionalmente empleados para determinar la productividad y el rendimiento de los trabajadores se basan ampliamente en enfoques masculinos que miden cuantitativamente el trabajo, poniendo en desventaja a las mujeres. Esta valoración desigual con respecto al género sigue imperando en las medidas utilizadas para valorar el rendimiento, las habilidades y competencias.<sup>102</sup>

En relación a estas desigualdades, Janet Saltzman<sup>103</sup> argumenta que el poder permite a los hombres devaluar el trabajo de las mujeres y asignar trabajo devaluado a las mismas.

En las organizaciones, los miembros del grupo mayoritario (hombres) tienden a reaccionar hacia las mujeres de acuerdo con el estereotipo dominante asumido por dicho grupo, reflejando una cultura social en donde la organización es parte de ella. Para C. Epstein,<sup>104</sup> esta situación se traduce en una desigualdad en los roles relacionados con el trabajo,

---

<sup>101</sup> Mercedes Sánchez, **op. cit.**, p. 101

<sup>102</sup> Organismo Internacional del Trabajo, <http://www.cinterfor.org.uy/public/>

<sup>103</sup> Janet Saltzman, **op. cit.**, p.131

<sup>104</sup> C. Epstein, *Woman's Place*, p. 45

asignándoles a las mujeres trabajos que reflejan una clara extensión de su rol de género.

Los estereotipos negativos que la sociedad aplica a las mujeres, se corresponden estrechamente con aquellas ocupaciones de las que las mujeres tienden a estar ausentes, como es el caso de la industria de la construcción, del transporte y en muchos casos en las escalas gerenciales o de alto nivel jerárquico de las empresas.

Este tipo de prácticas asienta cada vez más el fenómeno de marginalidad, que se origina muchas veces dentro de las organizaciones, principalmente por parte de los propios colegas hombres, que recalcan su superioridad numérica.

M. Loden,<sup>105</sup> asegura que de la misma manera, se desarrollan procesos de instrucción directa, en los que el mensaje más importante es la necesidad de adaptación al estereotipo masculino imperante en la cultura organizacional. Según Loden esto es necesario si se quiere triunfar en el “mundo de los hombres”.

Las mujeres en la mayoría de los casos, para conseguir una promoción no se les exige el desarrollo de sus propias capacidades, sino una adaptación a las capacidades que definen al directivo de éxito en la cultura organizacional imperante, quedando así en el olvido otro conjunto de cualidades y capacidades igualmente satisfactorias y beneficiosas para la organización.

---

<sup>105</sup> M. Loden, Dirección Femenina: Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre, p. 33

Para el OIT, las barreras que se oponen a la igualdad entre los géneros incluyen estereotipos negativos acerca de las capacidades de las mujeres y de su compromiso profesional. La exclusión de las mujeres de las redes informales de comunicación, la existencia de convenios laborales nada flexibles y limitadas oportunidades para recibir formación y desarrollar sus carreras, son algunos de los obstáculos que limitan el desarrollo profesional de las mujeres, promoviendo una falta de reconocimiento de su trabajo por parte de los varones.

El motivo que hace que los hombres frenen el acceso de la mujer a mandos directivos y a trabajos con expectativas de crecimiento tiene su origen en elementos culturales, los cuales fomentan la visión de las mujeres como personas no aptas o deficientes para el desarrollo de tareas directivas o de mayor responsabilidad.

Cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha de desigualdad entre los géneros. Los estudios<sup>106</sup> prueban que, aun cuando con frecuencia las mujeres están mejor preparadas y calificadas que los hombres en un mismo trabajo, aún siguen teniendo que trabajar y rendir más que ellos para poder progresar en la empresa u organización.

Entre los principales factores que obstaculizan la incorporación de la mujer a puestos de mayor nivel se encuentra la carencia de trabajos flexibles, escasos programas de formación y actualización, así como una distribución imparcial de la información y una valoración desigual del rendimiento.

Dentro de estos factores, la desigualdad salarial es una constante muestra

---

<sup>106</sup> Organismo Internacional del Trabajo,  
[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue\\_gen/seg\\_ocu.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/seg_ocu.htm)

de la falta de reconocimiento y de la desvalorización del trabajo femenino.

Para Pfeffer y Blake,<sup>107</sup> los salarios vienen determinados por cuestiones sociales tales como el status de la persona que proporciona un producto o servicio, constatando de esta manera que los trabajos realizados por las mujeres son los que menos valor tienen precisamente porque los hacen ellas.

Para algunos teóricos del OIT, la posición desventajosa de las mujeres en el mercado laboral se debe al tipo de sociedad patriarcal en la cual vivimos, a la posición subordinada de las mujeres en la sociedad y a las responsabilidades que asumen ellas, con las tareas domésticas y el cuidado de los hijos.

Según algunos estudios realizados por el Organismo Internacional del Trabajo en cuestión de desigualdad y discriminación por motivo de género, los típicos estereotipos sociales con respecto a las supuestas capacidades de las mujeres (propensión natural al cuidado del hogar y la familia, mayor destreza manual) se corresponden estrechamente con las características de las típicas ocupaciones "femeninas" (enfermera, niñera, costurera, secretaria, cajera, maestra etc.).

Este tipo de prácticas organizativas, las cuales determinan el trabajo que debe desempeñar tanto el hombre como la mujer, así como el grado de reconocimiento por el tipo de labor desempeñada, en gran parte, han sido elaboradas por hombres, hechas exclusivamente para ellos, desde culturas organizativas que valoran más los estilos de trabajo masculino que los femeninos e imponen la forma de conducta dentro de las organizaciones.

---

<sup>107</sup> J. Pfeffer, Davis Blake, The effect of the proportion of women on salaries, p. 15

En base a estos supuestos, la conducta adecuada para los hombres se define como aquella que ayuda a mantener su compromiso con respecto a trabajos específicos de su sexo y contribuye a su ejercicio de la autoridad/poder sobre las mujeres, mientras que para éstas, la conducta adecuada es aquella que ayuda a mantener su dedicación a las tareas que tradicionalmente les corresponden, así como su compromiso de actuar de manera considerada hacia los hombres.<sup>108</sup>

#### **3.1.4 La lucha por el poder**

La constante lucha por el poder y la retención del mismo, es un elemento más del conflicto intergenérico. La obtención de éste, permitirá a un grupo o quizás a una sola persona dentro de una organización, imponer las formas de conducta, establecer que es válido y que no, determinar que trabajos son aptos para determinadas personas, así como promover ciertos valores que este núcleo considera adecuados.

Por lo general, el grupo dominante tiende a ser el grupo mayoritario, siendo en este caso, la mayoría de las veces los hombres, mientras que las mujeres, en muchas organizaciones tienden a conformar grupos minoritarios y a tener una escasa representación femenina dentro de los niveles directivos.

El poder permite al grupo dominante, establecer “las reglas del juego”, e imponer ciertas políticas que benefician al mismo. Este tipo de normas se traducen muchas veces como practicas discriminatorias que promueven la desigualdad. Es por eso que tanto la mujer como el hombre se encuentran

---

<sup>108</sup> Janet Saltzman, *op. cit.*, p. 45

constantemente en una lucha por conseguir el poder, ya que de esta forma, podrán beneficiarse y beneficiar a personas de su mismo género.

El género involucra las diferencias de poder. Como la raza y la clase social, el género asigna roles que permiten dar a las mujeres menos oportunidades y privilegios que los hombres disfrutan.

En relación a esto, Nancy Riley<sup>109</sup> distingue dos clases de poder: el poder para, el cual se refiere a la habilidad de actuar, que a menudo requiere recursos como educación, dinero, tierra y tiempo. Por lo regular las mujeres tienen menos poder para conseguir trabajo bien remunerado o escoger casarse o divorciarse.

Por otro lado, el poder sobre se refiere a la habilidad de afirmar la voluntad propia aun contra la oposición de otros, la cual tiene que ver con la definición que hace Weber sobre el poder.

En las organizaciones, el poder es el resultado de las características estructurales. Su proceso refleja las amplias relaciones que se dan en las mismas, tanto en sentido vertical como horizontal y habitualmente reside en las posiciones y cargos más que en las personas. El poder se presenta mediante la jerarquía de autoridad, el control de los recursos y las interacciones.<sup>110</sup>

Las fuentes de poder de los grupos internos son: la jerarquía o poder formal, la influencia o poder informal, el control de los recursos estratégicos, la

---

<sup>109</sup> Nancy Riley, Gender, Power and Population Change, p. 32

<sup>110</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, El poder en las organizaciones Documentos AECA, Serie Organización y Sistemas:, p. 17

posesión de conocimientos y habilidades, el control del entorno y la implicación en la aplicación de la estrategia.<sup>111</sup>

El poder es un factor de gran importancia en las organizaciones y, sobre la base de las necesidades que éstas pretenden satisfacer, en ellas intervienen distintos agentes con gran poder de influencia, que tratan de controlar las decisiones y acciones que se tomen dentro de las mismas.

Para Max Weber<sup>112</sup>, el poder es la probabilidad de que un actor dentro de una relación social, esté en una posición, para realizar su cometido a pesar de la resistencia, y a pesar de las bases en que ésta se apoya.

El poder se define en el sentido weberiano, como la habilidad de ciertas personas o grupos de provocar la obediencia de otros, incluso ante una constante inconformidad.

El poder es la capacidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aún en contra de toda oposición. La interpretación que mayormente se hace de la definición dada por Weber es que el conflicto y la resistencia son inherentes a las relaciones de poder. Es por eso, que la lucha por el control y retención del mismo sustentan en parte el conflicto intergenérico.

Según Johnson y Scholes<sup>113</sup>, el poder define el grado en el que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que éstos emprendan determinadas acciones.

---

<sup>111</sup> **Ibidem**, p. 62

<sup>112</sup> Max Weber, **op. cit.**, p.45

<sup>113</sup> G. Jonson y K. Scholes, Dirección estratégica, p. 32

Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

El poder permite a los hombres imponer en las organizaciones, cánones de conducta, valores, formas de realizar el trabajo y medir el desempeño, los cuales tendrán que ser aceptados y asimilados por las mujeres, si es que éstas desean continuar en la misma.

Este tipo de prácticas no son más que prácticas de desigualdad, discriminación y marginación, que fomentan la inconformidad por parte de las mujeres hacia los hombres, debido a que sus capacidades, habilidades y desempeño no son valoradas de la misma forma que las del sexo masculino.

A pesar de que es más común, que este tipo de prácticas discriminatorias se den más del sexo masculino hacia el femenino, hay casos en los que las mujeres se presentan como grupo mayoritario y a la vez dominante, siendo en este grupo, donde se concentre el poder y la autoridad. Esto les permitirá a las mujeres imponer sus propias reglas, donde el grupo minoritario (hombres) terminará por regirse bajo parámetros femeninos.

De acuerdo con Janet Saltzman<sup>114</sup>, la autoridad también se define en sentido weberiano como poder legitimado. La legitimidad hace referencia a una percepción, por parte, tanto del que detenta el poder como del que obedece, en donde el primero tiene el derecho de tomar decisiones vinculantes o de expresar exigencias y el segundo tiene la obligación moral de obedecerlas. Desde la perspectiva de género, la legitimidad del poder masculino está arraigada en la ideología sexual.

---

<sup>114</sup> Janet Saltzman, *op. cit.*, p. 41

Se puede decir que el poder es la capacidad de influir e imponer en otros, personas o grupos, nuestras propias ideas o planes, y en esencia permite

que otros hagan lo que queremos hacer.

El poder en las organizaciones entraña unas relaciones de dependencia mutua, pues las partes que entran en el juego se necesitan unas a otras, ya que el funcionamiento de las organizaciones se basa en la interdependencia personal y de los demás.

### **3.2 El conflicto intergenérico y demás factores que afectan la comunicación en las organizaciones.**

En toda organización es importante el "clima organizacional", el cual se refiere al ambiente existente entre los miembros de la misma, y se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación y actitudes entre sus miembros. Karen Álvarez, estudiosa latinoamericana asegura que: "Un buen clima organizacional facilitará los flujos internos de comunicación y las relaciones interpersonales de sus integrantes"<sup>115</sup>.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta que cabe la posibilidad de que este clima no sea lo suficientemente bueno o positivo. En el caso de que esto suceda, debido al ambiente negativo imperante en la organización, los integrantes, elementos y procesos organizacionales se verán afectados uno a uno en cadena (Teoría de Sistemas)<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup> Karen Álvarez, La importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD, artículo, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm>

<sup>116</sup> **vid supra** cap. I, 1.4, p. 28

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades y expectativas personales, al mismo tiempo que eleva la moral de sus miembros, pero desfavorable cuando la motivación es escasa, sintiendo estos, una sensación de frustración debido al impedimento por conseguir satisfacer sus necesidades, provocando con esto un sentimiento de apatía, de desinterés y descontento, hasta llegar a grados de agresividad e inconformidad.

La frustración, el descontento y el impedimento de las satisfacciones personales se originan muchas veces debido a prácticas discriminatorias y de desigualdad, elementos básicos del conflicto intergenérico. Estas sensaciones de inconformidad, que atañen tanto al sexo femenino como al masculino se reflejarán en el desempeño, la convivencia y en los procesos comunicativos de las organizaciones.

Estos y otros factores que dificultan la comunicación, pueden ser provocados por infinidad de causas, como las idiomáticas, físicas, psíquicas, cognitivas, etc., las cuales no siempre se dan aisladas, sino que en algunas ocasiones pueden combinarse entre sí.

Por lo tanto, que las personas involucradas en el acto de la comunicación (dos como mínimo) hablen el mismo idioma no es suficiente, lejos está esto de ser el único requisito para que este acto resulte exitoso.

Grimwood y Popplestone<sup>117</sup> consideran que muchos de los problemas de comunicación en las organizaciones son debido a que el modelo imperante de comunicación empleado en éstas es fundamentalmente masculino. Ellos aseveran que este modelo es consecuencia de la socialización, el cual

---

<sup>117</sup> C. Grimwood y R. Poppleston, Women, Management and Care, p. 82

recalca los valores masculinos. Entre algunas características de éste, se encuentra el constante control sobre el tema de las conversaciones , así como el tiempo destinado a éstas.

Por otro lado, dentro de este modelo existe también la tendencia a expresar opiniones autoritarias, así como intentar controlar la conversación mediante críticas, hablar en términos masculinos y emplear formas de hablar características del sexo masculino.

En contra parte de este modelo imperativo, se encuentra el modelo femenino, que al igual que el masculino tiene su origen en la socialización, pero a diferencia del anterior, éste presenta una preferencia por el lenguaje informal, el habla directa y la valoración del contenido y su contribución, más que el status de quien lo dice, restando credibilidad y poder al modelo masculino.<sup>118</sup>

Independientemente del modelo imperante de comunicación en una organización, por regla general, tanto en la comunicación formal como en la informal, varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriadamente dentro de ésta. Es común que se omitan detalles, se añadan, se exageren y se modifiquen según los intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite. Esta práctica es habitual entre hombres y mujeres, ya que el control y la manipulación de la información, permitirá a uno o a otro establecerse como el grupo y género dominante.

Con base en esto, Redding<sup>119</sup> afirma que “ cuanto mayor es el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más

---

<sup>118</sup> **Ídem**

<sup>119</sup> Charles W. Redding, **op. cit.**, p. 30

posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje, una vez salido éste de su punto de origen”.

Por su parte, Pace, Wayne y Peterson<sup>120</sup>, afirman que estas fallas de comunicación tienden a desarrollarse en un proceso de reproducción seriado cuando se mezclan mensajes de más de un canal, cuando se intenta procesar un número excesivo de mensajes y cuando los mensajes se mueven a una velocidad exagerada.

Sin embargo, no solo estos elementos intervienen y afectan los procesos de comunicación en una organización. Son numerosos los casos en los que a pesar de que se maneje el mismo código y se hable el mismo idioma y que ninguno de sus miembros sufra de ningún tipo de alteración en sus facultades mentales o en sus sentidos, muchas veces los factores psicológicos, cognitivos, culturales y sociales serán definitivos a la hora de la recepción.

Dentro del proceso de comunicación, es la cultura y la posición social la que matiza la recepción, pues cada persona (ya sea del género femenino o masculino), o grupo social, tiene sus formas habituales de conducta que determinan la percepción e interpretación de los mensajes.

Por lo tanto, creemos que no todas las personas reciben e interpretan los mensajes de la misma manera, existen muchos factores que intervienen en esta parte del proceso, los cuales pueden limitar, alterar, influir o impedir esta acción. Uno de estos factores y el que más nos interesa, es el factor de género o conflicto intergeneracional.

---

<sup>120</sup> Pace et al, A Scientific Introduction to Speech Communication, p. 11

En la mayoría de las veces, cuando este conflicto se presenta en las organizaciones, los procesos y flujos de comunicación se ven afectados debido a que tanto la mujer como el hombre en su constante lucha por la igualdad, por las mismas oportunidades y el reconocimiento laboral, se ven en la necesidad de controlar la comunicación para beneficiarse y beneficiar a los de su género.

Ejemplo de esto es cuando en una empresa u organización, la mayoría de los trabajadores son del género masculino, y las mujeres el grupo menos representativo. Los que pertenecen al género masculino por lo general intercambian la información sólo entre ellos, excluyendo a los del otro grupo, transmitiéndoles así la información de manera incompleta o incorrecta.

Esto en gran medida se debe a que tanto el género femenino como el masculino trata de sobresalir uno respecto al otro, y por lo tanto, ambos sexos se dan a la tarea de apropiarse, de ocultar y acaparar la información en beneficio propio.

Estas diferencias entre los géneros a la larga propician malos tratos y conductas negativas entre ellos, generando con esto problemas de flujo y de intercambio de información entre ambos sectores de una organización.

Para nosotros, la discriminación como elemento del conflicto intergenérico genera principalmente una retención y un control de la información por parte de algún grupo (ya sean mujeres u hombres) para beneficio de ellos, ocasionando con esto una constante interrupción en el flujo de los mensajes, teniendo como resultado una escasa retroalimentación. Además de esto, la discriminación propicia la falta de reconocimiento como iguales entre los miembros, originando con esto una comunicación selectiva.

Parte de los problemas que ocasiona este conflicto en las organizaciones, es la falta de cooperación entre los miembros, que se traduce en una información trunca entre ambos géneros. Los prejuicios por su parte, (uno de los pilares en los que se basa el conflicto intergenérico) también tienen mucho que ver con la poca motivación que tienen ambos géneros de colaborar juntos. Debido a estos prejuicios, ambos sexos se ven, uno al otro, como incapaces de cumplir ciertas funciones, resultando con esto, un intercambio mutuo de información irrelevante y de escasa utilidad.

Por otro lado, la rivalidad entre ambos géneros tiene como consecuencia el ocultamiento de información y la alteración de la misma, con la finalidad de ganar ventaja uno frente al otro. Esta situación dificulta el acceso a la información generada por vías informales, debido a que ésta por lo general se genera en territorio masculino.

Esta exclusión de los grupos informales se debe a que el grupo masculino considera que la gente “diferente”<sup>121</sup> (mujeres) produce riesgos, además de que los hombres se sienten incómodos frente a las mujeres en sus pláticas y bromas informales.

Esta falta de cooperación y rivalidad entre los géneros, además de la discriminación, segregación y falta de reconocimiento entre ellos, son elementos fundamentales para que los flujos de comunicación se vean perturbados. Sin embargo, no solo estos elementos afectan el proceso de comunicación en las organizaciones, la motivación, las actitudes, la percepción y las emociones tienen también mucho que ver.

---

<sup>121</sup> Mercedes Sánchez Apellániz, **op. cit.**, p. 95

Karen Álvarez<sup>122</sup> explica que existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada muchas veces por la situación y la percepción del momento en la que ésta se produce, además de la percepción que tengan de sí mismas y de las demás personas. Esta autora afirma que la comunicación se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

Para Goldhaber<sup>123</sup>, las cuestiones de motivación, posición, rol representado, moral y actitud son las razones fundamentales de las relaciones humanas que se desarrollan en una organización.

La actitud con la que se emite y recibe un mensaje es uno de los principales condicionantes para que se de un buen intercambio y flujo de información.

En relación a esto, David Berlo<sup>124</sup> destaca las actitudes de la fuente o emisor como factor que influye en la fidelidad del mensaje. Berlo define las actitudes como predisposición o tendencia hacia algo. En este sentido, muchas veces el hombre y la mujer están predispuestos a percibir el mensaje del otro, en base a juicios cimentados en estereotipos y prejuicios negativos.

Ricardo Homs Quiroga<sup>125</sup> por su parte, comenta que existen tres tipos de actitud dentro del proceso de comunicación, siendo estas, a) la actitud para consigo mismo, b) la actitud para con el asunto a tratar, y c) la actitud hacia el otro (receptor). En base a esta tipología de actitudes, el conflicto

---

<sup>122</sup> Karen Álvarez, **op. cit.** [www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/Kalvarez.htm](http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n32/Kalvarez.htm)

<sup>123</sup> Gerald Goldhaber, **op. cit.**, p. 37

<sup>124</sup> David Berlo, El Proceso de la Comunicación, p 45

<sup>125</sup> Ricardo Homs Quiroga, **op. cit.**, p. 10

intergenérico en las organizaciones se podría presentar de la siguiente forma:

a) La actitud para consigo mismo indica cómo se ve a sí mismo el emisor. Debido a las constantes prácticas discriminatorias y de desigualdad que se llevan a cabo en la mayoría de las organizaciones, gran parte de las mujeres se perciben a si mismas como poco agresivas e incapaces de persuadir a los otros, matizando con esto sus mensajes. Pero por el contrario, los hombres al considerarse seguros de sí mismos, transmiten sus mensajes dejando percibir un aire de superioridad.

En el caso de que el emisor tenga para consigo una actitud negativa, por sentirse incapaz de inspirar confianza, su mensaje se percibirá como inseguro, pues en su emisión se filtrará esa postura.

b) En cuanto a la actitud para con el asunto a tratar, el emisor en ocasiones puede tender a menospreciar éste. Un claro ejemplo, es cuando el director de una empresa es mujer, y en base a prejuicios y estereotipos masculinos, considera las actividades deportivas (torneos internos de fútbol, básquetbol, etc.) dentro de la misma como una pérdida de tiempo, y las tolera como un mal necesario; cuando la directora deba redactar un mensaje al personal, instándole a participar en estos tipos de eventos que se organizan, posiblemente en su mensaje deje percibir de manera muy sutil, cierto desprecio o desinterés por aquello que pretende estimular, consiguiendo con esto el descontento del personal masculino.

c) El tercer y último tipo de actitud, que es la que el emisor toma hacia el receptor, tiene una influencia decisiva al momento de la recepción.

El ejemplo anterior del directivo femenino servirá para ejemplificar este punto: si el director (mujer) ve con cierto desprecio las actividades deportivas en la empresa, considerándolas una pérdida de tiempo, entonces será lógico pensar que su actitud para con los organizadores y participantes de los eventos, será en cierta medida, desatenta e indiferente, debido a la confrontación de opiniones, por lo que los receptores (hombres) percibirán un ambiente hostil por parte del emisor (mujer).

Es por esto, que Homs Quiroga<sup>126</sup> asevera que las actitudes del receptor afectan significativamente el proceso de comunicación. La importancia de las actitudes en la recepción del mensaje es muy importante. Estas son decisivas, pues el mensaje será asimilado después de un proceso filtrador, en el cual, el filtro son precisamente las actitudes, y en función de ellas, el receptor dará un sentido u otro al mensaje recibido.

A pesar de que las actitudes son internas y muy personales de cada individuo, éstas no permanecen ocultas, sino que se manifiestan de manera perceptible, aunque muchas veces se traten de ocultar. En el caso del conflicto intergenérico, las actitudes van de la mano de los prejuicios y estereotipos los cuales marcarán la pauta de comportamiento tanto del varón como de la mujer.

Las actitudes son determinantes en el proceso de comunicación pues éstas regulan de cierta forma la percepción de los mensajes y predispone al receptor a devolver la retroalimentación en el mismo sentido o en función a la manera en que el mensaje fue percibido o asimilado.

La comunicación se puede convertir en confrontación cuando no se toman en cuenta las actitudes y factores emotivos que envuelven a los mensajes.

---

<sup>126</sup> **Ídem**

Cuando en el proceso de comunicación la retroalimentación es escasa o insuficiente y por medio de acciones se trata de convertirla en algo impositivo, puede que la comunicación se convierta en una competencia, más en el caso de que esto ocurra entre el género femenino vs masculino. “Cuando se establece una contienda entre ambos interlocutores, el contenido del mensaje pasa a segundo lugar y surge la retórica hueca que pretende vencer sin convencer”<sup>127</sup>.

Es frecuente que el emisor, ya sea hombre o mujer, no quiera escuchar la retroalimentación cuando ésta le molesta o va en contra de sus ideas, cosa que es frecuente en las organizaciones. La gente en su mayoría tiene la tendencia a leer, mirar o escuchar aquella información que presenta puntos de vista con los cuales simpatizan, mientras que por el otro lado tratan de evitar las comunicaciones con contenidos diferentes a los de su interés. “Sucede que a menudo el receptor se cierra al mensaje que oye, aún cuando lo haya descifrado con un mismo código, simplemente porque su actitud ante el mensaje es de rechazo”<sup>128</sup>.

Con base en lo anterior, creemos que esta práctica es muy común en las organizaciones por parte de los hombres hacia el género femenino. Muchas son las veces en las que el dialogo de las mujeres es ninguneado o menospreciado, ya que por el solo hecho de provenir de una mujer, genera en el hombre una actitud de rechazo.

Motivo de que la cultura es preponderantemente masculina, gran parte del colectivo masculino se concibe como poseedor de la verdad y considera su actuar como lo correcto, por lo tanto es común que los hombres se sientan cuestionados y criticados ante las opiniones y sugerencias que les son

---

<sup>127</sup> **Ibidem**, p. 13

<sup>128</sup> **Ibidem**, p. 16

hechas por parte de las mujeres, por lo que no escucharán y les dará igual los comentarios hechos por ellas. Esto último se relaciona con lo que comenta Janet Saltzman sobre la desigualdad entre los sexos y las organizaciones sexualmente estratificadas<sup>129</sup>.

Se puede dar el caso de que en las organizaciones se trate de evitar este tipo de prácticas discriminatorias, pero sin embargo, aún cuando el emisor y receptor (hombre / mujer) pongan todo de su parte para lograr comunicarse de manera eficiente, existen interferencias o barreras que interfieren en el control que se tenga sobre la recepción, limitando la comprensión de los mensajes.

En el siguiente y último apartado de esta tesis se expondrán las barreras de comunicación más frecuentes en las organizaciones, la forma en cómo éstas son influenciadas por el conflicto intergenérico, y la manera en la cual estas barreras, alcanzadas por este conflicto, obstaculizan e interfieren los procesos comunicativos de las organizaciones.

### **3.3 Las barreras de comunicación más frecuentes influenciadas por el conflicto intergenérico**

Las actitudes al intervenir en el proceso de comunicación, son determinantes en el momento de la emisión y recepción de los mensajes, por lo tanto éstas pueden llegar a ser un puente o una barrera de comunicación, dependiendo hacia donde se dirijan.

Las actitudes positivas se convierten en puentes de comunicación y las negativas en barreras. Un puente de comunicación genera participación,

---

<sup>129</sup> *vid supra*, p.67

integración, solidaridad, colaboración e identificación, mientras que una barrera propicia el aislamiento, la desintegración, el rechazo, la apatía y la desconfianza.

Según el catedrático español Jaime Basilio<sup>130</sup>, las principales barreras negativas que encontramos en el proceso de comunicación son las barreras físicas, las semánticas, las personales y las mentales.

Estas barreras además de tener sus propias características, muchas veces son influenciadas por los elementos del conflicto intergenérico, como son la discriminación, la falta de reconocimiento y la segregación entre otros. La suma de estos dos factores propicia la aparición de efectos negativos en la comunicación de las organizaciones.

Por lo tanto, con base en la definición que hace Ricardo Homs Quiroga<sup>131</sup> sobre cada una de estas barreras, y la manera en como nosotros concebimos que se presenta esta influencia por parte del conflicto intergenérico sobre éstas, creemos que estas barreras de comunicación se visualizan de la siguiente forma:

## BARRERAS FÍSICAS

Estas barreras consisten en interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación. Una barrera física muy común es el ruido, la distancia, las paredes o la estática cuando nos comunicamos a través de un aparato electrónico.

---

<sup>130</sup> Jaime Basilio, Origen de las Organizaciones, artículo. <http://www.comunicación.com.es/planeacion>

<sup>131</sup> Ricardo Homs Quiroga, **op. cit.**, p. 20

Este tipo de barreras tiene como característica que cuando las personas se dan cuenta de la existencia de éstas, generalmente tratan de superarlas para continuar de manera clara con el proceso de comunicación.

Para algunos autores como Ricardo Homs, las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas por medio del “control ambiental”, en el cual el emisor trata de modificar el ambiente para que influya en los sentimientos y el comportamiento del receptor.

## BARRERAS SEMÁNTICAS

Las barreras semánticas son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra. Los símbolos con los cuales nos comunicamos tienen varias limitaciones, siendo una de ellas los significados múltiples.

Debido a que un mismo símbolo tiene distintos significados, en la interpretación del mismo se puede llegar a elegir un significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, resultando con esto la tergiversación del mensaje.

Se tiene que cuidar mucho el contexto en que se utiliza una palabra o un símbolo, debido a que es el contexto el que decide el significado de una palabra.

Por su parte, también la edad, la educación, el nivel cultural y muchas veces la capacidad o nivel de inteligencia, son variables que influyen en el lenguaje que utilizan y comprenden las personas.

El mal manejo del idioma y la pronunciación incorrecta de éste debido al bajo nivel cultural por parte de algunas personas, también puede producir constantes interferencias durante el intercambio de mensajes.

Por lo tanto, en las organizaciones cuando existen personas con diversos antecedentes culturales y con diferentes patrones de lenguaje, a pesar de que hablen el mismo idioma, éstas terminaran por no entenderse, incrementando con esto la aparición de conflictos internos como el intergenérico. También ocurre que cuando dentro de la misma se encuentren diversas profesiones las cuales tienen su propio lenguaje, muchas veces las personas de distintas especialidades no entenderán el lenguaje propio de cada una, dificultando con esto el intercambio de información.

A si mismo, al interior de las organizaciones, los modismos y formas de hablar tanto del género femenino como del masculino son diferentes, los cuales solo entienden personas del mismo género, creando con esto barreras en el lenguaje, las cuales obstaculizan la comunicación.

## BARRERAS PERSONALES

Este tipo de barreras son las que más tienen que ver con el conflicto intergenérico presente en las organizaciones, ya que parten de percepciones, estereotipos negativos, juicios erróneos y constantes desacreditaciones que se dan entre ambos géneros.

Estas barreras lo que generan es una interrupción y alteración de los flujos de comunicación, debido a que las mujeres y los hombres influenciados por los aspectos anteriormente mencionados, tienen problemas para relacionarse y por ende para intercambiar información.

Estas interferencias parten de las características propias del individuo (hombre / mujer), de su percepción, de sus emociones, de sus valores y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que interfiere en nuestro pensar y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación.

En base a estas interferencias, nosotros vemos y oímos aquello que queremos, lo que nos conviene más, aquello con lo que estamos relacionados emocionalmente. Es ese sentido, Homs<sup>132</sup> asevera que nuestras creencias y valores actúan como filtros, y por lo tanto, la comunicación no puede separarse de la personalidad, influyendo ésta en nuestra percepción, transmitiendo así nuestra interpretación de la realidad en lugar de la realidad misma.

No siempre lo que dice la gente es acertado, sobre todo cuando esta involucrada su propia imagen. En numerosas organizaciones, debido a la constante discriminación y marginación a la que es sometida el género femenino, la mujer al responder cualquier cuestión, estará contestando de la forma que ella considera que no molestará al hombre, por medio de respuestas amables, a fin de agradar.

Es muy común que la gente diga lo que le conviene decir o lo que supone que el interlocutor desea oír, por lo tanto sólo ante determinados temas o circunstancias se responderá con objetividad y franqueza.

A este tipo de manipulación de la información se le conoce como “filtrado”<sup>133</sup>. El filtrado consiste en el manejo que se hace de la información, seleccionando sólo aquello que conviene que diga el emisor, y aquello que

---

<sup>132</sup> **Ibidem**, p.18

<sup>133</sup> Jaime Basilio, **op. cit.** [http:// www.comunicación.com.es/planeación](http://www.comunicación.com.es/planeación)

se piense que el receptor quiere escuchar. Esta falta de sinceridad es muy común entre mujeres y hombres en las organizaciones, y entre más niveles jerárquicos verticales existan en la estructura formal, hay más oportunidades de manipulación de los mensajes.

Joan Elías<sup>134</sup> indica que además del filtrado, existen varios problemas que se presentan en la comunicación vertical y horizontal, los cuales motivados por el conflicto intergenérico, se pueden entender de la siguiente manera:

### Problemas en la comunicación vertical ascendente

- La persona o personas que se comunican hacia los niveles superiores, en ocasiones se pueden sentir juzgadas o amenazadas por expresar sus opiniones, motivando con esto una escasa retroalimentación.
- Nosotros suponemos con base en la argumentación que hace Gordon W. Allport<sup>135</sup> sobre la forma en cómo actúan y se conducen frente a frente los dos sexos en cualquier ambiente o situación, que muchas mujeres son afines a este sentimiento, debido a que algunos hombres que se encuentran en cargos superiores, consideran las ideas del género femenino como poco acertadas y de escaso valor, solo por el hecho de provenir de una mujer.
- En esta comunicación se incrementa la distorsión o alteración de los significados de los mensajes (filtro), a medida que éstos fluyen por

---

<sup>134</sup> Joan Elías, *op. cit.*, p. 43

<sup>135</sup> *vid supra*, p. 54

toda la organización para llegar a su destino. Muchas veces no existe una vía directa de comunicación.

- En algunas organizaciones, dependiendo de los lazos de afinidad y los círculos de amistad formados en ellas, se tiene o no acceso a entablar un dialogo con los directivos. Por lo general, las mujeres son segregadas de estos círculos selectos.

### Problemas en la comunicación vertical descendente

- Muchas veces se ven obstruidos los canales de comunicación descendente, debido a la saturación de los “mensajes de tarea y mantenimiento”<sup>136</sup> y al exceso de órdenes e instrucciones.
- Los mensajes a veces son poco claros, y la comunicación no es del todo efectiva, debido a que el flujo de comunicación es en una sola dirección, ocasionando con esto una escasa retroalimentación.
- La constante repetición de los mensajes emitidos por parte de directivos y supervisores, los cuales proporcionan ordenes y lineamientos sobre como realizar el trabajo, genera a menudo que los miembros de la organización se sientan acosados por parte de los directivos y perciban un ambiente de desconfianza ante el trabajo que desempeñan. Este fenómeno lo sufren más la mujeres, ya que en base a “estereotipos, prejuicios y falsos juicios de valor”<sup>137</sup>, se considera que el trabajo femenino es de menor calidad y desempeño, mereciendo una mayor vigilancia sobre éste.

---

<sup>136</sup> **vid supra**, p. 14

<sup>137</sup> **vid supra**, p.57

## Problemas en la comunicación horizontal

- Es frecuente que en este tipo de comunicación, las relaciones y competencias por parte de los miembros de un mismo nivel jerárquico, sean desleales. Debido a que el flujo de comunicación es igual para los que conforman cierto nivel, y el contenido e importancia de los mensajes que circula en éste es el mismo, la necesidad de apropiarse de estos y controlar su flujo es imperante para poder trascender dentro de su mismo escalafón. Se supone que por lo general, esta práctica desleal es más agresiva por parte del género masculino hacia el femenino.
- A menudo son insuficientes los canales de comunicación formal dedicados a la comunicación horizontal, y en algunas ocasiones se ven interrumpidos de manera intencional por ciertos grupos, en su mayoría conformados por hombres, con la finalidad de controlar la información y beneficiarse con su manipulación.

Estos tipos de problema de comunicación en las organizaciones, aparte de los ya mencionados, además de tener origen en las barreras personales, tienen mucho que ver con cuestiones de carácter mental o psicológico.

Para Elías<sup>138</sup>, la mayoría de las barreras personales son con frecuencia de origen psicológico, las cuales funcionan como protectores del individuo, que afectan negativamente la comunicación. Son mecanismos de defensa que se ponen en marcha de forma automática, en la mayoría de las veces de manera inconsciente. Por lo tanto, las barreras personales se encuentran estrechamente unidas con las barreras de carácter psicológico.

---

<sup>138</sup> Joan Elías, **op. cit.**, p. 50

Para muchos estudiosos, la superación de las barreras personales y mentales son las más difíciles, pues existen tantas formas de presentación de este problema, como individuos.

Dentro de las barreras psicológicas más comunes relacionadas con las de tipo personal, en las que se encuentra presente el conflicto intergenérico, encontramos a “la percepción y escucha selectiva, las emociones, las inferencias, los marcos de referencia, la credibilidad y los juicios de valor”<sup>139</sup>.

## BARRERAS PSICOLÓGICAS

### Percepción Selectiva

Esta barrera mental se encuentra en el receptor y consiste en captar sólo aquello que le interesa y le conviene. Los receptores ven o escuchan de manera selectiva, proyectando sus intereses y expectativas a través de esta selección, la cual realizan cuando decodifican la información, interpretando los mensajes a su manera.

Es común que en una organización, cuando se establece un diálogo entre ambos géneros, cada uno se quede con lo que le sirva o le convenga de la información para beneficiarse y beneficiar a los de su género.

### Escucha selectiva

Al igual que la percepción selectiva, esta barrera consiste en filtrar la información recibida, y escuchar solo lo que nos interesa, en especial si cierta información representa o genera un conflicto con lo que creemos.

---

<sup>139</sup> Arturo Ríos, Comunicación Organizacional, <http://www.gestiopolis.com/dirgp/comunicación/>

## Las Emociones

El estado de ánimo tanto del emisor, como del receptor, influye de manera importante en la forma en que se transmite un mensaje. Las emociones afectan el tono de voz, los movimientos y la gesticulación, al mismo tiempo que intervienen en la forma en como se interpreta un mensaje, es decir, no se emite ni se recibe de igual manera, cuando se encuentra enojado o alterado, que cuando se está más tranquilo y mejor dispuesto para comunicarse.

Un claro ejemplo de esto, en el cual encontramos inmiscuido el conflicto intergenérico es cuando en las organizaciones, las mujeres son mayormente criticadas debido a que los hombres, basándose en estereotipos y prejuicios, consideran que el género femenino inmiscuye más los sentimientos y las emociones en la emisión y la recepción de los mensajes, tomándose muy a pecho cualquier tipo de comentario, y más si lo consideran negativo u ofensivo.

Estas prácticas, como anteriormente se ha mencionado, tienen su origen en las actitudes y razonamientos machistas por parte de los compañeros varones, los cuales inmersos por lo general en una cultura organizacional masculina, sedimentan este tipo de prácticas sin la menor reflexión.

## Las Inferencias

Las inferencias en la comunicación, son las que hacemos cada vez que interpretamos un mensaje basándonos en suposiciones y no en hechos reales. Las inferencias generan una interpretación inadecuada, ya que motivan que precipitemos nuestras conclusiones y resulten equivocadas en

la mayoría de las veces. La similitud entre las inferencias y los prejuicios y estereotipos es mucha, ya que las tres se originan en base a concepciones falsas de la realidad.

Este tipo de barrera es muy común en el conflicto intergenérico y se presenta continuamente en las organizaciones, ya que el género masculino y femenino, tienden a desacreditarse mutuamente en base a suposiciones o inferencias falsas.

### Marco de Referencia

Esta barrera consiste en que tanto el emisor como el receptor (ya sea hombre o mujer), según sea su experiencia previa, puede interpretar la misma comunicación de un modo diferente, debido a las variaciones que se presentan en los procesos de codificación y decodificación. Por lo tanto, no es de extrañarse que esta barrera cause problemas de entendimiento a la hora de establecer un diálogo.

### Credibilidad de la fuente

Es la confianza que tiene el receptor en las palabras y actos del emisor. Para las mujeres en las organizaciones, es difícil lograr que sus comentarios, sugerencias y opiniones sean aceptadas y generen confianza entre sus compañeros varones, solo por el hecho de provenir de una mujer.

Consideramos que dentro del conflicto intergenérico esto se traduce como falta de reconocimiento, propiciando esto, una interminable batalla por parte de las mujeres por conseguir que sus comentarios sean considerados igual

de válidos, creíbles y generen la misma confianza que motivan los comentarios de sus compañeros varones.

### Juicios de valor

Es usual que el receptor establezca juicios de valor sobre las demás personas en el momento de la comunicación. Esto implica calificar e interpretar de antemano un mensaje antes de recibir la totalidad de la información.

Las mismas palabras pueden significar cosas distintas para diferentes personas, ocasionando fallas dentro del proceso de recepción, pero el entendimiento que se da entre el receptor y el emisor no se da en las palabras, sino que parte de la manera en como las personas (tanto hombre como mujer) se perciben unos a los otros, estableciendo juicios de valor entre ellos, ya sean positivos o negativos.

Además de estas barreras mentales, las cuales tienen que ver en su mayoría con el conflicto intergenérico, y de las barreras personales, las que originan las fallas en los procesos comunicativos de las organizaciones, existen otro tipo de barreras o interferencias que también afectan el flujo de comunicación de las mismas, entre las cuales encontramos, “la diferencia de status, las presiones de tiempo, el lenguaje grupal y la sobre carga de información”<sup>140</sup>.

---

<sup>140</sup>s/a, Barreras, artículo <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad5/barreras.htm>

### Diferencia de status

Las organizaciones expresan a menudo los rangos jerárquicos dentro de la misma, a través de una variedad de símbolos, como son: los títulos o reconocimientos, la diferencia entre las oficinas destinadas a directivos, mandos intermedios y supervisores, los diferentes puestos y salarios correspondientes, así como el status que representa dentro de ésta ser hombre o ser mujer. Estas distancias muchas veces generan un distanciamiento entre los integrantes de la misma.

Esta situación al crear recelo entre los integrantes de la organización, dificultará el intercambio de información entre los mismos, al mismo tiempo que se producirá una comunicación deficiente (ruido), debido al largo recorrido que tiene que circular la información entre los diferentes niveles jerárquicos.

Por lo general, los puestos inferiores o de menor nivel son ocupados en su mayoría por mujeres, siendo testigo éstas, del enorme esfuerzo que supone el que sus mensajes, ideas o propuestas sean escuchadas o valoradas por superiores o directivos.

### Presiones de tiempo

Muchas veces debido a la excesiva carga de trabajo que sufren los directivos, mandos intermedios y supervisores, se les dificulta dedicarle cierto tiempo a comunicarse con sus subordinados y motivar la retroalimentación entre ellos, siendo esto más frecuente, en el caso de que los subordinados sean mujeres.

### Lenguaje grupal

Se entiende como lenguaje grupal al tipo de lenguaje que utilizan algunos grupos dentro de una organización, no con el fin de transmitir información y motivar el entendimiento, sino más bien, para comunicar datos relevantes acerca de su grupo o de su función.

Este “ruido” entorpece el flujo de información en la organización, y genera rivalidad entre sus miembros. Es común que tanto el género femenino como el masculino generen cierto tipo de lenguaje grupal para su beneficio.

### Sobrecarga de información

A menudo el problema de las organizaciones en relación al tema de la comunicación, no radica tanto en la generación de información, sino más bien a la enorme cantidad de información y datos a los que sus miembros están expuestos.

Por más que las personas estén dispuestas a recibir un sinnúmero de información, llegará un momento en que ésta sobrepase su capacidad de asimilación y comprensión, sobreviniendo una saturación de la misma, la cual impida reaccionar o actuar de la manera correcta.

Gran parte de los problemas de comunicación en las organizaciones son motivados por la aparición y permanencia de las barreras anteriormente señaladas, pero no sólo sus características en sí son las que generan discordancia en los procesos comunicativos.

Nosotros pensamos que el conflicto intergenérico es un factor que al momento de infiltrarse en estas barreras, agudiza la problemática que estas presentan sobre los flujos y procesos de comunicación en las organizaciones.

La gran variedad de estereotipos y prejuicios negativos que se tienen mutuamente tanto la mujer como el hombre impiden que se establezca un diálogo o comunicación objetiva libre de menosprecio. Muchas veces de manera conciente o inconsciente, ambos géneros al librar esta batalla genérica dentro de las organizaciones, interfieren en los procesos de comunicación, apropiándose de los elementos organizacionales, para beneficio propio, sin importar que muchas veces con estas acciones se vean afectado el desarrollo y el buen funcionamiento de la organización a la que pertenecen.

Debido al carácter sociocultural que posee tanto el conflicto intergenérico, como las barreras de comunicación, es muy común que estos elementos se presenten en cualquier tipo de organización, institución o empresa.

La preocupación de las organizaciones por contrarrestar los efectos negativos que producen estos factores en el desarrollo organizacional y en la comunicación, es grande, ya que la aparición y la proliferación de estos puede conllevar poco a poco la ruina de cualquier empresa.

Motivo de la importancia de esto, este trabajo se centró principalmente en analizar como el conflicto intergenérico afecta de manera directa la comunicación y por consecuencia el desempeño de las empresas u organizaciones, sin embargo, existen también otros factores socioculturales

no abordados en esta tesis, como el factor de clase, el religioso, cultural, el etnográfico, etc., que pueden alterar de manera significativa el clima o ambiente laboral, repercutiendo de manera negativa en los demás procesos organizativos, incluyendo los relativos con la comunicación.

Son múltiples los factores que influyen en las relaciones humanas en el trabajo y que determinan nuestro comportamiento llevado a cabo en las organizaciones, por lo que de aquí deriva la complejidad para contar con un sistema de comunicación efectivo dentro de las empresas.

Por lo tanto, la comunicación organizacional debe estar muy atenta ante cualquier situación o factor que pueda alterar tanto la comunicación interna como externa de cualquier organización, y brindar soluciones efectivas que puedan ayudar a resolver el problema.

## **Reflexiones finales**

Motivo de que el presente trabajo es un estudio monográfico, hemos considerado pertinente transformar nuestras conclusiones en reflexiones finales, las cuales sirvan como antecedente y abran la posibilidad de ser probadas en estudios de caso sobre organizaciones laborales donde se presenten las condiciones de género mencionadas anteriormente.

Con este trabajo de investigación se pretende alentar a próximos estudiosos de la Comunicación Organizacional a continuar con estudios sobre el tema abordado y así llegar a conocer de manera tangible y comprobable el porcentaje real de las organizaciones laborales que presentan esta problemática, así como el número de mujeres y hombres que sufren de prácticas discriminatorias, actitudes de segregación y demás elementos del conflicto intergenérico, y la manera en cómo estas prácticas afectan de manera negativa la comunicación entre los dos sexos.

Debido a que la intención de esta tesis ha sido abordar la relación existente entre el conflicto intergenérico y los problemas de comunicación más comunes en las organizaciones laborales, estas reflexiones finales se encuentran divididas en dos partes. La primera trata sobre el tema de género y en la segunda se hallan reflexiones o propuestas destinadas a mejorar la comunicación interna de organizaciones que se encuentren afectadas de manera negativa en sus procesos de comunicación como consecuencia de la presencia del conflicto intergenérico.

### **Sobre el género...**

Al recabar información para la elaboración de esta tesis nos encontramos ante el problema de que la mayoría de los libros, ensayos, artículos, etc. sobre género o estudios de género abordan este tema desde una postura

feminista, haciendo mención en la mayoría de las veces, del papel que ha jugado la mujer a lo largo de la historia, la discriminación a la que ha sido sometida, las actitudes que desempeña la mujer en la sociedad, los logros y participaciones que ha conseguido en el ámbito laboral, político, académico, económico, etc, y cómo las mujeres han ido logrando, poco a poco, el reconocimiento como igual ante el sexo masculino.

Esta visión feminista en todos los trabajos sobre género nos dificultó tener una visión más amplia y desapasionada sobre como se lleva a cabo la relación hombre-mujer, y cómo se presenta el conflicto intergenérico en estas organizaciones.

Con esto no queremos decir, o hacer ver a lectores de este trabajo, que consideramos a estos textos como “deficientes” o “inválidos”, al contrario, reconocemos su calidad como trabajos de investigación, su excelente contenido y su gran esfuerzo por contribuir al conocimiento sobre el concepto de género.

Nuestra postura y lo que queremos decir con esto, es que al abordar los estudios de género, creemos se debe de tomar en cuenta tanto a la mujer como al hombre con base en sus capacidades y habilidades personales, en su eficiencia, rendimiento y productividad laboral, considerando la postura tradicional feminista que acentúa mucho la figura social de la mujer, como una posición necesaria que surgió para contrarrestar las posturas “machistas” en la sociedad, pero sólo eso.

Pensamos que se debe estudiar cómo se ha ido dando a través del tiempo las relaciones entre estos dos sexos, es decir, los estudios de género deben analizar y exponer como se ha dado la relación entre mujer y hombre a lo

largo de la historia, cómo ha sido y cómo es el comportamiento y la conducta entre los dos sexos al momento de convivir juntos en los diferentes ámbitos sociales.

Se debe partir de una perspectiva de género que analice y comprenda las características que definen a los hombres y mujeres de manera específica, sus semejanzas y diferencias, así como las formas culturales como se dan estas relaciones y el porqué de sus conflictos cotidianos.

Consideramos importante que estos estudios partan desde una perspectiva de género, ya que ésta reconoce la diversidad social entre mujeres y los hombres como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática.

El feminismo hizo grandes aportaciones a la causa de la reivindicación de la mujer, pero los estudios sobre género no se pueden quedar estancados solamente en como la mujer se ha superado a lo largo de la historia. Al contrario, los estudios sobre el feminismo deben ayudar a construir bases más sólidas sobre los estudios contemporáneos sobre género. Han ayudado a conocer la postura de la mujer frente a la figura opresora del hombre, pero también es necesario conocer como se pueden modificar estas relaciones de desigualdad, por la vía de la aculturación y socialización moderna, que actualmente sufre tanto el género femenino como el masculino.

Por lo tanto, debemos de considerar imperante, en nuestra manera de pensar, que mientras hombres y mujeres continúen reforzando los prejuicios, estereotipos y sistemas que afecten negativamente el desarrollo

de su fuerza de trabajo, las organizaciones laborales fracasarán en explotar la riqueza de talento que representan las mujeres.

### **Sobre cómo contrarrestar la influencia negativa del conflicto intergenérico en la comunicación de las organizaciones laborales.**

Conforme se iba realizando el análisis de los textos utilizados para la elaboración de la parte sobre los problemas de comunicación de esta tesis, nos fuimos dando cuenta de ciertos elementos o acciones que organizados en conjunto pueden ayudar a resolver algunos problemas del conflicto intergenérico, causantes del deterioro de los procesos comunicativos en la mayoría de las organizaciones laborales.

Primero, nos percatamos que el estudio de las relaciones existentes entre las personas que laboran en las organizaciones laborales, ya sean mujeres como hombres, es primordial para lograr un entendimiento en el *clima* o ambiente laboral existente. Estas relaciones humanas dentro de las organizaciones pueden estudiarse centrando la atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en dicha relación.

Así mismo, para poder desarrollar planes de comunicación eficaces se debe primero analizar las actitudes, habilidades y moral de los empleados, ya que estas afectan de manera indirecta o directa las relaciones humanas, al mismo tiempo que la comunicación presente en las organizaciones.

Al igual que las actitudes y habilidades, se debe de tomar en cuenta a factores externos de la propia organización como pudieran ser el conflicto de género, de clase social, religioso, etc., para así poder realizar planes de comunicación estudiados y hechos a la medida dependiendo del entorno

interno en el cual gira la organización, y así tratar de evitar problemas y conflictos.

También es importante para los directivos mostrar un interés en los sentimientos de los trabajadores, ya que esto les permitirá un acercamiento a ellos y por ende una interacción fluida que desencadenará en una comunicación positiva. Los altos mandos deben de mostrarse más partidarios con los subalternos y sobre todo con los de diferente sexo, ya que esto podría reducir la fricción entre estos y evitar un posible conflicto entre géneros. De esta manera se podrá impedir que se produzca ruido en la comunicación y mejorar el intercambio de mensajes.

A continuación presentamos algunas propuestas que pudieran servir para mejorar la comunicación interna y las relaciones humanas de las organizaciones donde este presente el conflicto intergenérico:

#### *Objetivo General*

Elaborar una campaña de comunicación interna en torno a actitudes, roles sociales, comportamientos y conductas genéricas presentes en las organizaciones laborales. Mediante esta campaña se establecerán programas de concientización sobre igualdad, derechos y obligaciones laborales de ambos sexos, de no discriminación por cuestión de género y el respeto a la diversidad genérica, esto con la finalidad de modificar actitudes y conductas negativas en cuanto a cuestiones de género que afectan de manera importante la comunicación interna de estas organizaciones.

Se propone que este tipo de campañas sean a plazos cortos con resultados medibles, ya que esto nos permitirá conocer con inmediatez la efectividad

de éstas, y si se ha logrado un cambio positivo de actitud en relación a la percepción que se tienen mutuamente ambos sexos.

La estrategia de estas campañas implica:

### *Objetivos Específicos*

- 1) Concientizar a los gerentes de cada departamento de que la igualdad entre los géneros es una cuestión fundamental para la existencia de una buena comunicación interna y un óptimo clima laboral.
- 2) Responsabilizar a todos los directivos en la consecución de la igualdad entre los géneros, valorando y recompensando sus logros al respecto.
- 3) Crear un grupo especial dentro del departamento de comunicación interna que se encargue de evaluar y dar seguimiento a estas acciones propuestas y supervise constantemente el clima laboral existente.
- 4) Ajustar los salarios, de manera que los trabajos que tienen el mismo nivel de eficiencia y productividad, realizados tanto por mujeres como por hombres, estén igualmente retribuidos.
- 5) Identificar los obstáculos que entorpecen el desarrollo profesional de las mujeres y realizar los cambios estructurales que convengan.

- 6) Establecer políticas que impidan que las mujeres embarazadas sean objeto de discriminación y cancelación de sus derechos laborales.
- 7) Instaurar una política organizativa que permita nombrar a mujeres competentes para cargos visibles y puestos de autoridad en áreas estratégicas de la organización.
- 8) Seleccionar tanto a mujeres y hombres que destaquen en su trabajo y proporcionarles formación y oportunidades para lograr su desarrollo profesional.
- 9) Alentar la existencia de consejeros (mentores) y sistemas de redes en las que las mujeres no solo aprenden de otras mujeres, sino que también de hombres, y viceversa.
- 10) Realizar encuestas entre los empleados para obtener regularmente de ellos información sobre las políticas que se llevan a cabo para conseguir la igualdad laboral.

Consideramos que estas últimas propuestas quizás no sean las únicas capaces de combatir la desigualdad laboral entre hombres y mujeres o resolver los problemas de comunicación agudizados por este conflicto, pero si son una posible ayuda para tratar de contrarrestar la situación de desventaja laboral a la que ha sido objeto la mujer durante muchos años, y una visión diferente que pueda tratar de resolver los problemas comunicativos en las organizaciones laborales.

## **Fuentes**

## Bibliografía

ALIMO Metcalf, B. *“Waiting for fish to grow feet! Removing organizational barriers to women’s entry into leadership positions. A developing presence”*, Routledge, Londres 1994

ALVERSON, Mats. *“Understanding gender and organizations”*, Thousand Oaks, California 1997

AMORÓS, Celia. *“Mujer: participación, cultura política y Estado”*, Buenos Aires 1990

ARANGO, Luz Gabriela et al. *“Género e identidad: ensayos sobre lo femenino y lo masculino”*, Facultad de Ciencias Humanas, Santa Fe de Bogota, Colombia 1995

AUGRÀS, Monique. *“Opini3n P3blica”*, Editores Voces, Brasil 1999

BALAREZO, Susana. *“Guía metodol3gica para incorporar la dimensi3n de g3nero en el ciclo de proyectos forestales participativos”*, FAO, Quito 1994

BARTOLI, Annie. *“Comunicaci3n y organizaci3n”*, Editorial Paid3s, Argentina 1992

BEAUVOIR, Simone. *“Le Deuxi3me sexe”*, Editorial Gallimard, Francia 1949

BELTRÁN Aguirre, Gonzalo. *“Formas de gobierno ind3gena”*, Instituto Nacional Indigenista, México 1981

BENERÍA, L et al. *“The Crossroads of Class and Gender”*, The University of Chicago Press, Chicago 1987

BERLO, David. *“El Proceso de la Comunicaci3n”*, El Ateneo, España, 2000

BLEICHMAR, E. *“El feminismo espontáneo de la histeria”*, Ed. Adotraf, Madrid 1985

BLUMBERG, R. L y CHAFETZ, D. *“A General Theory of Gender Stratification”*, Ed. R. Collins, San Francisco 1984

BOJÓRQUEZ, Nelia et al. *“Paso a Paso: guía metodol3gica para aplicar el enfoque de g3nero a proyectos”*, UNICEF, México 2000

BUSTOS R. Olga. *“Género y Socialización: Familia, escuela y medios de comunicación”*, Consejo Nacional de la Población, México 1994

CARRASCO, Pedro. *“La sociedad mexicana antes de la Conquista”*, Historia General de México, T. I., El Colegio de México, México 1981

CASTANO, Cecilia et al. *“Diferencia o Discriminación”*, Consejo Económico y Social, Departamento de Publicaciones, Madrid, 1999

CAZÉS, Daniel. *“La perspectiva de género”*, Consejo Nacional de la Población, México 2000

CODDETTA, Carolina. *“Mujer y participación política en Venezuela”*, Ed. Demanda, Caracas, Venezuela 2001

COLEMAN, Daniel. *“La inteligencia emocional en la empresa”*, Gabriel Vergara Editor, México 1999

COMAS D' Argemir, Dolors. *“Trabajo, Género, Cultura”*, Icaria Editorial, Barcelona 1995

COOPER, Jennifer A. *“Sexualidad y género en el ámbito laboral: atracciones, emociones, discriminación y respeto”*, PUEG UNAM, México 2001

CORELLA, María Antonieta. *“El poder de la comunicación en las organizaciones”*, Plaza y Valdés Editores, México 1998

DAFT, Richard. *“Organizaciones, El comportamiento del individuo y de los grupos humanos”*, Ed Limusa, México 1997

DE GREENE, Kenyon. *“La organización adaptable”*, Ed Trillas, México 1989

DUNCAN, Gallie et al. *“Changing forms of employment: organizations, skills and gender”*, Ed. Rosemary Crompton, Londres 1997

DUNHAM, Randall. *“Salud organizacional”*, Ed. Trillas, México 1989

ELÍAS, Joan, et al. *“Mas allá de la comunicación interna”*, Gestión 2000, España 1998

EMMERT, Philip, et al *“Methods of research in communication”*, Houghton Mifflin Co., Nueva York 1970

EMMERT, P., y W. BROOKS, *“Methods of Research in Communication”*. Nueva York: Houghton Mifflin Co., 1970

EPSTEIN, C. *“Woman’s Place”*, University of California Press, Berkeley 1970

EVANS, Mary. *“Introducción al Pensamiento Feminista Contemporáneo”*, Minerva Ediciones, Madrid 1997

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *“La comunicación en las organizaciones”*, Ed. Trillas, México 1991

FERNÁNDEZ Rius, Lourdes. “¿Roles de género? ¿Feminidad vs. Masculinidad?”, *Revista Temas*, No 5, La Habana, 1996

FLORES de Gortari, Sergio, et al. *“Hacia una comunicación administrativa integra”*, Ed. Trillas, tercera reimpresión, México 1996

FOURIER, C. *“Teoría de los cuatro movimientos”*, Ed. Barral, Barcelona 1974

FRAISSE, Genevieve. *“Musa de la razón”*, Ed. Cátedra, Madrid 1991

GARRIDO, Francisco Javier. *“Comunicación estratégica”*, Gestión 2000.com, España 2001

GELLES, J. Richard, y Ann Levine. *“Sociología. Con aplicaciones en países de habla hispana”*, Ed. McGraw-Hill, México 2000

GIBSON, James, et al. *“Organizaciones, conducta, estructura, proceso”*. Ed. Interamericana, México 1987

GILLIGAN, Carol. *“In a Different Voice”*, Harvard Education Review, No. 47, Estados Unidos 1977

GOLDHABER, Gerald. *“Comunicación organizacional”*. Ed. Diana, México 1990

GOMÁRIZ, Enrique. *“La planificación con perspectiva de género”* Colección Metodologías No. 1, CMF, Costa Rica 1994

GONZÁLEZ, Olmedo, Graciela, et al. *“Los estudios de género en la Universidad de la Habana”*, Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán, No. 201. Yucatán, México 1997

GREENBAUM, Howard. *“Organizational Communication Systems: Identification and Appraisal”*, Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Phoenix, abril, 1971

GRIMWOOD, C, et al, *“Women, Management and care”*, Mc Millan, Londres 1993

HAKIM, C. *“Occupational Segregation”*, Research Paper núm. 9, Department of Employment, Londres, 1979

HALFORD, Susan. *“Gender, power and organizations: an introduction”*, Palgrave, Hampshire 2001

H. Puleo, Alicia. *“Filosofía, Género y Pensamiento crítico”*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Valladolid, España 2000

HODGE, B. Anthony. *“Teoría de la organización”*, Ed. Prentice, España 1998

HOMS, Quiroga, Ricardo. *“La comunicación en la empresa”*, Gpo. Editorial Iberoamérica, México 1990

JONSON, G. y SCHOLLES, K . *“Dirección estratégica”*, Prentice Hall, Madrid 2001

KANTER, Moss Rosabeth. *“Men and Women of the corporation”*, Basic Books, New York 1977

KAST, Freemont, et al. *“Administración en las organizaciones”*, McGraw-Hill, México 1998

KATZ, Daniel y KHAN, Robert. *“The Social Psychology of Organizations”*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1966

KIMMEL, M. y MESSNER, M. A. *“Men’s Lives”*, Ed. Macmillan, Nueva York 1995

KORABIK, K. *“Androgyny and leadership style”*, Journal of Business Ethics, Estados Unidos, 1990

LARA, Ma. Asunción. *“Masculinidad y Femenidad”*, CONAPO, México 1994

LEAL, A. *“Conocer la Cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio”*, Actual Editorial, Madrid 1991

LINDGREN, Clay Henry. *“Introducción a la Psicología Social”*, Ed. Trillas, México 1978

LODEN, M. *“Dirección Femenina: Cómo triunfar en los negocios sin actuar como hombre”*, Hispano Europea, Barcelona 1987

LOMAS d' Argemir, Dolors. *“Trabajo, género, cultura: la construcción de desigualdades entre hombres y mujeres”*, Icaria, Barcelona 1995

LÓPEZ de la Cerda y del Valle, Coral. *“Antología: género y comunicación”*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México 2002

MACIVER, M. Robert. *“Social Causation”*, Glenoe III, The Free Press, Estados Unidos 1951

MANENT, R.M. *“La perspectiva de la mujer ejecutiva en la empresa”*, Alta Dirección, España 1985

MARTÍN Gamero, Amalia. *“La antología del feminismo”*, Alianza Editorial, Madrid 1975

MORENO, Manuel M. *“La organización política y social de los aztecas”*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México 1962

MURIEL, Ma. Luisa. *“Comunicación Institucional”*, CIESPAL, Argentina 1990

NICHOLSON, J. *“Hombres y Mujeres”*, Ariel Psicología, Madrid, 1987

NICOLSON, Paula. *“Gender, power and organization: a psychological perspective”*, Palgrave, London 1996

OAKLEY, A. *“La mujer discriminada. Biología y Sociedad”*, Alianza Editorial, Madrid 1972

PACE et al. *“A Scientific A Scientific Introduction to Speech Communication”*, Wadsworth Publishing Co. Inc., Belmont California, 1974

PARSONS, Susan. *“Ethics a Feminist Reader”*, Blackwell Publishers, Estados Unidos 1992

PARSONS, Talcott. *“Working paper in the Theory of Action”*, Blackwell Publishers, Estados Unidos 1953

PFEFFER, J., Davis Blake, A. *"The effect of the proportion of women on salaries: The case of College Administrators"*, Administrative Science Quarterly, Estados Unidos, 1987

POWELL, G. N. *"Women and Men in management"*, Sage, California 1991

PROUDHOM, Pierre. *"Sistema de las contradicciones económicas o filosóficas de la miseria"*, Ed. Júcar, Madrid 1974

REDDING, W. Charles. *"Communication within the organization"*, Industrial Communication Council, New York, 1973

REDDING, W. Charles. y George SANBORN. *Business and Industrial Communication*. Nueva York: Harper and Row, 1964

RIERA, J. M. et al, *"Las mujeres de los noventas"*, Ediciones Morata, Madrid 1991

RILEY, Nancy. *"Gender, Power, and Population Change"*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York 1997

ROBOTHAM, Sheyla. *"La mujer ignorada por la historia"*, Simon & Schuster, Estados Unidos 1993

RODARTE, Fernando. *"La empresa y sus relaciones públicas"*, Gpo. Editorial Iberoamérica, México 1989

ROGERS, E. *"On Becoming a Person"*, Ed. Houghton & Miffling, Boston, Estados Unidos 1981

SALTZMAN, Janet. *"Equidad y Género. Una Teoría integrada de estabilidad y cambio"*, Ediciones Cátedra, Madrid 1992

SÁNCHEZ Apellániz, Mercedes. *"Mujeres, dirección y cultura organizacional"*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid 1997

SHILS, Edward A. *"Values, Motives, and Systems of Action, en Toward Theory of Action"*, University of Chicago Press, Estados Unidos 1953

SLOAN, E. *"Women in management. A developing presence"*, Routledge, Londres 1994

TAYLOR, Judith. *"La comunicación en el trabajo"*, Ed. Gedisa, España 2002

TAYLOR, V. et al. *“Gender Inequality and Sexism”*, Ed. McGraw-Hill/primus, Nueva York 1993

TAVRIS, Carol. *“The Mismeasure of Woman”*, Ed. Simon & Schuster, Nueva York 1992

TIMASHEFF, Nicolas S. *“La teoría Sociológica”*, Alianza Editorial, segunda edición, Madrid 1972

THAYER, Lee. *“Administrative Communication”*, Richard, D. Irwin, Inc., Illinois 1961

THAYER, Lee. *“Communication and Communication Systems”*, Richard, D. Irwin, Inc., Illinois 1968

WEBER, Max. *“The theory of social and economic organization”*, Routledge and Keagan Paul, Estados Unidos 1947

WILLIAMS, Christine. *“The Glass Escalator. Hidden Advantages for Men in the Female Professions”*, Ed. General Hall, Nueva York 1992

WRIGHT Mills, C. *“La élite del poder”*, F.C.E, México 1963

ZNANIECKI, Florian. *“Cultural Sciences: Their Origin and Development”*, American Sociological Review Vol. 18, Random House, Nueva York 1954

## **Otros Documentos**

DOCUMENTOS Aeca, Serie Organización y Sistemas, *“El poder en las organizaciones”*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid 2003

*“GLOSARIO de término sobre género”*, Centro Nacional para el desarrollo de la mujer y la familia, México s/a

## Fuentes Electrónicas

Álvarez Karen, “La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD”, artículo, [www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm))

Basilio Jaime, “Origen de las organizaciones”, artículo <http://www.comunicación.com.es/planeación>

De Miguel, Ana. “*Feminismo Moderno*”, artículo, [www.nodo50.org/mujeresred](http://www.nodo50.org/mujeresred)

Frescotti Paula A. et al, “Discriminación Laboral”, artículo, <http://www.geocities.com/adysscba/disc.htm>

Organismo Internacional del trabajo, investigaciones <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>

Ríos Arturo, “*Comunicación Organizacional*”, artículo <http://www.gestiopolis.com/dirqp/adm/comunicacion.htm>

S/a “*Barreras*” artículo, <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad5/barreras.htm>

## Fuentes Hemerográficas

Hood, J.N., Koberg, C.S. “*Patterns of differential assimilation and acculturation for women in bussiness organizations*”, *Human Relations*, Vol 47, No. 2, 1994

Qualls G. Sean, “Las mujeres en el ámbito laboral”, *Harvard Business Review*, Vol. 12, No. 4, octubre 2003, p.15 - 17