



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION**

**LA COMUNICACION EN LA EMPRESA**  
**Seminario de Investigación Administrativa**

**CONDE LEON SONIA ESMIRNA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## C O N T E N I D O

		PAGINA
I	ANTECEDENTES . . . . .	1
I.1	¿Qué es la Comunicación?	1
I.2	¿En dónde se da la <u>Comu</u> <u>nicación</u> ? . . . . .	3
I.3	Objetivo de las <u>comunica</u> <u>ciones</u> en la Empresa . . . . .	4
I.4	¿Qué es lo que se desea comunicar? . . . . .	6
II	TEORIAS GENERALES DE LA <u>CO</u> <u>MUNICACION</u> . . . . .	10
II.1	Bases . . . . .	10
II.1.1	La palabra hablada . . . . .	10
II.1.2	La palabra escrita . . . . .	10
II.2	Elementos . . . . .	11
II.2.1	Transmisor o fuente . . . . .	11
II.2.2	Selección del canal . . . . .	11
II.2.3	El mensaje . . . . .	12
II.2.4	El receptor . . . . .	13
II.2.5	La respuesta . . . . .	14
II.2.6	El medio ambiente . . . . .	15

III	CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION . . . . .	16
III.1	Su generalidad . . . . .	16
III.2	Es específica . . . . .	17
III.3	Es en dos sentidos: Ascen <u>dente</u> y descendente . . . . .	18
IV	LA COMUNICACION EN LA EMPRE <u>SA</u> SA . . . . .	20
IV.1	¿En quién radica la autori <u>dad</u> ? . . . . .	20
IV.2	¿Cómo se ejerce el mando?	21
IV.2.1	La orden . . . . .	21
IV.2.2	La instrucción . . . . .	24
IV.2.3	La recomendación . . . . .	24
IV.3	¿Quién es la persona que se responsabiliza del sistema de la Comunicación? . . . . .	25
IV.4	Cualidades necesarias de quién dirige un programa de Comunicación Administrativa	26
IV.5	La comunicación y el adminis <u>trador</u> . . . . .	29
IV.6	La importancia de la Comuni <u>cación</u> . . . . .	31
V	TIPOS DE COMUNICACION . . . . .	32

V.1	Según el medio de <u>comuni</u> <u>cación</u> . . . . .	32
	V.1.1 Comunicación oral . . . . .	32
	V.1.2 Comunicación escrita . . . . .	35
V.2	Comunicación según su <u>di</u> <u>rección</u> . . . . .	38
	V.2.1 Comunicación vertical <u>ascen</u> <u>dente</u> . . . . .	38
	V.2.2 Comunicación vertical <u>descen</u> <u>dente</u> . . . . .	45
	V.2.3 Comunicación horizontal o lateral . . . . .	46
V.3	Comunicación según el canal de transmisión . . . . .	48
	V.3.1 Canales de la Comunicación	49
	V.3.2 Canales entre personas . .	49
	V.3.3 Canal informal . . . . .	49
	V.3.4 Canales organizacionales	49
	V.3.5 Canales interpersonales . .	50
	V.3.6 Canales de autoridad y poder	50
	V.3.7 Canales dentro del grupo	51
	V.3.8 Canales entre grupos . . . .	51
V.4	Otros tipos de comunicación	51
	V.4.1 Comunicación general . . . .	51
	V.4.2 Comunicación imperativa- informativa-exhortativa . . .	52
	V.4.3 Comunicación interna-externa	53

VI	PRINCIPIOS GENERALES . . . . .	55
VI.1	Es bilateral . . . . .	55
VI.2	Es un medio indispensable para lograr resultados . . .	56
VI.3	Los canales de la comunica ción deben ser lo mas inme diato posibles . . . . .	58
VI.4	La comunicación debe planear se cuidadosamente . . . . .	59
VII	ASPECTOS QUE DEBEN CUIDARSE	62
VII.1	Saber qué comunicar y qué no . . . . .	62
VII.2	Comunicar en pequeñas dosis	63
VII.3	Repetición periódica . . . . .	65
VII.4	Respetar los niveles jerár quicos . . . . .	66
VII.5	Tratar de establecer siste mas . . . . .	69
VIII	ENCUESTA . . . . .	72
IX	CONCLUSIONES . . . . .	80
X	BIBLIOGRAFIA . . . . .	84

## I. ANTECEDENTES

### I.1. ¿QUE ES LA COMUNICACION?

Proviene del latín "comunicare" y significa: hacer partícipe a otro de lo que uno tiene y podemos definirlo como:

El proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra y este proceso está fundado en la capacidad que el hombre tiene para transmitir sus intuiciones, deseos, sentimientos, saber, experiencia, de persona a persona, o de persona a personas; mediante la emisión conducción y la recepción de mensaje o comunicados.

También como:

Proceso de transmisión parcial o total de expresiones mentales o emocionales de cualquier tipo, de una persona a otra. Los conceptos que pueden transmitirse varían desde la más simple palabra o expresión hasta la más complicada idea. Mediante la comunicación

se informa, se confiere, se consulta, se influye, se ordena, etc.

Las definiciones anteriores, son de los diccionarios, se pueden interpretar en una gran variedad de formas, dependiendo éstas del medio en el cual se está dando la comunicación.

Para fines de nuestro trabajo, tomaremos en cuenta las siguientes:

"Comunicación es un proceso que comprende todos los métodos de transmisión que sirven para conducir -- ideas o informes que son comprendidos por individuos o grupos". (1).

"La Comunicación es un proceso por virtud del -- cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".

(1) Petersen y Plowan. Organización y Dirección de Empresas. Ed. Hispano Americana, 1979. pág. 452.

Las sociedades en las cuales se desarrolla el -- hombre son: la familia, la escuela, el estado, la em-- presa, etc. En todas ellas busca la significación de sus necesidades, un ambiente de tranquilidad y paz. En cualquiera de ellas, es un medio indispensable para -- sus fines, la comunicación, en cualesquiera de sus expresiones, ya que sin ella, no adelantaría en el logro de sus objetivos y quedaría aislado.

Para efecto de este estudio, sólo se tratará lo - relativo a la empresa, tratando de fijar el papel tan importante que juega como sociedad, para el desarrollo del hombre y la importancia que representa en el desarrollo de la economía de una nación.

### I.3. OBJETIVO DE LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

Los objetivos que debe alcanzar la Comunicación - en las empresas, se pueden sintetizar en todos aquellos que sean de gran necesidad para satisfacer aspiraciones básicas de los empleados en lo referente a seguridad e información en el trabajo.

También podemos señalar un segundo grupo que será el de las comunicaciones ascendentes, o sea todos aque

llos aspectos que la gerencia debe de conocer y que le son reportados de los niveles más bajos.

Por naturaleza los objetivos de las comunicaciones no son fijados por un grupo de personas. De hecho, la persona o grupo de personas que se encarguen de elaborar o delinear dichos objetivos, lo único que habrán hecho es llegar a detectar áreas de interés, tanto para la gerencia de la empresa como para los empleados. La necesidad de fijación de objetivos nace del tamaño de las empresas actuales ya que se podría acudir a una pequeña empresa y probablemente el menor problema que tenga sea el de la comunicación, la razón resulta sencilla. En la pequeña empresa, es probable que laboren de 20 a 50 personas, el dueño y el contador, o sea, el dueño que en muchos casos hace las veces de gerente, siempre está al alcance de sus empleados, se conocen todos por su nombre, saben si son solteros o casados, si tienen hijos, si existen problemas familiares, etc.

Debido sin embargo, a la tendencia actual de la creación de grandes centros de trabajo, ese conocimiento personal ha ido desapareciendo y para los empleados cada vez es más difícil saber quién es el dueño o geren

te. Además, en empresas de gran envergadura, estos -- ejecutivos no tienen el tiempo o la preparación suficiente, para tratar problemas de personal.

Básicamente, la comunicación en la empresa, debe existir para hacer que la persona o grupo de personas que la forman:

- a) Ejecuten su trabajo en forma eficiente.
- b) Que se forme una corriente de pensamiento colectiva.
- c) Que cooperan entre sí.

Cada uno de estos aspectos podrían ser el objetivo general de la comunicación en la empresa, ya que, - cualquiera de ellos, si se cumple en forma total, sería suficiente para cubrir automáticamente los otros - dos.

El orden, también puede variar, según la importancia que se quiera dar a cada uno de ellos, pero los -- tres son básicos.

#### I.4. ¿QUE ES LO QUE SE DESEA COMUNICAR?

El hombre, a fin de poder lograr comunicar sus --

ideas e impresiones, no basta sólo con la conveniente disposición de los órganos, sino que necesita además, de ciertas circunstancias de tipo social, ya que mediante éstas y debido al intercambio de ideas que realiza con otros hombres, es que desarrolla sus facultades intelectuales y morales. El hombre, privado del trato con sus semejantes, podrá lograr un desarrollo físico, más no moral, ni intelectual.

El hombre, para el desarrollo de sus facultades, necesita estar en comunicación con sus semejantes, ya que de lo contrario su inteligencia permanece adormecida. Para el desenvolvimiento de las facultades intelectuales, no basta una comunicación cualquiera, sino que es necesaria la palabra, ya que sin ella, se adqueren ciertas ideas con imperfección y con dificultad. - Aun en el momento de concebir un pensamiento, se tiene una locución interior, para que en caso necesario de externarlo, se haga por medio de la palabra, ya sea hablada o escrita.

Puede decirse, que lo que el hombre desea comunicar, son sus angustias, ideas, sensaciones, etc. Desea proyectar hacia otras personas sus sentimientos y sensaciones para poder lograr el conocimiento de las -

personas que le escuchan.

Mucho influye, la forma en que se lleve a cabo la comunicación de las ideas, ya que, si se logra motivar a las personas que escuchan, se logran resultados fácilmente.

Luego entonces, quiere decir que para lograr resultados, es necesario motivar y despertar ese deseo de acción.

En nuestra compleja civilización, para poder comunicar nuestras ideas, nos valemos de los medios más modernos, tales como: los sistemas electrónicos, el ra-dio, la televisión, las carreteras, etc.; a fin de unirnos más, con todo el mundo. Ya que las distancias se acortan, debido a que las comunicaciones son cada vez más efectivas, se logra una comprensión más amplia de los ideales de los hombres que existen sobre la tierra, facilitando su intercambio.

Si esto, sucede en el mundo entero, que no sucederá en una empresa particular. Un director que no sepa comunicar sus ideas, no podrá obtener resultados y vivirá aislado, como en el caso de las criaturas que no

saben expresarse. Igual acontece con una nación que está aislada del mundo entero, su civilización será -- atrasada, o su desarrollo será sumamente lento. A fin de lograr esta mutua comprensión entre los pueblos, en tre las personas, es necesario el intercambio de ideas, para lograr un mundo mejor.

Todos los conocimientos, en las distintas ramas - del saber, adquiridos en el curso de los siglos, deben estar al servicio del hombre, para hacer un intercam-- bio más eficaz y poder proyectar las ideas e impresiones, a la nueva civilización, tanto en la sociedad general, como a las empresas.

## II. TEORIAS GENERALES DE LA COMUNICACION

El objetivo natural de la comunicación, es el - - transmitir ideas, esta transmisión de ideas, sólo puede darse a través del lenguaje, existiendo sólo dos tipos de lenguaje en las sociedades modernas.

### II.1. BASES

#### II.1.1. LA PALABRA HABLADA

El lenguaje oral, que emplea signos fonéticos percibidos por el oído.

#### II.1.2. LA PALABRA ESCRITA

El lenguaje escrito, que hace uso de signos percibidos por la vista.

Dicho en otros términos, las bases sobre las cuales descansa todo el proceso de la comunicación, son - la palabra hablada y la palabra escrita.

## II.2. ELEMENTOS

### II.2.1. TRANSMISOR O FUENTE

Algunos también, le llaman comunicador, a grandes rasgos, es toda aquella persona que tiene algo que decir. Trátese de una información, de un comentario, de una orden, de una idea, etc. Puede ser, sin ser rigorista una persona o una institución, aún cuando en el fondo, siempre exista un ser humano que comunica. Si es una persona, será el hombre como tal, con sus limitaciones, sus carencias, sus virtudes, sus habilidades, la fuente de las ideas, el origen de la comunicación, es decir, será el transmisor.

Por ello el transmisor, es el principal responsable de preparar y controlar todos y cada uno de los -- elementos que intervienen en el proceso comunicativo.

Consecuentemente, transmisor es toda aquella persona, física o moral, poseedora de un mensaje que desea comunicar.

### II.2.2. SELECCION DEL CANAL

No es otra cosa, más que el medio a través del --

cual, la fuente transmite sus ideas hacia el receptor. La palabra hablada y la escrita constituyen los medios principales de la comunicación. De no existir, dichas formas de transmisión, los hombres únicamente podrían intercambiar sus ideas a través de ciertos gestos, (mí mica), lo cual tendría unos resultados sumamente pobres. Por ello nos atrevemos a considerar la palabra hablada y la escrita, como bases fundamentales sobre las cuales descansa todo el proceso comunicativo. Sin embargo, debemos reconocer que muchas veces ciertos gestos y actividades o bien algunos signos y aún determinadas omisiones tanto en el habla, como en la escritura, son también medios de comunicación, que auxilian al hombre, cuando éste desea transmitir con la mayor veracidad posible sus pensamientos.

El canal, como todos los demás elementos de la comunicación, deben ajustarse necesariamente a las necesidades particulares de cada caso.

### II.2.3. EL MENSAJE

Es aquella idea que la fuente está transmitiendo al receptor.

Si el transmisor tiene algo que decir, debe cono-

cerlo tan a fondo, tan completamente, que sea capaz de poder transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Este conocimiento, es de vital importancia, en -- virtud de que si el transmisor, fuente de la comunicación, no conoce la esencia de su mensaje, lo más factiuble es que, al transmitirlo, incurra en vaguedades que harán, por lógica, confuso su mensaje.

De esta confusión, se derivará una mala interpretación de su idea y el objetivo de la comunicación, no se habrá logrado.

#### II.2.4. EL RECEPTOR

Está integrado, por la persona o grupo de personas hacia quienes se dirige el mensaje.

En otras palabras, la fuente transmite, expresa sus ideas hacia el receptor. A este respecto, creemos que es sumamente importante insistir, sobre el hecho de que todo proceso de la comunicación, siempre e invariablemente, deberá adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente, ya que de lo contrario, los resultados serán una comunicación deficiente o bien de-

finitivamente nula; debemos señalar que el receptor, no sólomente debe escuchar, sino comprender lo que se le está diciendo.

Así por ejemplo, un obrero no entenderá con rapidez, los conceptos de alta gerencia o de Ingeniería Industrial, será necesario, adecuar el mensaje con sus antecedentes culturales, sus características económicas y sociales, sus principios religiosos, etc. Esto contribuirá decididamente a que el mensaje sea entendido plenamente.

Si estos elementos, se conjugan armónicamente, el proceso de la comunicación, tendrá ciertamente, un alto porcentaje de posibilidades de obtener su meta final: modificar la conducta del receptor hacia la línea de comportamiento que desea el transmisor.

#### II.2.5. LA RESPUESTA

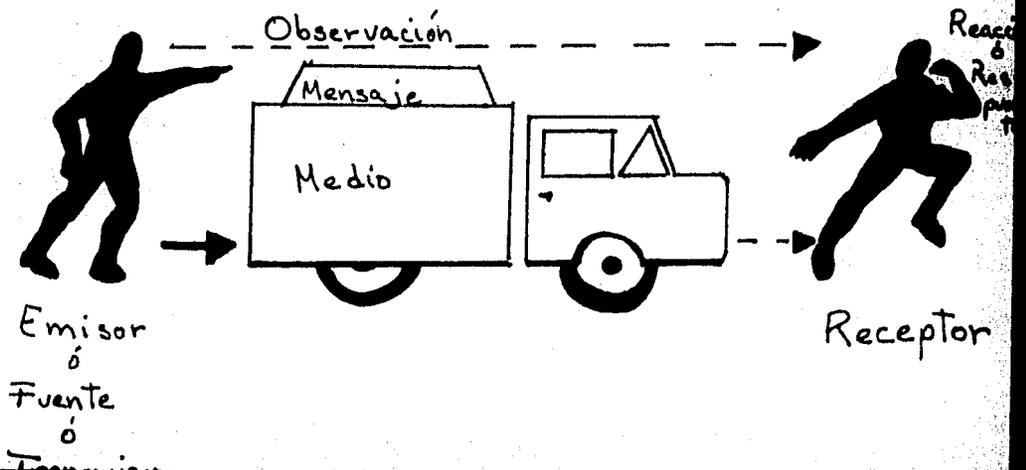
Ya sabemos que la comunicación, es esencialmente bilateral, o sea, para que el proceso comunicativo sea completo, ese ciclo tendrá que cerrarse y esto se logra mediante la respuesta. Por consiguiente, para que podamos hablar de comunicación, quien era fuente,

tendrá que convertirse en receptor o viceversa.

## II.2.6. EL MEDIO AMBIENTE

El ambiente de la comunicación, es un factor sumamente importante en la efectividad de la comunicación, ya que no debemos olvidar, que el proceso comunicativo es básicamente humano, y el comportamiento del hombre, es muy fácilmente influenciado por todo lo que le rodea.

El Lic. Reyes Ponce nos dice: En gran parte la -- claridad, la fidelidad y la reacción depende del estado en que se encuentran las relaciones entre la fuente y el receptor. O sea, el ambiente de la comunicación, está determinado por el estado en el cual se encuentran las relaciones entre el que se comunica y el que recibe.



### III. CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION

Es probable, que tratándose de un tema tan amplio, puedan encontrarse diversas características, sin embargo, sólo se señalan las que se han considerado más importantes.

#### III.1. SU GENERALIDAD

Puesto que el hombre, es un ser eminentemente social, para lograr sus fines, necesita estar en contacto constante con sus semejantes, lo cual realiza por medio de la comunicación.

En familia, como primer grupo social al que se integra; en la empresa (pública o privada), necesita como medio indispensable para su desarrollo, de la comunicación.

Bien puede afirmarse, que en donde quiera que exista la unión de dos o más personas, habrá necesariamente comunicación, de ahí su generalidad.

### III.2. ES ESPECIFICA

Para cada sociedad que va formando el hombre de acuerdo con sus necesidades, requiere de una preparación, cada vez más amplia, para poder lograr los fines preestablecidos. Esa preparación, la va adquiriendo de acuerdo con las funciones que le corresponda desarrollar, para lo cual deberá adquirir conocimientos - que le permitan realizar esas funciones más específicamente; pero todo ello, no se lograría si no fuera - por medio de la comunicación.

Por tal razón, los hombres de empresa, deben de cuidar su preparación técnica, sin olvidar el papel - tan importante que juega la comunicación. Sin ella, no podrán impulsar a sus subalternos a lograr los objetivos preestablecidos, o bien si la comunicación la realiza en forma deficiente, se corre el peligro de - ser mal interpretada, con el consiguiente daño para la propia empresa.

Las diferentes funciones, que realiza el hombre - en un organismo social, deben quedar debidamente jerarquizadas y coordinadas, pero al mismo tiempo, deben tomarse en cuenta, la forma en que habrán de comunicarse

las órdenes o instrucciones al engranaje perfecto de cada pieza de ese organismo.

Puede decirse, que la comunicación es específica ya que es distinta en cada función de carácter técnico o práctico que se lleva a cabo en una empresa. Se puede ser un magnífico técnico, pero no saber comunicar sus órdenes o instrucciones.

### III.3. ES EN DOS SENTIDOS: ASCENDENTE Y DESCENDENTE

A fin de lograr resultados efectivos en una empresa, no debe perderse de vista que la comunicación, debe ser en dos sentidos, puesto que existe un grupo que manda y otro que es el que lleva a cabo la realización de las actividades. No es posible, concebir que se logren resultados únicamente dando órdenes o instrucciones, sin tomar en consideración los reportes o sugerencias que pueden hacer los encargados de ponerlas en práctica, ya que no debe olvidarse, el papel tan importante que juega el hombre como tal, en las empresas y como ser pensante que es, deben tomarse en cuenta -- las posibles sugerencias que pueda hacer.

En la empresa moderna, se busca adaptar al hombre

al puesto que va a desempeñar, o sea, que se presupone que la persona que va a desempeñar determinada función, está preparada y conoce lo que va a hacer; pero no es suficiente con esto, sino que debe buscarse, motivarlo a fin de que su trabajo lo realice en forma - coordinada y de acuerdo con el fin predeterminado, lo cual es posible lograr, por medio de la comunicación, pero llevada a cabo en dos sentidos, o sea, dando órdenes o instrucciones y esperando los reportes que deban rendir y observar las reacciones; para que en caso necesario, se hagan las correcciones de acuerdo con los requerimientos de cada caso.

La gerencia, sola, no puede llevar a cabo las funciones de la empresa, necesita de la ayuda de las personas que ocupan los niveles jerárquicos intermedios e inferiores. Puesto que estas actividades son realizadas básicamente por personas, deben ser motivadas o impulsadas a la acción, por medio de la comunicación en dos sentidos, descendente o sea la que proviene de las órdenes o instrucciones y la ascendente, por medio de la cual se observan las reacciones y se esperan las sugestiones u observaciones.

#### IV. LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

##### IV.1. ¿EN QUIEN RADICA LA AUTORIDAD?

A fin de no entrar a discusión, basta con señalar que, el origen filosófico de la autoridad de la empresa, la ejerce la gerencia.

Al estructurar una empresa, los puestos que se requieren para desempeñar las funciones que se van a realizar, están como en suspenso, faltando sólo el impulso que deben realizar en la gerencia.

Esta fuerza, la gerencia, la logra por medio del mando y de la coordinación de las distintas funciones que se llevan a cabo.

No sólo la gerencia, tiene capacidad de mando, si no todo aquel que tenga bajo sus órdenes, algún grupo de personas; así cada jefe de departamento, tendrá su correspondiente autoridad y su correlativa responsabilidad.

Mientras más grande es una empresa, más compleja será su administración, y se verá más la necesidad de una mayor delegación de autoridad, o sea, de una mayor descentralización, si perder el control de la misma.

#### IV.2. ¿COMO SE EJERCE EL MANDO?

A fin de lograr un control eficaz en las distintas funciones que se realizan en la empresa, es necesario la coordinación por medio de la cual, se moderan dichas funciones, y se les marca el grado de intensidad con que deben intervenir para lograr los objetivos preestablecidos; lo cual se logra por medio del mando, que no es otro que el que ejerce un supervisor sobre un subordinado, por medio de la orden, con lo cual se pretende modificar una situación concreta.

Para llevar a cabo lo anterior se requiere de:

##### IV.2.1. LA ORDEN

Es el ejercicio de la autoridad, mediante el cual, un superior comunica a un inferior, una situación a cambiar y que una vez cumplida termina.

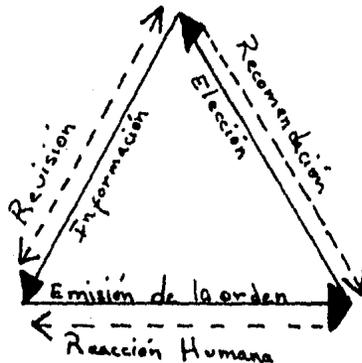
Paul Pigors, explica por medio de un triángulo -- (fig. 1), como un jefe debe modificar una situación -- por medio de la orden.

Los elementos que hace intervenir son tres:

- 1) El jefe que emite la orden,
- 2) El subordinado que debe ponerla en ejecución y
- 3) La situación concreta que prevalece.

Como consecuencia indispensable y a fin de cumplir con las características de que la comunicación debe -- ser en dos sentidos, se agregan otros tres:

- 1) La revisión que hace el jefe para cerciorarse si ha sido comprendido,
- 2) La recomendación que pueda hacer el subordinado o el reporte y
- 3) La reacción humana a fin de hacer las correcciones, en caso de que proceda.



(Fig. 1)

El Lic. Agustín Reyes Ponce, señala las siguientes reglas para ejercer el mando, por medio de la orden:

- 1) Planear la orden y para ello pensar antes de darla, si la persona a quien se le diera es la más adecuada, si el momento es oportuno para darla, --cuál será la forma más apropiada para transmitirla.

Evidentemente la planeación será mayor cuanto lo sea la importancia de la orden.

- 2) Transmitir la orden adecuadamente, para ello es necesario:
  - Darla con toda claridad,
  - Emitirla con toda precisión y objetividad,
  - Enunciarla con palabras que expresen una invitación a la acción,
  - Hacerla importante,
  - Comunicarla con seguridad y no con indecisión y
  - Expresarla con la explicación adecuada a quien la reciba.
- 3) Revisar su cumplimiento y la reacción que se produjo, auxiliarse de los sistemas de reportes ordinarios, verificar personalmente su cumplimiento y en los casos más importantes, analizar si la orden fue

bien recibida o si produjo descontento, en sí, por su forma al transmitirla.

#### IV.2.2. LA INSTRUCCION

Es una orden que se prolonga en el tiempo y la -- distancia.

Se refiere, a la norma o procedimiento que ha de aplicarse en casos similares y que han de presentarse en forma repetida. Así, al adquirir un automóvil nuevo, en el manual de instrucciones se le indica a su -- propietario como debe mantenerlo en buen estado.

Por referirse a situaciones que se presentan con regularidad, es conveniente que dichas instrucciones - se entreguen por escrito, lo cual facilita su observancia y permite al supervisor realizar sus funciones en forma más cómoda. Aun cuando éstas se usan en todos los niveles, es en los de operación, donde se usan con mayor frecuencia.

#### IV.2.3. LA RECOMENDACION

Tomando en cuenta que los fines de una empresa, -

no se logran sólo por medio de la gerencia, sino que es forzosa la intervención del grupo de personas, que son las que llevan a cabo las órdenes o instrucciones que reciben de los niveles jerárquicos superiores, son estos, en quienes radica la función de recomendar posibles mejoras o ajustes a las órdenes o instrucciones que reciben y realizan.

Las recomendaciones son más prácticas, al hacerse por escrito y depositarse en un "Buzón de Sugerencias" de la empresa.

#### IV.3. ¿QUIEN ES LA PERSONA QUE SE RESPONSABILIZA DEL SISTEMA DE COMUNICACION?

Las empresas modernas, han colocado esta función dentro de la posición administrativa, bajo la responsabilidad del departamento administrativo de la empresa. Esto parece ser arreglado de común acuerdo, para colocar el sistema de procesamiento de la información, en estado tal, que desarrolle el mínimo de contacto directo con los demás departamentos, para que así, sirva a las necesidades generales de la empresa, más que a una función en especial.

Quienes están a favor de este sistema de organiza-

ción, dicen que para lograr los fines de la comunicación, estos deben ser encauzados de tal manera que, no sean influenciados ni orientados hacia ventas, contabilidad, producción, o basados en favor de algún otro -- grupo o área.

Haciendo un corte de las líneas funcionales que envuelven la integración o el flujo de comunicación entre los departamentos, nos damos cuenta que involucra a gran parte de ellos.

Cualquiera que sea la decisión que se tome, la -- persona encargada de esta actividad, debe tener la energía y los conocimientos necesarios, ya que la demanda de trabajo será tal, que debe coordinar su departamento bajo una continua presión.

El instrumento del administrador profesional, es la información, por lo que el responsable de la información centralizada tiene como obligación básica, la -- conversión de datos en información, que pueda usarse -- en la toma de decisiones en niveles ejecutivos.

#### IV.4. CUALIDADES NECESARIAS DE QUIEN DIRIGE UN PROGRAMA DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA.

1) Debe ser capaz de comunicarse y vender sus ideas al

grueso de la compañía, para así lograr una mayor cooperación.

- 2) Debe tener gran habilidad para poder dirigir y motivar técnicamente al personal competente.
- 3) Saber mantener actualizados los avances técnicos que vayan surgiendo.
- 4) Tiene que ser competente intelectual y técnicamente y poseer especial habilidad para resolver positivamente problemas teóricos y prácticos.
- 5) Disposición adecuada al enfrentar riesgos y destreza al tomar decisiones ante problemas mayores.
- 6) Ser objetivo, en las funciones de los departamentos, divisiones operativas y subsidiarias de la empresa. Evitará situarse en un punto de vista parcial.
- 7) Debe poseer los conocimientos necesarios, para irse desarrollando en las operaciones generales de la compañía, en previsión de las condiciones económicas y competitivas en que la firma opera.

Es lógico, que no será fácil encontrar una persona con las cualidades descritas, pero debe ser un individuo altamente calificado, que sepa llevar a la compañía a través de las dificultades y problemas, de la mejor forma posible, basándose en sus conocimientos y experiencia.

Diferentes aspectos que debe cubrir un sistema de comunicación:

- 1) La estructura de la organización total de la empresa.
- 2) Los objetivos de la administración y en relación con el propósito para el cual la empresa fue creada.
- 3) La magnitud de la empresa y su relación con la competencia.
- 4) La naturaleza y organización del actual sistema de comunicación.
- 5) Los objetivos de la administración, su incremento y los medios auxiliares para realizar estos, incluyendo programas de trabajo, así como los cambios en la naturaleza de la información.
- 6) La naturaleza dinámica de la empresa, de la industria y su estabilidad o inestabilidad.
- 7) La importancia relativa de cada una de las áreas funcionales de la empresa, como lo son: mercadotecnia, manufactura, producción, etc., así como, el sentido en el cual han sido establecidos, cada uno de los objetivos de las áreas funcionales.
- 8) Establecer las relaciones que existan, entre cada una de las unidades y en la realización de sus ac-

tividades. Esto servirá de base, para establecer el sistema de comunicación formal.

La calidad de estas leyes de responsabilidad individual, depende de la autoridad y capacidad de cada -- ejecutivo y es mucho más fácil determinar la información que necesita un ejecutivo, si se tiene a la mano la descripción de su trabajo.

#### IV.5. LA COMUNICACION Y EL ADMINISTRADOR

Observamos que la comunicación, es la herramienta más importante, con que cuenta el administrador, puesto que es el medio que le permite ponerse en contacto con los empleados, dirigentes y su medio ambiente laboral, ésta a su vez, lo apoya en la coordinación de los diferentes departamentos que estructuran la empresa, permitiéndole transmitir conceptos, imágenes, conocimientos, experiencias, sentimientos, para así, lograr un mejor entendimiento.

El trabajo de todo administrador, por muy diferentes que sean sus actividades o por especiales que sean las habilidades involucradas, es en el último de los casos, análisis de información. El trabajo en sí, se --

lleva a cabo a través de otras personas con las que el administrador debe comunicarse en forma efectiva. Ese es el factor clave en el trabajo del administrador, que dará la diferencia entre el éxito y la mediocridad en la administración.

El administrador que casi intuitivamente, dice el enunciado justo en el justo momento, esta ejercitando habilidades y principios básicos de comunicación, que al conocer perfectamente, no requiere de un pensamiento consciente.

Es por eso, que el pensamiento forma parte de todo trabajo de administración. La comunicación, seguirá siendo siempre un arte claramente personal.

No hay dos personas, que hagan su comunicación de idéntica manera, como tampoco son totalmente semejantes en otros aspectos.

Este factor de la diferencia industrial, hace obviamente indeseable, aun cuando ello fuera posible, el tratar de reducir la buena comunicación a cualquier género, fórmula o regla definitiva de conducta.

#### IV.6. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

La gerencia, debe conocer la estructura administrativa de la empresa, para poder controlar, coordinar y vigilar las actividades que se realizan dentro de la misma. Debe conocer a sus subalternos o jefes de departamento y éstos a su vez con el personal a sus órdenes, simultáneamente acordar de antemano, como deben - de recibir, las observaciones o sugerencias. De nada serviría, que la gerencia diera órdenes o instrucciones, si no está atenta a la reacción o a la observación pudiera surgir.

## V. TIPOS DE COMUNICACION

### V.1. SEGUN EL MEDIO DE COMUNICACION

Pensamos, que la comunicación dentro de la empresa, puede quedar dividida principalmente en dos grandes grupos, por razón de los canales o medios de transmisión empleados, estos grupos son:

- 1) Comunicación oral y
- 2) Comunicación escrita.

Sabemos que estas formas de transmisión constituyen las bases en la comunicación a través de las cuales los hombres logran intercambiar sus ideas.

#### V.1.1. COMUNICACION ORAL

Es el proceso, en el cual el contenido del mensaje se espera mediante la palabra hablada. Además, se considera el medio de comunicación más rápido de efectuarse, aunque no queda rastro ni constancia de ella, para el futuro o para posteriormente utilizarla.

Son valiosas estas comunicaciones orales, cuando por una razón cualquiera en el curso de trabajo, se requieren indicaciones adicionales para hacer frente a - un sistema transitorio.

Mientras más sencillo y corto sea un mensaje, más efectivo será. Así, cuando se quiere persuadir, se - empleará la conversación de persona a persona.

Se considera, que esta comunicación, carece de -- ciertas formalidades por ser fácil de hablar, por ello puede dar como resultado que una orden o instrucción, sea mal interpretada, por quien la recibe; porque la escuchó mal, la oyó equivocada o porque la entendió in completa, resultando todo esto negativo y perjudicial para la empresa.

Para que la comunicación oral funcione correctamente, debe de contener los siguientes elementos:

- 1) Debe ser clara, concisa y completa.
- 2) No usar palabras innecesarias.
- 3) Evitar el uso incorrecto de superlativos.
- 4) No usar contradicciones.
- 5) No utilizar el plural en lugar del singular.

La claridad y la simplicidad es esencial en la comunicación oral, ya que el uso de la vaguedad tiene poco valor por este medio.

Se lleva a cabo cuando:

- 1) La orden es simple.
- 2) Se requiere una demostración práctica.
- 3) La distancia no es factor.
- 4) Es necesaria determinada urgencia.
- 5) Se puede confiar en la inteligencia del trabajador.

Como ventajas tenemos:

- 1) Es rápida.
- 2) Es clara o puede aclararse de inmediato.
- 3) Es más directa.
- 4) Facilita la comunicación en doble sentido.
- 5) Nos permite observar las reacciones que provoca.
- 6) Nos permite corregir las faltas de inmediato.

También tiene algunas desventajas como:

- 1) No es permanente.
- 2) Su uso es limitado por la lejanía del transmisor.
- 3) Se presta a fugas de responsabilidad.

### V.1.2. COMUNICACION ESCRITA

Son todos aquellos métodos de información, en los cuales se utiliza el lenguaje escrito como medio de -- transmisión del mensaje.

Es una de las formas más adecuadas de la comunicación.

Esta forma de comunicación se efectúa cuando se refiere a actividades de suma importancia, de gran complejidad y que deben llevarse a cabo de una manera rigurosamente uniforme y precisa.

La ventaja principal de la comunicación escrita, consiste en que es menos susceptible de distorsiones, de ser alterada durante un lapso prolongado, o bien, - cuando ha de ser retransmitida a través de varios niveles de la organización.

La comunicación escrita, deja huellas materiales y todos nos podemos dar cuenta mejor de lo que falta, lo que sobra, lo que puede mejorarse, etc., permitiendo eliminar, alterar o perfeccionar el orden y explicar mejor la comunicación, además de enseñar a resolver dudas, --

con lo cual se considera, se previene o atenúan los riesgos de errores o de olvidos, dando el medio de su ministrar pruebas materiales a terceros. También pue de obtenerse copias, para transmitir la comunicación o entregarla a otros, para que se enteren de ella.

Este tipo de comunicación, (escrita) se lleva a cabo cuando:

- Se transmite una orden a otro departamento.
- El subordinado, es lento de entendimiento u olvida dizo.
- Se necesita precisar figura o detalle
- La orden de operación es importante y se requiere de un exacto seguimiento.
- Se requiere una instrucción, para órdenes generales o asignación de trabajo.
- Las instrucciones tengan que pasarse de un departamento a otro.
- Es necesario un registro
- La orden hace referencia a un punto anterior, o pos terior.
- Si se desea, que determinado trabajador de un depar tamento se responsabilice en algún trabajo.

La comunicación escrita debe de tener varias características:

- a) Sencillez
- b) Claridad
- c) Precisión
- d) Oportuna

Además la comunicación escrita:

- 1) Pone un alto a los rumores, corrigiendo cualquier información equivocada,
- 2) Ayuda a disminuir las quejas y agravios, al actuar rápidamente para incluir información adecuada y
- 3) Puede aumentar la productividad.

Algunas ventajas de la comunicación escrita son:

- Es permanente
- Evita fuga de responsabilidad
- Puede ser planeada
- Su uso no está limitado por la proximidad o lejanía.

Algunas desventajas son:

- Es lenta

- Cuando está mal hecha, se presta a confusiones.
- Es indirecta.

Los medios de la escritura como elementos de la comunicación pueden ser:

- Cartas
- Reportes
- Memoranda
- Cuestionarios
- Boletines
- Manuales
- Pizarrones
- Carteleras
- Periódicos
- Caja de sugerencias, (es uno de los medios más modernos de comunicación escrita y se usa tanto en las empresas industriales, como en las comerciales, se colocan cajas o buzones en lugares estratégicos, para que tanto el personal como los clientes depositen - ahí sus quejas, sugerencias, observaciones, etc.)

## V.2. COMUNICACION SEGUN SU DIRECCION

### V.2.1. COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE

La comunicación hacia arriba, es la que se tiene con los niveles superiores o hacia el primer plano administrativo; es decir, aquella por la cual los subordinados entran en contacto con sus superiores. Esta comunicación se considera mucho más fácil y debe comprender la importancia de las comunicaciones en ese sentido. Esta comunicación, no requiere de ningún mecanismo adicional, lo mismo que si se trata de quejas, que de noticias de clientes o de información, basta un uso más eficiente de lo que tenemos, como son visitas, conferencias, mesas redondas, etc.

La política de la empresa y un buen sentido, deben existir de alguna manera, si queremos que nuestros subordinados vengan a confiarnos sus problemas, sus sugestiones, sus críticas y sus quejas. También se puede decir que esta comunicación, llega a los niveles superiores en diversas formas:

- a) Referida a hechos estadísticos.
- b) En forma nominativa
- c) En términos financieros.

Las opiniones así recibidas pueden clasificarse en:

- Respuestas a consultas
- Información de rutina
- Ideas
- Sugestiones
- Quejas
- Injusticias (estas últimas, manifestaciones de descontento del personal).

Todo lo anterior puede transmitirse por alguno de los siguientes medios:

- Informes
- Escritos
- Reuniones
- Conferencias
- Intervención del sindicato
- Sistema de sugerencias (en este tipo de comunicación, se trata de aprovechar las iniciativas del personal, para mejorar múltiples aspectos de la organización y funciones de la empresa.)

La administración moderna, considera que las empresas están obligadas, para su propio provecho a hacer sentir al personal que su intervención y sugerencias tienen gran importancia. La experiencia ha mostrado que,

los individuos que directamente están ejecutando las labores, pueden juzgar acertadamente sobre muchas cuestiones que pasan inadvertidas para los jefes. Si la empresa da oportunidad a sus empleados, para exponer sus puntos de vista, consigue básicamente, un buen -- efecto psicológico en aquellos, al demostrarles con hechos, que se les toma en consideración y que se aprecian sus opiniones respecto al trabajo que desarrollan; por otra parte, aprovechará muchas iniciativas que en la práctica pueden resultar sumamente valiosas.

En diversas empresas, se han ensayado con éxito - algunos sistemas de estímulos económicos, para premiar las sugerencias del personal cuando fueron aprobadas.

Estos generalmente, están directamente relacionados con la importancia de las economías logradas, gracias a las sugerencias propuestas.

Para que este sistema de sugestión tenga éxito, tendrán que respetar ciertos principios, tales como:

- a) El sistema debe ser apoyado por la Alta Gerencia.
- b) Las decisiones sobre las recompensas, deben ser rápidas y ciertas.

Si el empleado tiene razón al formular una queja, es preciso reconocerla así, tan pronto como se advierta la justificación de su inconformidad, dictándose inmediatamente las disposiciones pertinentes para corregir radicalmente la situación.

Si el empleado no tiene razón al quejarse, el jefe debe estar absolutamente seguro de tal circunstancia y en condiciones de poderlo demostrar en un momento dado. En tal caso, su papel será el de convencer al quejoso y dejarlo satisfecho, explicándole con toda claridad los hechos y dándole las razones en que se apoya su opinión.

Cuando el jefe inmediato del quejoso, no está en posibilidades de resolver la queja que se le presenta, por quedar el caso fuera de sus atribuciones, deberá turnarlo inmediatamente al supervisor correspondiente, insistiendo en la forma más pronta de resolver el asunto.

En muchas ocasiones los empleados tienen, o creen tener motivos de inconformidad, pero no llegan a manifestarlos en una queja formal. Estos casos son serios, porque el descontento existe, provocando el bajo rendimiento del personal, con el agravante de no poderse co

rregir esta anormalidad. Importante, es en tales ocasiones, que el jefe tenga la habilidad necesaria para descubrir dichas inconformidades, ayudando a los empleados descontentos a que hagan saber sus causas de insatisfacción.

Muchas empresa, tienen establecido un sistema especial para la tramitación de las quejas del personal, determinándose a quién debe acudir para formularlas y señalándose ciertos plazos para la resolución. Una publicación adecuada dentro de la empresa, permitirá - hacer saber a los empleados que la formulación de quejas no significará ninguna contrariedad para los superiores, ni ocasionará perjuicios de ninguna especie a quienes las hagan valer.

En el fondo, todo sistema para la tramitación de quejas, no persigue otra finalidad que la de eliminar las inconformidades del personal y al propio tiempo corregir las irregularidades en el funcionamiento de las empresas, especialmente en el campo de las relaciones humanas.

Se considera que la comunicación vertical ascendente, es usada especialmente para reportar, pedir, sugerir, protestar e informar, dando a conocer en forma y

en resumen concretamente lo que se desea transmitir.

#### V.2.2. COMUNICACION VERTICAL DESCENDENTE

La comunicación hacia abajo, es aquella por la cual los jefes se ponen en contacto con sus subordinados, según los diferentes niveles jerárquicos y grados de autoridad que le son propicios.

Esta forma puede llamarse, comunicación de la gerencia para sus colaboradores, que es la que se utiliza para dar a conocer a todos y cada uno de los empleados de la empresa, las órdenes, instrucciones, planes y proyectos.

Debe tener la flexibilidad necesaria, para que entre la gerencia y los empleados exista una comprensión más humana.

Por ser personas especializadas en esa gerencia y que posiblemente una persona ajena a esa gerencia, no llegue a entender, por ser exclusivo el uso que se le da a determinadas palabras; usarán un lenguaje o idioma peculiar, al cual están acostumbrados todos y cada uno de los empleados de que se trate.

El gerente de una unidad, pondrá especial cuidado al llevar a cabo esta comunicación; señalará simplemente cual ha sido la meta fijada por la gerencia general, que es lo que se ha hecho, etc.

Se considera la comunicación vertical descendente, que es usada especialmente para ordenar, instruir e informar.

### V.2.3. COMUNICACION HORIZONTAL O LATERAL

También denominada comunicación hacia los lados, se aplica a niveles de la misma categoría, es decir; se refiere a los contactos que guardan entre sí los individuos que pertenecen al mismo nivel o igual plan jerárquico, como son los directores, jefes de departamento, supervisores, etc.

Se considera que esta rama, es un desvío de la comunicación vertical, por su actividad coordinadora, a través del método de aclaraciones y revisiones.

Se utiliza ésta, para comunicarse con otras gerencias y dar a conocer ya sea algo que se solicitó, que se ofreció, o también, el resultado de cierta actividad

que se deba hacer, es decir, esta comunicación o información y coordinación de labores, incluye lo que cada una de las gerencias considera a su criterio, coordinar con las demás actividades.

Esta comunicación, debe ser clara y precisa, procurando que no se use un lenguaje muy técnico, ya que es obvio, que nace de esa gerencia con carácter especial, con lenguaje propio y con costumbres muy suyas, dirigidas a otra gerencia, en que posiblemente la misma palabra, sea utilizada en forma diametralmente opuesta o tenga otro significado; por lo que no correspondería o no se emplearía para aquellas. Todas las gerencias deben encontrarse funcionando armoniosamente, para que puedan llevar a cabo los fines para los cuales fueron creadas y cada una de ellas transmitan la comunicación a su óptimo saber y entender, utilizando un léxico apropiado, como son las características de cada una de las gerencias.

El gerente general, al efectuar la comunicación, debe tener especial cuidado en no ofender, guardando debida forma y hábitos de propiedad y educación, a fin de procurar dar excelente ejemplo y la mayor armonía posible entre todas las gerencias de su nivel.

Esta acción se considera, es la que va a regular por decirlo así, todas y cada una de las actividades de una empresa, en el mismo nivel. Se informará a través de ella los resultados, gestiones o trabajos - que se han desarrollado, sin invadir funciones que no le correspondan o que no son de su radio de acción.

Esta comunicación además de ser importante, desde el punto de vista de la organización, lo es también para las relaciones humanas, ya que estos contactos permiten afianzar el sentido de camaradería y el mutuo respeto entre el personal.

### V.3. COMUNICACION SEGUN EL CANAL DE TRANSMISION

La comunicación, debe seguir las líneas de autoridad que se han establecido, mediante el diagnóstico de organización; sin embargo, debe considerarse que si se restringe la comunicación sólo a aquellos canales formales, fijados por el organigrama, lo que se lograría es limitar la comunicación, al grado de no poder mejorar la organización en sí. Una organización deficientemente estructurada, implica un serio obstáculo para una comunicación efectiva.

### V.3.1. CANALES DE LA COMUNICACION

Son aquellos relacionados con el trabajo, se utilizan para intercambiar directa o indirectamente, información que tenga que ver con los objetivos de la organización, los cuales deben de cumplirse a través del desempeño de tareas específicas.

### V.3.2. CANALES ENTRE PERSONAS

Son lo que se utilizan para el intercambio de información totalmente personal, opiniones, lamentaciones, etc.

### V.3.3. CANAL INFORMAL

Es aquel por el cual la información transmitida, es de índole no ocupacional, ni profesional.

### V.3.4. CANALES ORGANIZACIONALES

Los canales organizacionales son canales formales; sin embargo, un canal formal no es necesariamente un canal organizacional. Los canales organizacionales, son las líneas que unen los diferentes niveles entre

departamentos y funciones propias de la organización.

#### V.3.5. CANALES INTERPERSONALES

Son aquellos que generalmente utilizan las personas, que tienen un interés recíproco en información de tipo informal, tales como: efectos, mediación en recompensas, castigos, etc.

#### V.3.6. CANALES DE AUTORIDAD Y PODER

La comunicación sigue la línea de autoridad, porque esta última une físicamente la jerarquía al mando de la organización. La línea del poder, es aquella que surge de una persona con poder, hacia otros, o bien aquella que se origina de la voluntad de una persona, para ser guiada en su forma de ser (conducta), por otra persona.

#### V.3.7. CANALES DENTRO DEL GRUPO

Es el que funciona formal o informalmente, dentro del grupo, proporcionando la información pertinente, - para la operación, funcionamiento, ideología, etc.,

departamentos y funciones propias de la organización.

#### V.3.5. CANALES INTERPERSONALES

Son aquellos que generalmente utilizan las personas, que tienen un interés recíproco en información de tipo informal, tales como: efectos, mediación en recompenas, castigos, etc.

#### V.3.6. CANALES DE AUTORIDAD Y PODER

La comunicación sigue la línea de autoridad, porque esta última une físicamente la jerarquía al mando de la organización. La línea del poder, es aquella que surge de una persona con poder, hacia otros, o bien aquella que se origina de la voluntad de una persona, para ser guiada en su forma de ser (conducta), por otra persona.

#### V.3.7. CANALES DENTRO DEL GRUPO

Es el que funciona formal o informalmente, dentro del grupo, proporcionando la información pertinente, - para la operación, funcionamiento, ideología, etc.,

del mismo grupo.

#### V.3.8. CANALES ENTRE GRUPOS

Son generalmente canales formales, establecidos por los respectivos líderes del grupo, para proporcionar la información necesaria a los intereses individuales de cada grupo.

#### V.4. OTROS TIPOS DE COMUNICACION

##### V.4.1. COMUNICACION GENERAL

Busca canalizar las acciones y pueden ser por medio de:

- Televisión
- Timbres
- Sirenas
- Silbatos
- Dispositivos electrónicos
- Pizarrones
- Circulares
- Boletines, etc.

factorios, conviene establecer un departamento de Relaciones Públicas , que se encargue de estas actividades y que representa buenos rendimientos para la empresa misma.

## VI. PRINCIPIOS GENERALES

### VI.1. ES BILATERAL

La comunicación, es siempre en dos sentidos, o sea la persona que comunica debe estar atenta para saber si ha obtenido los resultados que espera lograr. De otra forma, es imperfecta. Al dar una orden, debe esperarse la reacción de las personas que la reciben, para saber si ha sido entendida y si se han logrado los resultados esperados. Puede ser en diferentes formas: oral, escrita, etc. Hasta una gesticulación, una sonrisa, una mirada, se pueden considerar como una forma de comunicar y en igual forma puede esperarse la reacción de las personas que escuchan. El silencio, incluso en este caso, se puede considerar como una respuesta.

La comunicación por escrito, debe vigilarse para saber si ha sido atendida. Cabe señalar, que tratándose de esta forma de comunicación, debe buscarse mayor claridad y exactitud en los conceptos, ya que cuando se trata de comunicar verbalmente, se puede tener más facilidad para explicar las ideas, sin embargo al hacerlo -

por escrito, no se cuenta con la facilidad de dar explicaciones, como en el caso de la comunicación verbal. Se observa con frecuencia, que las personas que pretenden comunicar algo por escrito, no lo hacen con la claridad y precisión, que este tipo de comunicación requiere. Para lograr lo anterior, se debe preparar, disciplinar, a base de estudio y práctica. No hay que perder de vista, que en la comunicación por escrito - aunque se pueden modificar o ampliar conceptos, resulta más costoso y tardado, eso sin tomar en cuenta el tiempo que se pierde, al tratar de interpretar una comunicación mal dada y los perjuicios que puede ocasionar en los niveles de operación esta deficiencia. Por esta razón, cuando se tenga que hacer uso de la comunicación por escrito, debe ponerse especial atención para que sea lo más clara, precisa y concisa posible.

## VI.2. ES UN MEDIO INDISPENSABLE PARA LOGRAR RESULTADOS

Administrar de acuerdo con lo que dice Guzmán Valdivia, es la dirección eficaz de las actividades y colaboración de otras personas, para obtener determinados resultados, si ya ha quedado establecido que no es posible lograr resultados en cualquier empresa, si no es por medio de la comunicación, este es el medio más efi

lo mismo sucedería si los medios de comunicación fueran deficientes, provocando dudas y nulas interpretaciones en la realización de las actividades, con el correspondiente impacto en sus resultados, tanto económicos como funcionales, por faltarle esa corriente vital de una comunicación eficaz.

### VI.3. LOS CANALES DE LA COMUNICACION DEBEN SER LO MAS INMEDIATO POSIBLES

Por lo que hace a la forma de comunicación, debe buscarse que sea lo más directa posible, ya que cuando se pretende comunicar algo por medio de dos o tres niveles jerárquicos, la comunicación al llegar a los niveles de ejecución, se encuentra distorsionada o mal interpretada. Esto generalmente acontece, tratándose de la comunicación verbal.

Por esta razón, debe buscarse que la comunicación sea lo más directa posible y en los casos que tenga que pasar por dos o tres intermediarios, debe buscarse que no se distorsione y vigilarse si ha sido comprendida y llevada a cabo para evitar errores, pérdida de tiempo y malas interpretaciones que aunque en algunas ocasiones no se pueden cuantificar, sí lesionan las activida

des de la empresa, ya que pueden ocasionar errores importantes y costosos.

#### VI.4. LA COMUNICACION DEBE PLANEARSE CUIDADOSAMENTE

Aquí, se establece que la comunicación debe planearse cuidadosamente, para lograr resultados efectivos. Mientras más importante sea lo que se pretende comunicar para las actividades de la empresa, más debe cuidarse la forma de comunicar.

En la empresa moderna, diariamente se busca mayor precisión en todas las funciones, tales como en la producción, ventas, finanzas, contabilidad, etc., a fin de lograr una mejor eficiencia; sin embargo, tratándose de la comunicación aun cuando es específica y se -- presenta en todo grupo social, no se le da la debida - importancia, por tratarse de un don que ejercitamos -- desde que el ser humano viene al mundo.

Debe cuidarse la forma de comunicarse en una empresa, estableciendo de antemano los canales que deben utilizarse en su desarrollo y sobre todo conferirle la importancia que merece, para que los directores sean unos comunicadores eficientes. Si ya lo son, procurar desa

rrollarlos de acuerdo con las necesidades de la empresa y si no están preparados, procurar instruirlos para que cumplan su misión eficientemente.

Por esta razón, la comunicación debe hacerse lo más clara y precisa, lo cual se logra mediante una buena planeación y un buen cuidado que se tenga, antes de externarla.

Cuando se pretende llamar la atención, a algún grupo de trabajadores, debe buscarse la forma más oportuna y el momento más adecuado.

Si se pretende, modificar substancialmente alguna de las actividades que se están realizando, debe ponerse más cuidado para poder preveer, planear y coordinar los resultados de las mismas.

La gerencia, es la que tiene a su cargo el estudio e implantación de las políticas más importantes a seguir en la empresa, éstas son transmitidas a los niveles inferiores, para realizar las actividades de acuerdo con las mismas. Si la gerencia no estudia ni prevee la proyección de sus políticas, los resultados serán negativos al ponerlos en práctica. Los reportes o información que recibe la gerencia, deben estar debidamente es

tructurados para llenar la función para la que fueron implantados y que obedezcan a un plan previamente fijado. Saber cómo y cuándo deben formularse y si persiguen una finalidad.

## VII. ASPECTOS QUE DEBEN CUIDARSE

### VII.1. SABER QUE COMUNICAR Y QUE NO.

Hace algunos años, la mayoría de los empresarios contaban con una gran cantidad de datos, que consideraban de carácter confidencial, sin embargo en la actualidad muchos de estos tabús o secretos, han sido paulatinamente del dominio de todos los empleados; desde luego existen ciertos aspectos, que deben conservarse en secreto, para no lesionar a la empresa en su estructura o en su funcionamiento.

La gerencia, debe conocer cuáles son aquellos datos que pueden ser comunicados en forma general y qué no conviene externar. Puede decirse que todas aquellas informaciones que puedan lesionar la buena marcha de la empresa, no deben ser comunicadas en forma libre, sino que por el contrario, deben conservarlas con el mayor sigilo posible, para no entorpecer su desarrollo. Dentro de estas delimitaciones, se podrían considerar: algunas patentes de producción, planes de expansión de la misma, la combinación de la caja fuerte, algunas --

fórmulas, etc. El tiempo y la experiencia, serán los mejores consejeros para determinar qué debe comunicarse y qué no. En la actualidad, algunas empresas publican sus balances o informes en donde dan a conocer cuáles son sus actividades y sus resultados obtenidos, a fin de crear más confianza en el público que les favorece.

En los niveles jerárquicos superiores, es en donde se fijan las políticas y se señalan los rumbos a seguir, los cuales no son del dominio general, sino que se decide el curso de acción ya que de lo contrario podrían obstaculizarse.

## VII.2. COMUNICAR EN PEQUEÑAS DOSIS

Salvo en raras excepciones, la mente humana no está preparada o capacitada para recibir una mayor cantidad de conceptos, por eso ha sido preocupación constante de los empresarios que se han percatado de lo que este problema implica, reducir a su mínima expresión las comunicaciones.

Tratándose de la comunicación que se da en forma verbal, debe medirse en lo posible, la receptividad de

quien recibe la comunicación y salvo aquello que requiere una mayor explicación, lo demás debe tratarse en la forma más concisa y clara posible. En términos generales, las órdenes deben ser claras y concisas.

La información, las instrucciones, la capacitación, pueden darse en forma más amplia, pero buscando en todas formas no excederse.

Debe procurarse también, que la comunicación escrita, sea lo más breve y clara posible, haciendo el señalamiento, que si no se expresan con toda claridad las ideas, las aclaraciones o ampliaciones redundan en perjuicio de la empresa, traducándose en pérdida de tiempo y por consiguiente de dinero. Los manuales, los instructivos, etc.; incluso cuando son detallados en los conceptos que comprenden; debe buscarse la claridad y la precisión, ya que será motivo de consulta frecuente.

La gerencia, periódica y sistemáticamente, recibe la comparación de los resultados obtenidos. Estos deben reunir, para su mejor vigilancia, las siguientes características: brevedad, claridad, concisión y ser fidedignos. Consecuentemente, podrán ser utilizados

como valiosa herramienta en la administración de una empresa. De otra forma, la toma de decisiones puede ser errónea.

### VII.3. REPETICION PERIODICA

En algunos casos, se tendrá que insistir hasta a asegurarse que la comunicación ha sido entendida y por lo tanto, deberán vigilarse los resultados esperados. Cuando una empresa está en período de estructuración, es cuando más importancia tiene este aspecto de la comunicación, ya que al contratar al personal nuevo, se rá necesario explicar una y otra vez, las actividades que van a desempeñar; de acuerdo con las necesidades de la empresa misma. Cuando se trata de cambiar alguna situación a la que el personal ya estaba acostumbrado, también en este caso, será necesario insistir en la repetición de las instrucciones, para que se apeguen a los planes señalados. Cuando se pretende crear un nuevo departamento o bien redistribuir funciones como consecuencia de la reorganización que está siendo objeto la empresa, deberá repetirse y vigilarse la comunicación.

Tratándose de una orden, quizás no se presente es

ta característica, sin embargo, habrá algunos casos - en que deban repetirse periódicamente para evitar que se olviden o se pasen por alto.

En el caso de la instrucción, conviene repetir - la comunicación a fin de lograr que se capte y comprenda, tomando en cuenta tanto a la persona a quien va dirigida, como la situación de que se trate para saber - si es necesaria la repetición.

Puede decirse que salvo casos excepcionales, las actividades que normalmente se realizan en las empresas, son rutinarias. En igual forma, puede considerarse que los medios y formas de comunicación que se implantan siguiendo las rutinas, pueden estandarizarse y así lograr una fácil comprensión por todo elemento humano que intervenga en una empresa.

#### VII.4. RESPETAR LOS NIVELES JERARQUICOS

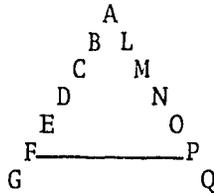
Ya es una necesidad, contar con reorganigramas - que reflejen la estructura de la empresa, para saber a quien debe dirigirse la comunicación y no invadir niveles jerárquicos que no correspondan, ya que esto viene a constituir una deficiencia seria en el desarrollo de

las operaciones. En aquellos casos, que deba hacerse una comunicación de los niveles decisorios a los niveles de operación, porque no está presente el jefe del departamento a quién debe darse la comunicación, inmediatamente a su regreso se le informará debidamente para no interrumpir las líneas de autoridad, ya que de no actuarse de esta forma, se provoca una desorientación en los trabajadores y se quebranta el principio de autoridad que puede ocasionar un relajamiento de disciplina. Debe respetarse la unidad de mando, que es principio fundamental en la administración moderna. Urwick, dice que si un organismo con dos cabezas es un monstruo, la empresa que incurre en esta deficiencia no debe considerársele menos monstruosa.

A manera de señalamiento, se exponen algunos casos en que se puede dar la comunicación quebrantando el principio de autoridad:

- 1) Cuando el jefe de un departamento se encuentra ausente de la empresa. En este caso, a su regreso debe informársele la comunicación dada en su ausencia. Como nos lo muestra Fayol y nos dice:
  - Supongamos que se trata de poner en relación a una persona F con la persona G, en una empresa

cuya jerarquía se representa por una escala do  
ble G - A - Q (Triángulo de Fayol).



Siguiendo la vía jerárquica, habrá que subir la escala de F a A y luego bajar de A a P, deteniéndose en cada escalón; subir de nuevo de P a A y bajar de A a F, para volver al punto de partida. Es mucho más sencillo y más rápido ir directamente de F a P por la pasarela F---P. El principio jerárquico, quedará salvaguardado si los jefes han autorizado si F y P pueden establecer relaciones directas y la situación quedará por completo regularizada si F y P informan inmediatamente a sus jefes respectivos, en cuanto a lo que han hecho de común acuerdo.

- 2) Cuando el jefe, de un departamento no tenga capacidad para interpretar la comunicación, en este caso deberá investigarse si es por incapacidad para desempeñar su puesto o si se trata de cierta situación especial. En el primer caso, la persona no -

se adapta a las necesidades que el puesto reclama, debe buscarse la manera de removerlo para cumplir con el principio que establece que la persona debe ser adaptada al puesto y no el puesto a la persona. Si se trata del segundo caso, deberá averiguarse si conviene capacitarlo o no, por tratarse de una situación excepcional. En ambos casos, no debe ignorarse el papel que desempeña el jefe del departamento y respetar siempre sus jerarquías.

#### VII.5. TRATAR DE ESTABLECER SISTEMAS

Las actividades que se realizan en toda empresa, puede decirse que son rutinarias, como ya se había mencionado. Si se trata de una fábrica, su sistema consistirá en adquirir materias primas, someterlas a un procedimiento adecuado y lograr artículos elaborados para convertirlos en cuentas por cobrar, para después recuperar su importe y empezar de nuevo el ciclo, sin dejar de reconocer que habrá operaciones de tipo excepcional que pueden presentarse.

Si se observa lo anterior, puede decirse que las formas de comunicación pueden implantarse en forma también rutinarias, ya que las actividades de la empresa

también lo son, puesto que el elemento humano es el más importante en cualquier empresa, está sujeto a una serie de reacciones hasta cierto punto imprevisible, puede decirse que por medio de los sistemas de comunicación, se pueden fijar los canales y los medios más apropiados, tratándose de estandarizar y establecer rutina en sus comunicaciones. Logrando lo anterior, se evitan malas interpretaciones, se facilita la supervisión y se pueden corregir las desviaciones observadas.

Hasta en el caso de la automatización de algunas de las funciones de la empresa, tales como: producción, ventas, finanzas, etc., con los adelantos en el campo de la comunicación, se pueden lograr resultados asombrosos, con el consiguiente beneficio para la fuente de trabajo.

Ha quedado establecido, que no son estos todos los aspectos que debe cuidar un gerente en el campo de la comunicación, sino simplemente se han señalado los que se han considerado de mayor importancia y que viene a ser una herramienta en la dirección de empresas.

Queda al criterio de cada director de empresa, o

jefe de departamento, el tratar de estandarizar varios aspectos que deben tomar en consideración, en el campo de la comunicación, tanto dentro de la empresa como fuera de ella y referirlo a las necesidades propias de cada caso.

Al hablar de sistemas, rutinas y estándares, no se pretende caer dentro de un sistema estático, sino por el contrario, estos deben adecuarse a la dinámica de la administración y por ende de la misma empresa.

No debe olvidarse que la empresa moderna está en constante desarrollo y cada vez que sea necesario, debe adaptarse al personal, la maquinaria, los métodos y procedimientos a ese desarrollo; lo mismo deberá hacerse en el campo de la comunicación, para adecuarlo a las necesidades mismas de la empresa.

## VIII. ENCUESTA

Se trató de demostrar la veracidad de la hipótesis, por medio de:

Aplicación de cuestionarios a nivel gerencial o jefaturas departamentales.

La realización de dichos cuestionarios, se llevó a cabo en el Parque Industrial de Santiago Tianguis--tenco, Edo. de México.

Dicho parque cuenta con 30 empresas. Con el fin de obtener el mayor grado de veracidad se trató de cubrir todo el universo, pero algunas limitaciones nos lo impidieron:

De libre acceso

De tiempo por ambas partes

Por lo cual sólo a 18 empresas pudimos aplicar - nuestro cuestionario, del cual presentamos una copia con el número de respuestas obtenidas.

1.- ¿Sabe qué es la comunicación? (SI) (NO)

Aquí los 18 contestaron que sí, con firmeza y seguridad.

2.- ¿Sabe como comunicar? (SI) (NO)

Todos contestaron que sí; queda por saber como -  
lo hacen.

3.- ¿Qué importancia le da usted a la comunicación?

a) Poca

b) Regular

c) Demasiada

d) Es sumamente importante

Todos consideran a la comunicación como un elemento de importancia transcendental.

4.- Considera que la falta de comunicación, le haga obtener resultados negativos? (SI) (NO)

Aquí, todos dijeron que no, haciendo notar que aún sin comunicación formal pueden obtener lo que se desea.

5.- ¿Cuáles son los tipos de comunicación que conoce?

a) Oral

b) Escrita

c) Informal

d) Personal

18 dicen conocer la forma oral, 16 la forma escrita, 7 la informal, y 13 la personal. Con esto deducimos que la forma más usual en estas empresas es la forma oral.

6.- Cuando dirige una comunicación escrita, cuida de que sea realizada en forma correcta? (SI) (NO)  
 Todos nos dicen que sí la cuidan, pero hace falta conocer cómo lo hacen.

7.- ¿Cuál cree que sería la forma correcta de dirigir una comunicación escrita?

a) Breve

b) Clara

c) Con palabras rebuscadas

d) Clara, concisa

14 de las 18 contestaron que clara y concisa, que riendo decir esto que la mayoría saben cómo realizar una comunicación escrita.

8.- ¿Cree que todos los niveles jerárquicos entenderían el mismo comunicado escrito? (SI) (NO)

Aquí 16 nos contestaron que no, entendiendo con esto que hay que realizar un comunicado escrito,

adaptándolo al nivel jerárquico a quien se dirija.

9.- ¿Ha obtenido resultados negativos cuando su comu  
nicación es escrita? (SI) (NO)

La casi totalidad (17) contestaron que no, dando a entender con esto que sí saben realizar una co  
municación escrita.

10.- ¿Cómo se comunica con sus subordinados?

- a) Tiene sistema de quejas
- b) Tiene sistema de sugerencias
- c) Realiza mesas redondas
- d) Realiza reuniones

Sólo una empresa declara tener sistema de quejas, 3 utilizan la técnica de mesa redonda; reuniones diversas posiblemente conferencias, charlas infor  
males, instrucciones, las utilizan 5 de las empre  
sas investigadas y 7 tienen establecido el siste-  
ma de sugerencias; todo lo cual nos hace ver que en las empresas visitadas se conoce con bastante claridad las diversas técnicas comunicativas y que facilitan realmente la comunicación de subordinados a superiores, mediante el sistema de sugerencia.

11.- ¿Considera que es bueno estar siempre en contacto

con sus subordinados? (SI) (NO)

Todos nos dicen que sí, viendo con esto que les interesa conocer a sus subordinados y saber que piensan, que quieren, etc. Lo cual confirma parte de lo que aseguramos en el apartado anterior.

12.- ¿Con qué frecuencia se comunica con los demás jefes de otros departamentos de su mismo nivel jerárquico?

- a) Nunca
- b) Algunas veces
- c) Con frecuencia
- d) Siempre

8 dijeron que siempre, constantemente 6 y eventualmente 4. Lo anterior se debe indiscutiblemente a los diversos negocios o problemas de: personal, de ventas, de finanzas que se presentan en las empresas, éstos requieren, una frecuente comunicación; no así los problemas técnicos que presentan menores exigencias.

13.- ¿Cree que sea necesario hacerlo? (SI) (NO)

17 nos dicen que sí, lo cual coincide con la deducción hecha en el apartado anterior, tomando en consideración los diversos tipos de técnicas utiliza-

das.

14.- ¿Cuándo usaría la comunicación oral?

- a) Para comunicar órdenes simples.
- b) Para comunicar órdenes complejas
- c) Para llamar la atención a los subordinados.
- d) Para corregir la información.

11 de 18 nos dicen que la utilizan para dar órdenes simples, 4 para corregir información, 7 para llamar la atención y 1 para dar órdenes complejas; con esto vemos que la mayoría utilizan en forma correcta la comunicación oral, ya que muchas veces para evitar tanto trámite o pérdida de tiempo, es la más indicada.

15.- ¿Cuándo uno de sus empleados del nivel jerárquico más bajo, desea comunicarse con un gerente, tiene posibilidades de hacerlo? (SI) (NO)

La totalidad contestó afirmativamente.

¿Cómo? Hubo diversas respuestas pero la tónica en general es: Que todos se dirigen en forma oral y directamente con el jefe, con quien se desean comunicar.

16.- ¿Cree que la comunicación informal debería ser con

trolada? (SI) (NO)

14 creen que sí y 6 que no, obviamente sería muy difícil tener un control en este tipo de comunicación, ya que se realiza fuera del alcance de los niveles jerárquicos más altos, o simplemente de jefes o supervisores.

17.- ¿Existe en su empresa un sistema de comunicación?

(SI) (NO)

Aquí 14 empresas sí cuentan con un sistema de comunicación, que es según las necesidades existentes en dichas empresas. Y nuevamente nos referimos a la respuesta del número 10.

18.- ¿Cómo cree que sería más eficiente la comunicación en su empresa?

Existieron varias respuestas, pero en sí todas creen que la comunicación existente es eficiente.

19.- ¿Procura que su comunicación sea siempre interpretada correctamente? (SI) (NO)

Las 18 contestaron afirmativamente, con esto tenemos que sí se preocupan por saber comunicar para obtener los resultados esperados.

20.- ¿Cuándo algo funciona mal en su empresa, ha analizado si es debido a la falta de comunicación o a una inadecuada comunicación? (SI) (NO)

Todos contestaron que sí, teniendo con esto que, si algo anda mal se analiza a qué se debe, conociéndose con esto si es o no a la falta de comunicación o a una comunicación inadecuada.

21.- ¿Cree que la obtención de resultados negativos en su empresa, se deba a la mala interpretación de su comunicación? (SI) (NO)

Sólo 6 creen que la mala comunicación les cause resultados negativos, pero 12 creen que existen otras causas para obtener resultados negativos y no la mala interpretación de su comunicación.

## IX. CONCLUSIONES

Como resultado del presente trabajo, tanto en el resultado de la encuesta, como en los datos considerados al principio, hemos llegado a las conclusiones siguientes:

- 1) Es indispensable que exista una eficaz comunicación dentro de la empresa, en virtud de que a través de ella se pueden coordinar los recursos humanos, para la realización de los objetivos que se implantan.
- 2) Una buena administración, principia con una comunicación eficiente, dando a conocer los nuevos métodos de producción, los cuales requieren de nuevas habilidades para obtener mejor calidad y ritmo en ella.
- 3) La comunicación debe ser sencilla, oportuna, adecuada y eficiente, para: que se lea bien un mensaje, llegue oportunamente, no pierda eficacia y abarque precisamente los puntos que se desea comunicar y así orientar, guiar y fijar responsabilidades; además, para estar seguros de que somos entendidos y evitar errores.

- 4) La comunicación es un medio indispensable dentro de las empresas, puesto que nos sirve de guía para conocer lo que debemos hacer y la forma más conveniente de realizarlo y conocer cuáles son los fines que se persiguen, al llevar a cabo cualquier acción.
- 5) El tipo y la intensidad de la comunicación varía de empresa a empresa, puesto que existen diferencias sustanciales en cuanto a giro, magnitud, estilos gerenciales de administración, etc. Por lo tanto, es necesario estudiar las características y necesidades de una empresa, para determinar la comunicación y los sistemas más apropiados que puedan optimizar el logro de los objetivos establecidos.
- 6) Los canales adecuados de comunicación, nos proporcionan una colaboración eficiente de todo el personal, pudiendo trabajar en equipo, lo cual a todas luces es el ideal perseguido. En cambio si cada individuo, trabaja para sí mismo, fracasaremos en muchos aspectos de la administración.
- 7) Para establecer un buen sistema de información, es necesario determinar las necesidades de cada una de las unidades de la empresa, de tal manera que se les proporcione la información indispensable para que se realicen sus funciones eficientemente.

Todo lo anterior coincide en afirmar la hipótesis planteada ("La Comunicación es condicionante de la buena administración"), ya que un buen programa de comunicación crea y estimula el interés de los trabajadores, siendo un instrumento de comprensión entre éstos y la gerencia de una empresa, evitando las noticias falsas y adelantándose al rumor.

También, el acercamiento de la dirección hacia - los empleados, hará que la red de comunicación sea más efectiva. Entre más cerca esté la decisión de operación, los resultados serán más efectivos, tomando en cuenta que existirá un menor grado de distorsión en la comunicación.

Además, la comunicación será tan efectiva como medio de control, como hábiles sean las personas que la ejerciten. La efectividad de la comunicación puede - medirse, apreciando cuanta supervisión directa necesita ejercer la dirección, sobre el personal cuyas actividades necesitan controlarse.

Así, para la creación de una buena administración y para tener una labor que se considere más efectiva, es necesario llevar a cabo la clasificación de las lí-

neas de comunicación, a fin de distinguirlas o separar sus elementos.

Mantener una buena comunicación, es mantener una buena reputación. Un buen comunicador, es un administrador.

## X. BIBLIOGRAFIA

- Guzmán Valdivia J.  
Problemas de la Administración de la Empresa  
Industrial  
Ed. Limusa/Wiley, S. A. México, D. F.
  
- Reyes Ponce Agustín  
Principios de Administración  
Ed. Limusa/Wiley, S. A. México, D. F.
  
- Fayol Henry  
Administración Industrial y General  
Ed. Herrero Hnos. México, D. F.
  
- Petersen y Plowman  
Organización y dirección de empresas  
Unión tipográfica Ed. Hispano Americana  
México, D. F.
  
- F. Arias Galicia  
Administración de Recursos Humanos  
Ed. Trillas. México, D. F.