

2ej. 46

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración.

LA COMUNICACION EN LA DIRECCION

Seminario de Investigación Administrativa,
que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION,
p r e s e n t a

FATIMA LEONOR CARDOSO HUICOCHEA.

Director del Seminario:

CP y LAE Germán Fonseca L.

México, D. F.

1 9 8 1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

Página

INTRODUCCION.-

CAPITULO 1.- LA COMUNICACION

1.1	ETIMOLOGIA	1
1.2	DEFINICION	1
	a) Manifestación de la Comunicación	
1.3	OBJETIVO	3
	a) Qué es informar?	
	b) Elementos de la comunicación ...	
	c) Qué se requiere para que la co- municación se realice?	
1.4	ETAPAS DE LA COMUNICACION ..	5
	a) Diagrama de la comunicación (Howard)	
1.5	MEDIOS DE COMUNICACION.....	8
	a) Su clasificación	
	b) Uso excesivo o escaso de ellos ?	
1.6	IMPORTANCIA DE LA COMUNICA- CION	15
	a) Principales problemas de la comu- nicación	

CAPITULO 2.- LA COMUNICACION EN LA EMPRESA 25

	- Qué es organizar ?	
	- Características de la organización formal	
	- Ventajas de la organización en la Dirección	
2.1	TIPOS DE COMUNICACION EMPRE- SARIAL	27
	a) Intereses de los organismos socia- les dentro de la comunicación ..	
2.2	CLASIFICACION DE LA COMUNICA CION SEGUN SUS CARACTERISTI- CAS	29

a) En razón al canal	
b) En razón del receptor	
c) En razón a su obligatoriedad	
d) En razón a su forma (medios)	
e) Por su sentido	
2.3 LA ORDEN	31
- Definición	
- Elementos básicos	
- Triángulo de Pigors	
2.4 COMUNICACION FORMAL	37
2.5 COMUNICACION INFORMAL	38
- Estructura de la organización infor- mal	
- Ventajas de la comunicación infor- mal	
- Desventajas de la comunicación in- formal	
2.6 INSTRUMENTOS GERENCIALES DE COMUNICACION	41
a) Instrumentos más usuales	
b) Información que da la gerencia a su personal	
 CAPITULO 3.- LA COMUNICACION Y EL CONTROL EN LA DIRECCION	 46
- Definición de Dirección	
3.1 LAS ETAPAS DE LA DIRECCION Y SU RELACION CON LA COMUNICA CION	46
- Cadena de Mando , principal canal de comunicación	
- Pirámide Empresarial	
Cómo proporciona canales de comu- nicación?	
- Elementos de origen y control de un sistema de comunicación	
3.2 AUTORIDAD PARA EJECUTAR EL CON TROL	49
3.3 LA COMUNICACION COMO HERRA- MIENTA DEL CONTROL EN LA DI- RECCION	58
- Definición de control	
3.4 ELEMENTOS PARA EJERCITAR EL CONTROL Y LOGRAR UNA COMU- NICACION ADECUADA	60

3.5	LA SUPERVISION	63
	- Definición de supervisión	
	- Importancia de la comunicación y el control en la supervisión	
3.6	EVALUACION DE RESULTADOS	66
	- Ciclo de control de comunicaciones.	
3.7	PARAMETROS Y ESTANDARES	67
CAPITULO 4.- ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNICACION ENTRE LOS EJECUTIVOS		
		71
4.1	CONTACTO PERSONAL DIRECTO	74
	- Definición	
	- Factores de los que depende	
	- Usos básicos	
4.2	LA COMUNICACION EN LAS REUNIONES	77
	- Definición	
	- Clases de reuniones	
	a) Reunión de decisión	
	. Dirigida	
	. No Dirigida	
	b) Reunión Informativa	
	c) Reunión Exploratoria	
	d) Reunión de Intercambio	
	e) Reunión Casual	
	f) Reunión de Reconciliación	
	g) Reunión de Excitación Mental ..	
	- Usos Básicos	
	- Un problema de la reunión	
4.3	ASAMBLEAS DE GRUPO	86
	- Definición	
	- Factores	
	- Clases de asambleas	
	a) Asamblea con un sólo elemento comunicador	
	b) Asambleas Informales	
	c) Asambleas con múltiples elementos	
4.4	COMUNICACIONES DE PAPELEO ..	91
	- Definición	
	a) Memorando. Su uso	
	b) Impreso. Su uso	

c) Aviso. Su uso	
d) Cartas. Su uso	
e) Informe. Su uso	
f) Notas en el tablero de anuncios. Su uso	
g) Carteles. Su uso	
4.5 LA ORGANIZACION DE LAS COMUNI- CACIONES EN LA DIRECCION DE LA EMPRESA	101
CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFIA	108

INTRODUCCION

Administrar, según J. D. Mooner, "es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Pero toda esta técnica y todo el conocimiento de la humanidad, no sería posible sin una verdadera y real comunicación.

La sociedad, la empresa, un grupo, cualquier actividad conjunta, necesitan de cierta comunicación y el éxito que obtengan al hacer un trabajo en común, depende en gran parte, de lo bien que se entiendan entre sí. Puede decirse, que lo que el hombre desea comunicar son sus angustias, sus deseos, sus ideas y que se desea proyectar hacia otras personas, para encontrar en ellas una ayuda y un apoyo, y así, poder hacerles frente al mundo y a la vida. Para ello, se requiere: saber hablar, saber escribir, saber escuchar, saber comprender.

Es así, como la empresa moderna debe darse cuenta de que a la comunicación -que es vital para su desarrollo-, aun no se le ha dado la atención que merece, pues es una herramienta vital en su administración y que los trastornos que pudieran surgir por su ineficacia, son el principio de

muchos conflictos en las relaciones laborales, humanas y productivas por las que depende su éxito. Las causas de esos trastornos son, por supuesto, todos los hábitos y los caprichos mentales propios de los humanos: nos precipitamos a sacar conclusiones; nos salimos del camino para evitar amenazas inexistentes; caemos víctimas de prejuicios; desconfiamos de los demás sin causa alguna. Este es el campo abierto que cualquier mensaje debe atravesar en su camino para ser escuchado, comprendido y creído.

Es por ello, que el Director de Empresa, en su papel de supervisor, debe tener conocimiento de las diferentes técnicas de comunicación que existen y de la forma en que debe utilizarlas dentro de la empresa. Es importante además, que conozca las oportunidades que le ofrece el conocimiento técnico, para mejorar el sistema de comunicación vigente y para estar en condiciones de dirigir a la empresa, dándole la debida importancia a cada información que reciba o desee transmitir.

No debemos olvidar, que los fines de los ejecutivos de una empresa, se logran por medio de la coordinación de los distintos elementos que intervienen en sus operaciones y lo cual sería imposible lograr sin medios eficaces de comunicación.

Por todo lo anterior, es por lo que me decidí a elaborar este trabajo sobre la Comunicación en la Dirección y, en él, además de escribir sobre las diferentes clases y técnicas de comunicación, sugiero las formas posibles de dar solución a los problemas que se presenten, en caso de no contar con una adecuada y eficiente comunicación dentro de la empresa. Espero que mi entusiasmo y dedicación para su realización, sea provechoso para quienes se interesen en este estudio.

Es éste, un intento para lograrlo.

Fátima Leonor Cardoso Huicochea.

CAPITULO 1

LA COMUNICACION

1.1 ETIMOLOGIA

Deriva del latín "cum", con, y "munus", don: significa algo que se participa a otros, la manera de un don o un regalo; algo que, antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro y después de la comunicación es del dominio de todos los demás.

1.2 DEFINICION:

La comunicación puede definirse como un proceso de transmisión parcial o total de expresiones físicas, 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 manifiesta algo, se consulta, se confiere, se ordena, etc. En la comunicación existen necesariamente: un comunicador y un receptor. Si una persona habla y nadie lo escucha, esa persona no está comunicando, simplemente está hablando.

La comunicación se manifiesta de muchas maneras: puede ser verbal, escrita, con sonidos, pinturas, películas, -- movimientos del cuerpo, expresiones faciales, etc.

La comunicación en la empresa, establecida formalmente o no, funciona transfiriendo ideas, órdenes, mensajes, -- etc., entre los miembros que la integran. La comunicación es la herramienta más importante para que las cosas se hagan como se desean. La comunicación es la base de la cooperación, comprensión y acción. Siempre que una persona está entre otras se comunica de alguna manera y, por lo general, de más de una manera.

Una persona se comunica generalmente con palabras y -- puede hacer más efectiva su comunicación, mediante la inflexión, el tono de voz que utilice, su expresión, etc.

La comunicación dentro de la empresa es de importancia relevante; la falta de una adecuada comunicación trae consigo desde pequeños problemas y contratiempos, hasta el fracaso y extinción de la misma empresa.

1.3 OBJETIVO

Cada persona da un objetivo a la comunicación y la interpreta a su manera, basándose principalmente en su campo de actividades, punto de vista, problemas, etc., sin embargo, considerando como una de las interpretaciones que sin caer en el extremo de ser la más general, - cubre a satisfacción las muy variadas que existen, se cita un concepto relativo al objetivo de la comunicación:

"Dado que la comunicación es el medio por el - cual una persona influye sobre otras, y a su vez éstas sobre aquélla, es entonces el agente transmisor del proceso social. Hace posible la interacción. A través de ella los hombres son y se mantienen como seres sociales" (1)

La comunicación es algo que ocurre, que se crea. La comunicación tiene lugar cuando una persona da significado o sentido a un estímulo interno o externo. Esto - significa que la comunicación se realiza en el momento - en que la persona se entera de algún modo de una situación o hecho, que de alguna manera se relaciona con ella.

El objetivo final que se persigue a través de los propósitos señalados, es el de influir para obtener una res

puesta de aquellos con quienes nos comunicamos, y esta respuesta es la actitud que toman los demás respecto a nuestra idea.

Informar es enterar o dar noticia de alguna cosa y en las empresas es enterar o dar noticia de la situación de las mismas en todas las actividades que en ella se desarrollan, a fin de influir en los ejecutivos dándoles bases para normar su actitud (toma de decisiones) con relación a dichas actividades, y en este caso, como lo señalan los Lic. Sergio Flores de Gotari y Emiliano Orozco: "la información es el contenido de la comunicación" (2)

En la comunicación, según Aristóteles se dan tres elementos que son:

- 1) La persona que habla o transmisor
- 2) El discurso que pronuncia, es decir, el mensaje.
- 3) La persona que escucha o receptor.

Para que la comunicación se realice, debe existir un estímulo interno externo cuyo objetivo sea impactar a una persona y que ésta reciba la comunicación. En otras palabras, el objetivo general de la comunicación es el buscar el entendimiento por parte del receptor del mensaje - enviado por el transmisor.

1.4 ETAPAS DE LA COMUNICACION

La comunicación se inicia cuando se concibe una idea que se propone debe darse y ésta se desarrolla hasta ser definida claramente, posteriormente se elige un medio de transmisión y se transmite al receptor o persona que se desea capte el mensaje. La comunicación debe ser en tal forma que motive al receptor y acepte plenamente la idea para que la realice como se desea.

"Mediante la comunicación una persona da a conocer y a entender a otra sus pensamientos, deseos y conocimientos. Para ésto, un jefe debe ante todo, concebir una idea clara de lo que quiere hacer saber a otros, tener una visión clara del problema, datos e ideas que - desee transmitir. Para ayudarse, puede discutir el proyecto o la situación con su grupo, aprovechando sus ideas y sus experiencias para definir mejor el concepto que desea comunicar. En otras palabras, para que una comunicación sea efectiva, es esencial tener una comprensión y un cuadro dividido de lo que se desea comunicar. Se debe preparar bien la comunicación y determinar la oportunidad, los medios y las personas a quienes debe ser transmitida. Debe

preverse cuidadosamente la aceptación y comprensión de -
quiénes la reciban, dándole la forma más persuasiva y de-
finida. Además, se debe seguir el curso de la comunica-
ción para poder apreciar cuáles fueron los mejores medios
de estímulo; si las ideas fueron bien recibidas, compren-
didas y puestas en práctica; así como la influencia de la
comunicación en la labor administrativa, especialmente en
la actividad de ejecución". (3)

Dean Howard ofrece el siguiente diagrama:



Y de este diagrama obtiene unas conclusiones que son:

- La comunicación es un proceso social. Dos o más -
personas son necesarias en cualquier acto de comunicación.

- La comunicación es un procedimiento dirigido hacia un objetivo predeterminado.
- Las ideas y sentimientos son factores fundamentales en la comunicación.
- La comunicación es un procedimiento simbólico.

La comunicación no es monofásica. Es un proceso con un número de fases que varía de acuerdo con el criterio de cada persona, pero que en esencia comprenden lo mismo. (4)

La colaboración de todos los empleados como grupo, requiere del cumplimiento de ciertos principios, y entre ellos destaca como uno de los principales el sistema ordenado y eficiente de la comunicación, de manera que los empleados se enteren de lo que desean ser informados. (En el capítulo II se menciona la información que da la gerencia a sus empleados).

En la actualidad, y a pesar de los adelantos científicos y tecnológicos que han surgido, son todavía muchas las empresas cuya función de comunicación no es la adecuada, pues es pasada de un departamento a otro considerándola como algo sin importancia dentro de ellas. En —

ocasiones es responsabilidad supervisora del departamento de relaciones industriales y a la siguiente, esta responsabilidad le corresponde al departamento de personal. - Frecuentemente es la primera función que se limita o se suprime en épocas económicamente difíciles y es la última a la que se recurre cuando evidentemente sería un lazo de unión muy útil.

1.5 MEDIOS DE COMUNICACION

Como se señaló anteriormente, el transmisor y el receptor son los elementos de que nos valemos para transmitir o recibir una idea y éstos están constituidos por los sonidos que a su vez se valen de ciertos medios tales como: sonido, luz, textura, etc. y todo esto ha obligado al hombre a valerse de la tecnología y de los medios de comunicación como el teléfono, el radio, la televisión, etc.

Los medios de comunicación pueden clasificarse básicamente en tres grupos:

1. Oral
2. Escrita

3. Diversa.

El primer grupo que comprende la comunicación oral - se puede dar:

- cara a cara
- por medio de reuniones
- por medio de juntas
- por medio de conferencias
- por teléfono
- por los sistemas de intercomunicación
- por medio de grabaciones, etc.

El segundo grupo que es la comunicación escrita se - da por:

- por medio de cartas, memorandos, etc, etc.
- por boletines
- por medio del periódico de la empresa
- por películas
- por manuales o instructivos
- por anuncios
- por señales

El tercer grupo, la comunicación que se da en formas

diversas, puede ser por medio de:

- la televisión
- timbres
- sirenas
- silbatos
- dispositivos electrónicos

La comunicación oral puede decirse que es la más -- usual y por lo tanto, la más importante. Además, ahorra tiempo, permite el contacto personal, crea un espíritu de cooperación entre las personas y motiva al interés. - También satisface los deseos de reconocimiento y realiza- ción propia mediante el contacto entre los jefes y los - subordinados. Este tipo de comunicación es muy efecti- va cuando se desea rapidez de transmisión y cuando se - quiere conocer la reacción que producirá el mensaje.

La comunicación oral debe ajustarse a ciertos requisi- tos para que sea más efectiva:

- Anunciar en forma breve lo que se va a decir
- Explicarlo detalladamente
- Resumir lo que se dijo.

En este grupo se incluye la comunicación cara a cara que es más eficaz que la escrita, ya que el que transmite la idea se da cuenta de las reacciones que tiene quien lo está escuchando y con ésto, sabe lo que tiene que recalcar para que el mensaje sea comprendido en su totalidad.

Generalmente, la mayoría de las personas tienden a dar información en forma verbal y lo prefieren que en forma escrita, pues se les facilita más. Por ésto es que la comunicación oral o verbal es la más usual.

La comunicación escrita, como lo es un memorando, reporte, informe, instructivo, recordatorio o cualquier impreso, tiene la ventaja de que se puede conservar para futuras referencias, por el contrario, la comunicación verbal no conserva constancia alguna para posteriores aclaraciones. Sin embargo, es sabido que la comunicación escrita es más lenta, y en consecuencia, lleva más tiempo que la oral.

Al elaborar un mensaje escrito, debe tenerse mucho cuidado pues no deben existir interpretaciones erróneas o desvirtuadas por parte de quien recibe el mensaje, pues

de lo contrario, pueden existir grandes pérdidas de tiempo.

Adolfo Pimentel en su libro "Manual de comunicación de ideas y Educación Audiovisual" da unas sugerencias para el mejoramiento de la comunicación escrita como:

- Lo que se escriba, debe hacerse con palabras de uso común y no utilizar palabras rebuscadas que muy pocas personas puedan entender.
- Que el mensaje despierte interés por su contenido y su presentación.
- Que la idea sea clara para la buena captación del mensaje.
- Deben ordenarse las ideas antes de expresarlas
- Las oraciones deberán ser cortas y que contengan una sola idea, para que sea más fácil su comprensión.
- Deben reducirse las abreviaturas, las siglas y las cifras numéricas para su fácil interpretación. (5)

La comunicación diversa se emplea para que los ejecutivos transmitan instrucciones a los empleados. Para este tipo de comunicación, se usan herramientas de información tales como: tableros para boletines, revistas para el perso

nal, carteles, etc.

Mediante los tableros se transmite información acerca de la empresa sobre campañas de seguridad, de ahorro y de desperdicio, información de eventos, recordatorios y advertencias de los sucesos que existen en la empresa.

La revista para el personal como medio de comunicación visual se usa para notificar acciones de tipo informal.

Existen elementos que mejoran en forma notable la comunicación como son las ayudas audiovisuales. Las técnicas audiovisuales permiten a quien desea comunicar algún mensaje, acelerar la interpretación del mismo.

El uso de las ayudas audiovisuales ofrece varias ventajas como: aceleran el tiempo de aprendizaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador para darse a entender; disminuyen el esfuerzo del receptor para comprender; en un tiempo más corto se comunican más ideas.

La comunicación audiovisual trabaja a base de imágenes que deben guardar una cercana relación de identi-

cación con las cosas que representan. El mensaje audiovisual no trabaja sobre la esencia de las cosas que son - las ideas, sino sobre sus significados de donde se deriva su interpretación.

Debe tenerse presente que el uso excesivo de un medio de comunicación y el uso escaso de otro tenderá a situar a los medios en una categoría irreal, puesto que el resultado final en ambos casos es la confusión del receptor.

La falta de uso de determinados medios resulta por el descuido por parte de los ejecutivos de la empresa o de los supervisores, de utilizar un medio que se ha comprobado como eficaz. Por ejemplo muchas empresas no poseen una publicación empresarial aunque su personal es lo suficientemente numeroso como para soportar su peso económico.

Es evidente que el conocimiento y uso de medios para transmitir a los empleados las órdenes o instrucciones generales de la dirección superior y de los supervisores deben estar coordinados de modo efectivo para lograr una comunicación adecuada.

En conclusión, el medio es el vehículo del que nos va lemos para transmitir una idea.

1.6 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

La comunicación en los negocios ayuda en las diferentes fases administrativas, transfiriendo ideas e instrucciones. La función informativa de la comunicación en los negocios puede ser sobre acciones pasadas, presentes o futuras.

Cuando a un empleado se le comunica que será - despedido de su empleo, y se incluye en este informe la - acción, el acto físico de separar al empleado de su empleo, de la compañía misma. Se le hace saber que su separación es necesaria debido a las condiciones del negocio, o bien se le explica la razón de esta decisión, de tal manera que el empleado comprenda que es una decisión impersonal, pu - ramente objetiva, y que, en todo caso, es lo mejor para - ambas partes, es decir, para él como para la compañía. El propósito de esta información tiene por objeto el lograr - mejor entendimiento entre el empleado y la compañía, pro - curando obtener del primero una actitud menos negativa -

respecto a la compañía.

El jefe de un departamento con baja producción, al comentar su problema con un técnico que pretende implantar en la empresa eficientes sistemas de comunicación, se queja diciendo: -suena muy bonito lo que usted dice respecto a un mayor acercamiento con la gente, pero es un lujo que no puedo darme ahora, tengo que ser enérgico - para conseguir una mayor producción y cuando la logre, - entonces sí podré dedicar tiempo para mostrar mi interés por mis subordinados y sus problemas.

En estudios realizados en varias empresas industriales de Estados Unidos se descubrió que: generalmente, el supervisor que tenía alta producción era también un buen comunicador. No era el hombre fuerte, silencioso, sino más bien el amable que percibe el tipo de información - que necesitan los empleados y se las transmite de buena voluntad. Les deja saber cuál es la posición que ellos ocupan con relación a él.

El hombre al que se refiere el anterior párrafo, no necesariamente será un hombre débil, sino un hombre que -

tenga la suficiente capacidad de presionar para obtener mayor producción.

Por otra parte, los ejecutivos deben conocer la estructura administrativa de la empresa, para poder controlar, coordinar y vigilar las actividades que se realizan dentro de la misma. Debe conocer la forma y los medios de comunicarse con sus subalternos o jefes de departamento y éstos a su vez, con el personal a sus órdenes y deben fijar simultáneamente la manera de cómo van a recibir los reportes o sugerencias, ya que de nada serviría si la gerencia únicamente se concretara a dar órdenes sin ver la reacción que pudiera surgir.

Es tan importante la comunicación en sí, como tan importante es conocer sus medios y el uso adecuado de ellos por parte de todas las personas que laboran en la empresa para evitar en cierta forma los problemas de la comunicación a los que se pueda enfrentar.

Es por ello, que la importancia de la comunicación radica en que se considera como elemento fundamental en la estructura de la empresa o institución, ya que es la base-

de su existencia, el instrumento de su acción y el punto de partida de su desarrollo.

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA COMUNICACION.

Muchas veces, los problemas de la comunicación pueden pasar desapercibidos cuando la insignificancia de los mismos no afecta a la organización de una manera brusca; pero aun así, por muy pequeños que éstos sean, a la larga, no dejarán de ser problemas y de alguna manera, se tiene que buscar su posible causa y su posible solución.

La comunicación puede fallar y crear problemas por:

a) El factor tiempo. Cuando la labor del día ha terminado, la mayoría del personal sale de prisa y la transmisión de instrucciones e indicaciones sobre el trabajo que esté realizando, son muy breves e incompletos.

b) El factor distancia. Cuando están muy separados los diferentes grupos de trabajo cuya comunicación debe ser frecuente, se crean tantos problemas que se pierde la coordinación y el control. Mientras mayor sea la distancia que separe a las unidades de una organización mayor será

el problema de coordinar las actividades.

c) Deformación de la información. La distorsión de la comunicación se presenta generalmente cuando las órdenes pasan de un nivel a otro únicamente en forma verbal. Si se hiciera en forma escrita, se evitaría al máximo la distorsión, desde luego, cuidando que no sea abrumadora ya que si constantemente se comunica mediante informes, publicaciones y órdenes escritas, sería imposible leer, comprender y asimilar cada mensaje.

Esta distorsión es más frecuente cuando la comunicación es oral y mediante órdenes. He aquí un ejemplo -hasta cierto punto humorístico- de la distorsión de la comunicación que fue publicado por una revista:

"La Distorsión de la Comunicación en un cuartel"

El Teniente al Sargento:

Por orden del Capitán, la tropa deberá asistir mañana al campo de prácticas en uniforme de campaña a fin de presenciar el eclipse de sol que, según los diarios, tendrá lugar a las once en punto. Más tarde y en el propio campo, un especialista en Astronomía explicará a los sol-

dados, la causa del fenomeno, pero si llega a llover, dichas explicaciones tendrán lugar en el cuartel.

El Sargento se comunica con los Cabos:

Por orden del Capifán, mañana habrá un eclipse de sol en el campo de prácticas. Después de él, comenzará a llover, por lo que las tropas pasarán al comedor del cuartel en donde un astrónomo especialista y en uniforme de campaña, les dirá a los soldados lo que los periódicos dicen acerca del raro fenomeno.

El Cabo a los Soldados:

Mañana a las once de la mañana el Capitán eclipsará al sol con unos periódicos en el campo de prácticas. Más tarde un especialista hará llover en el comedor del cuartel pero para que el raro fenomeno se produzca, la tropa deberá vestir uniforme de campaña o de astrónomo.

Finalmente los Soldados entre ellos:

Mañana a las once de la mañana el sol eclipsará al Capitán, quien por la tarde volverá a aparecer en uniforme de campaña en el comedor del cuartel. Los astrón

nomos tratarán de explicarle las causas del raro fenómeno, pero como es seguro que no lo entienda, irá a ver un especialista. Los soldados deberemos llevar periódicos por si llueve.

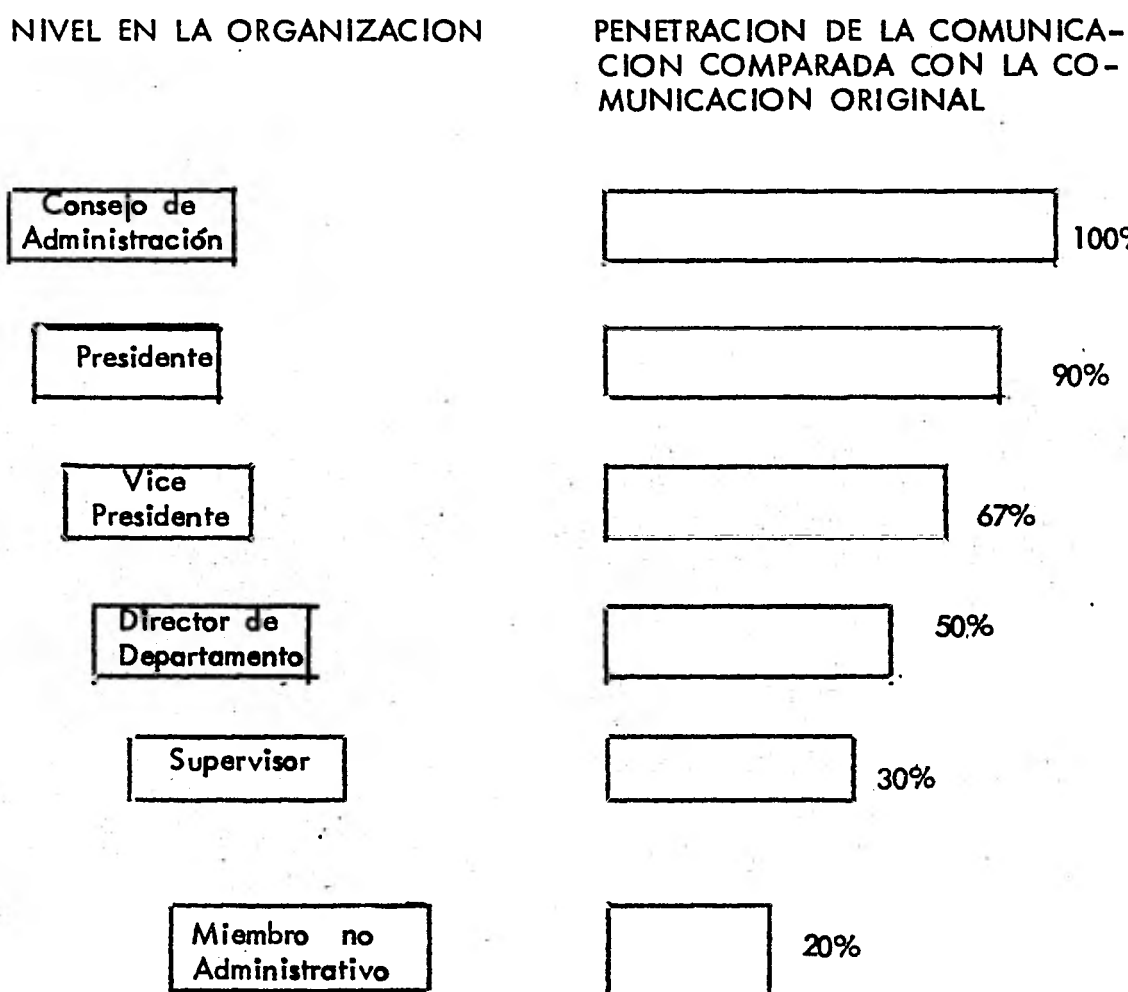
d) Cuando a un supervisor se le ve muy poco y es difícil por sus ocupaciones hablarle, la comunicación se dificulta y se vuelve poco frecuente. Un problema típico, es el de una empresa grande, donde hay muchos niveles jerárquicos. Es el caso que se presenta cuando una información pasa de un nivel a otro y así sucesivamente y que por cada persona que pase es alterado o interpretado en forma distinta, de tal suerte que al llegar a su destino no es ya el mismo mensaje.

e) Algunas personas de niveles jerárquicos superiores se resisten a tratar los problemas que atañen a sus subordinados. Debe considerarse, sin embargo, que los problemas personales comúnmente están relacionados con los de trabajo y viceversa. Esto quiere decir que no puede pensarse en un tipo de problema desligado de otro. Los ejecutivos piensan que están ocupados con sus problemas diarios y con sus responsabilidades, que les es casi imposible prestar - -

atención a los reportes, quejas y sugerencias que les presentan sus subordinados. Cuando un subordinado tiene oportunidad de comunicar a sus jefes los problemas que tiene y éste a su vez procura resolverlos rápida y efectivamente, es muy difícil que se presenten casos en los que un problema adopte mayores proporciones y resulte muy difícil de resolver.

f) Otro problema de la comunicación es el que presenta el mismo subordinado. Como cualquier otra persona, el subordinado tiene prejuicios, complejos y emociones. Su mensaje hacia arriba (comunicación ascendente) está prejuizado por sus hábitos y sentimientos y considera para él vergonzoso no expresarse tan bien, ni ser lo suficientemente persuasivo como lo hace el supervisor cuando le comunica a él. El subordinado prefiere, además, retener o modificar las malas noticias, los reportes de errores o las opiniones desfavorables, ya que casi siempre está influenciado por su jefe, de manera que si le va a informar que algo salió mal, trata de suavizarlo y con esto, puede lograr que el informe no sea veraz y el jefe quede mal informado. El resultado final es una mala comunicación.

En una revista se publicó un estudio entre aproximadamente cien compañías, el movimiento de la comunicación hacia abajo, partiendo desde la parte superior hacia la inferior, indicó un sorprendente estado de cosas. El modelo que se encontró lo muestra gráficamente así:



Esta es la forma en que la comunicación se altera en su distribución y además, revela que debe darse un cambio considerable en la comunicación, y esto es un reto para que se logre su efectividad.

Desde luego, no son estos datos los problemas que trae consigo una ineficaz comunicación, sino los más importantes; pero los ejecutivos de la empresa deben cuidar de no caer en ellos y llevar una adecuada planeación de la comunicación.

CITAS CAPÍTULO I

- 1.- Hartley Eugene J. Ruth. "Fundamentals of Social Psychology, to Comu-
cation". Mc Graw Hill. New York, 1952. p.16
- 2.- Menéndez, A. "Comunicación y Desarrollo". UNA. México, 1972
p. 41
- 3.- Terry, George R. "Principios de Administración" Editora Continental,
S. A., México, 1977 p.543
- 4.- Dean Howard, H. "Effective Communication". Prentice Hall Inc. New
York, 1953 p.5
- 5.- Pimentel Mejía, Adolfo. "Comunicación de ideas y educación audio-
visual". Publicación del C.N.P. México. Sin fecha.

CAPITULO 2

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

Las empresas están organizadas de tal manera, que cada puesto es una unidad de homogeneidad en el que se con juntan responsabilidades, funciones, relaciones, etc.

Las empresas de una u otra forma, en mayor o menor grado, están organizadas. Organizar, formalmente es definir y agrupar las funciones, crear unidades homogéneas llamadas "puestos" para que en ellos se realicen; dotar a los puestos de autoridad y responsabilidad, y establecer las relaciones que entre ellos deben existir. La organiza ción formal según Urwick, "es la división de todas las ac tividades necesarias para llevar a cabo un propósito y la agrupación de las mismas para ser asignadas a los individuos" (1), y complementa esta definición mencionando los demás elementos esenciales de la organización formal, como son los derechos, deberes y privilegios formalmente -- asignados a una persona o a un grupo.

J. A. C. Brown nos señala tres de las características de la organización formal:

- " - Es deliberadamente impersonal
- Se basa en relaciones ideales
- Se basa en la hipótesis de sistemas enormes de cooperación". (2)

Las dos primeras características indican que quienes integran la empresa, no ven reaccionar en términos personales de satisfacción o desagrado, sino en función de los trabajos que desempeñan en el conjunto y en el lugar que ocupan en la organización.

La tercer característica, señala que la organización formal tiene la ventaja de ser flexible y, además, evita complicaciones humanas.

La dirección de la empresa enfoca a la organización - como una técnica útil para fomentar y desarrollar algunas ventajas, como:

- La realización de ciertas actividades que de otra manera serían imposibles,
- Ahorro de tiempo y dinero ya que proporciona medios

eficaces para ejecutar el trabajo,
- Control sobre la misma empresa.

Además, procura también y con mucho interés, desplegar una serie de medidas estratégicas basadas en una com pre nsión del mundo social y económico en que se desenvuelve la compañía. Le resulta importante conocer la naturaleza y la conducta de los individuos en toda su amplitud, en sus distintos aspectos y relaciones.

2.1 TIPOS DE COMUNICACION EMPRESARIAL

En todo organismo social se conjugan una infinidad de intereses cuya conciliación se lleva a cabo mediante la comunicación. Estos intereses se originan por la inter vención de personas físicas o morales en las actividades de una empresa y ellas son:

Personal Son las personas que laboran en la empresa y que requieren información para poder desempeñar sus funciones, normar su conducta, y conocer su situación individual dentro del organismo, además de manifestar sus aspiracio

nes, capacidad y actuación.

Sindicato Organismo en el que se agrupan los trabajadores a fin de manifestar sus intereses comunes y que éstos sean satisfechos.

Accionistas, Inversionistas, Socios y Capitalistas.

Grupo que en una u otra forma aporta los recursos necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Consumidores Son aquellos que compran los bienes o servicios que produce o presta una empresa, y por lo tanto requieren información de las características del mismo bien o servicio y a su vez la proporciona en lo que se refiere a sus preferencias, gustos y demanda, sin olvidar que esta última es básica en la administración ya que con ella se desarrollan los programas y presupuestos.

Gobierno Es el grupo de órganos que legalmente ejercen el poder público y que establecen normas que deben ser respetadas por la empresa, co-

mo parte activa del sistema económico de un país.

Diversos

Bajo este rubro se encuentran las personas o instituciones con las que establece comunicación una empresa. Pueden ser:

- a) Instituciones bancarias, financieras y educativas.
- b) Proveedores
- c) Distribuidores
- d) Competencia
- e) Otros

Los primeros cinco tipos de comunicación se dan en toda empresa, siendo el último muy relativo, ya que depende del giro, necesidades y características de la misma.

2.2 CLASIFICACION DE LA COMUNICACION SEGUN SUS CARACTERISTICAS.

El maestro Agustín Reyes Ponce, hace una clasificación de la comunicación tomando determinadas características o razones de la misma y que son:

a) En razón al canal que se sigue y a su contenido:

- Formal.- Es aquella que sigue los canales y lineamientos fijados por la empresa, por lo tanto, su procedimiento y texto, está controlado e identificado, pudiendo recurrir a la fuente en el momento deseado.

- Informal.- En este tipo de comunicación, no puede ser controlado su contenido y los canales no están identificados, permitiendo por consecuencia su rápida difusión.

b) En razón del receptor:

- Individual
- Colectiva

c) En razón a su obligatoriedad:

- Imperativa.- Es la que exige una respuesta precisa, una omisión o una acción.

- Exhortativa.- Es la que espera una acción u omisión sin imponerla.

- Informativa.- Es la que transmite una idea sin esperar acción u omisión inmediata.

d) En razón a su forma (medios):

- Oral.- La que expresamos a través de la palabra.
- Escrita.- Es la que representa al lenguaje con símbolos.
- Gráfica.- Es cualquier representación con líneas o figuras que no sean del lenguaje.

e) Por su sentido:

- Vertical.- Es la que se da entre jefes y subordinados, siendo descendente cuando tiene su origen en los primeros y ascendente en los segundos.
- Horizontal.- Es la que se establece entre individuos que ocupan puestos con el mismo nivel jerárquico. (3)

2.3 LA ORDEN EN LA COMUNICACION

Definición

Una orden es la expresión de la voluntad de una persona para normar el proceder de otra. Es una forma-básica en que puede ejercerse el mando. "Consiste en el

ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada: De que debe realizar o dejarse de realizar una acción.-- Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al "cambio de una situación particular y concreta". (4)

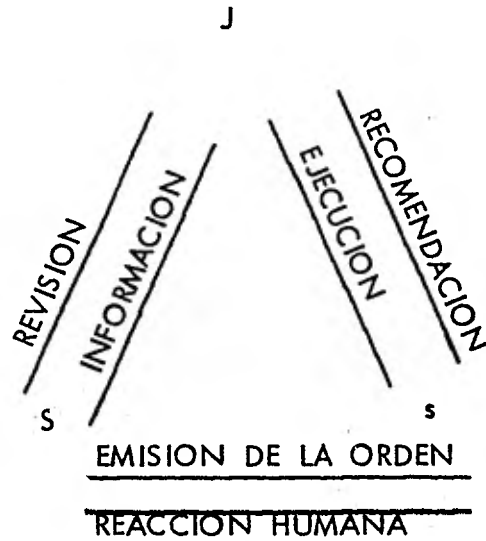
Los elementos básicos de la orden son, según Pigors:

- 1) Emisión (el jefe que emite la orden)
- 2) Ejecución (el subordinado que debe ponerla en ejecución)
- 3) Verificación (la situación concreta que prevalece).

Como consecuencia indispensable y con el fin de cumplir con una de las características de la comunicación -que debe ser en dos sentidos-, a éstos deben añadirse como corriente derivada que refuerza a la orden:

- 1) Revisión del jefe
- 2) Reporte
- 3) Reacción humana.

TRIANGULO DE PIGORS



- J = Jefe
- S = Subordinado
- s = Situación que se modificará
- JS = Emisión de la orden
- Ss = Ejecución de la orden
- sJ = Informe o reporte de su cumplimiento
- J_s = Revisión del jefe
- sS = Recomendación del empleado
- SJ = Reacción humana

FUENTE: Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas"
Edit. Limusa. México, 1976.

Técnicamente, una orden es una forma de comunicación vertical descendente por la cual una persona de nivel jerárquico superior haciendo uso de su autoridad sobre el receptor -que es de nivel jerárquico inferior- le transmite su deseo de que se modifique o haga algo.

Para que una orden sea efectiva y logre los resultados deseados debe emitirse observando lo siguiente:

- Debe darse énfasis, cuidando las palabras, el tono y la actitud aparente;
- La orden debe ser clara y precisa, no debe hacer dudar al receptor;
- Quién deberá cumplir la orden será la persona a quien se eligió por ser la más adecuada y hábil y tenga capacidad de cumplirla;
- Debe crearse conciencia en quién la recibe, de la importancia que tenga, para que ésta se acepte y ejecute adecuadamente.
- Revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron, analizando si las órdenes e instrucciones fueron bien recibidas, o si produjeron descontento en sí, por la forma de darlas, etc.

El Lic. Reyes Ponce, al reunir las formas de mando - señaladas anteriormente, combinándolas, las coloca en orden decreciente y así señala los instrumentos administrativos en que suelen contenerse, por lo que obtuvo el cuadro siguiente:

POLITICAS	Suelen contenerse en los manuales
REGLAS	En conjunto, constituyen los reglamentos.
INSTRUCCIONES	Su combinación forma los instructivos.
ORDENES	Pueden ser verbales, o hallarse en documentos escritos. (5)

Es aconsejable acompañar la orden de los hechos o situaciones que la originan, esto ayuda para que la persona afectada acepte de una buena manera su posición dentro del plan a ejecutar y, además, puede alejarle cualquier resentimiento personal hacia la orden o la impresión de que la orden es arbitraria.

La comunicación de la orden es un medio que procura un fin determinado y ésta es la mitad del proceso, la otra

es la verificación del cumplimiento de la orden dada.

Una vez dada la orden puede suponerse que ésta se - haya cumplido en forma correcta o verificarse para comprobar que se cumplió como se planeó.

El mayor o menor grado de supervisión de una orden - va en relación directa con la importancia de la misma, - la manera en que se comunica y la capacidad de la persona que habrá de ejecutarla. Esta comunicación debe ser fluída y continúa, procurando no ejercer antipatías o sentimientos que de alguna forma puedan interferir con ella.

La habilidad para dar órdenes y obtener los resultados deseados es muy importante cuando el presente y el futuro de quien las da, depende de que las otras personas hagan las cosas bien hechas y a tiempo. Para ello, los directores de empresa y los supervisores en general, deben ser - lo suficientemente sensitivos y trabajar diligentemente para mantener abiertos los canales de comunicación por donde pasen las órdenes que den.

2.4 COMUNICACION FORMAL

La comunicación formal es la que se realiza dentro de la empresa cuando está planeada de antemano y es una consecuencia de la rutina implantada.

La comunicación formal puede ser:

- descendente
- ascendente

La primera es el sistema por medio del cual se dan a conocer las órdenes, disposiciones o mensajes de los gerentes, para que, principalmente, se lleven a cabo las diferentes tareas de una manera más eficiente; y la segunda es la que viene a ser el conjunto de informes y reportes que proporcionan los subordinados a sus superiores.

La comunicación formal puede quedar comprendida en: reglamentos, políticas, manuales, instructivos, folletos, gráficas, avisos en tableros, manual del empleado, periódicos, revistas internas, reuniones de empleados para conferencias, publicaciones estadísticas, discos o grabaciones, películas propias o filmadas por otros, reportes anua-

les, folletos diversos.

Esta forma de comunicación tiene como finalidad el dar a conocer al personal las rutinas implantadas en la empresa a fin de lograr que las actividades se desarrollen normalmente y sin ningún tropiezo.

2.5 COMUNICACION INFORMAL

Las relaciones informales se presentan cuando los empleados se ponen en contacto debido a su trabajo, aunque este contacto nada tenga que ver con el trabajo.

La comunicación informal se establece a través de las relaciones sociales que tienen lugar entre los miembros de la organización formal. En ocasiones los miembros de la organización utilizan este tipo de comunicación para promover sus propios intereses.

En la actualidad, algunas empresas han entendido la importancia que la comunicación informal tiene, ya que por medio de la misma se conoce mejor entre sí el personal, y sí provoca una labor de equipo.

Se da en cualquier empresa.

La organización informal se estructura por:

- Grupos de amigos, pandillas, etc.
- Grupos de intereses análogos, por obligaciones, -
prestigio.
- Grupos que se identifican con normas de conducta
o costumbres.
- Grupos que posean prejuicios, mitos e ideologías.
- Grupos que se forman para la realización de activi-
dades informales.
- Grupos que se informan de sus ideas y sentimientos
entre sí.

Puede surgir la comunicación informal en una conver-
sación que tengan los empleados, porque a través de ella
pueden conocerse las actitudes y los sentimientos de las-
personas. Este tipo de comunicación tiene una gran sig-
nificación social.

Los temas de conversación de los empleados difieren -
de las normas ordinarias de la comunidad no sólo en cuan-
to a forma, sino también en cuanto a contenido. Aparte
de la conversación que exigen las relaciones técnicas y la

tendencia a la conversación sobre un trabajo, los dos temas más comunes son: el deporte y el sexo. Esto es más frecuente en los empleados, pues las empleadas se preocupan por la ropa y por comentarios acerca de los demás.

VENTAJAS DE LA COMUNICACION INFORMAL

- Da a comprender al supervisor la actitud de su subordinado.
- Funciona como válvula de escape de los subordinados, evitando el acumulamiento de problemas.
- Ayuda a difundir información provechosa.
- Transmite información que la empresa quiere dar de manera informal.
- El mensaje se difunde rápidamente.

DESVENTAJAS DE LA COMUNICACION INFORMAL

La principal desventaja se relaciona con la circulación de falsos rumores. Un rumor es la voz que corre entre las personas. Generalmente un rumor se origina de una verdad que no puede asegurarse como cierta y comprobada y mediante la mala interpretación se convierte en un falso ru-

mor. Además, a nadie puede culpársele por los problemas creados por este tipo de comunicación.

En ocasiones resulta desventajosa la rapidez de esta comunicación, pues cuando los ejecutivos de la empresa quieren dar a conocer una información, los falsos rumores ya están circulando.

La comunicación informal es el resultado de las relaciones sociales entre los miembros de la organización, lo cual hace a este tipo de comunicación tan adaptable y dinámica como las personas mismas. Se considera como una actividad normal y natural porque la origina el deseo natural de comunicar algo y la libertad de palabra que se tiene.

2.6 INSTRUMENTOS GERENCIALES DE COMUNICACION

Los instrumentos gerenciales de comunicación son aquellos medios de que se vale la gerencia para transmitir información.

Los instrumentos más usuales, son:

Manuales:- Documentos en los que se compende en forma ordenada y sistemática, información sobre la historia, organización, políticas, objetivos y procedimientos de una unidad administrativa o de un organismo y que se consideran necesarios para el mejor conocimiento de los mismos y consecuentemente en la ejecución del trabajo.

El objeto primordial de los manuales es el coordinar, o sea, integrar las partes que intervienen a fin de que funcionen armónicamente, estimulando la uniformidad, eliminando la confusión, duplicación e incertidumbre. Por todo esto, se consideran una guía para conducir la acción, supervisión y el entrenamiento de los miembros de una unidad administrativa.

Reglamentos.- Es el conjunto de normas que disciplinan las relaciones entre los distintos elementos de una organización, siendo su propósito explicar el por qué de las decisiones, su fundamento y su aplicación práctica.

El objetivo primordial del reglamento es facilitar la comprensión de una ley, a través de la especificación de-

tallada de la misma.

En la empresa pueden existir tantos reglamentos como sean necesarios, en virtud de los ordenamientos legales - que en una u otra forma rijan las actividades de dicha - empresa; los reglamentos serán formulados por la misma - empresa o por la institución de la cual emanó la ley res-
pectiva.

Instructivo.- Es un documento complementario de un manual o de un reglamento, en el que se señala detallada y cronológicamente el modelo del desarrollo de una - actividad, indicando las alternativas que pueden presentarse en el cumplimiento de la misma.

Su objetivo es adiestrar al personal en el desarrollo - de sus labores.

Circular, Oficio, Memorando, Boletín y Aviso.- Son algunos de los documentos que pueden ser utilizados para transmitir órdenes, instrucciones y sugerencias, y que no están comprendidos en los instrumentos anteriores o que - por sus características circunstanciales modifiquen una si-
tuación establecida.

Hay ocasiones en que por premura de tiempo se utilizan otros instrumentos no susceptibles de control, como la orden o instrucción verbal, ratificada posteriormente por escrito cuando es de trascendencia y pueda afectar intereses.

Información que da la Gerencia a su personal.

Los ejecutivos tienen la obligación de informar a su personal acerca de la estructura y del funcionamiento de la empresa, mediante:

Objetivos

Es el fin o propósito que la empresa pretende alcanzar, ya sea con la realización de una o varias operaciones, de una actividad concreta, de una función completa o de todo su funcionamiento.

Políticas

Son lineamientos generales que sirven para orientar la acción. Es un conjunto de ideas, creencias, usos y prácticas sociales relacionadas con la administración de la empresa.

Reglamentos y Leyes.

Son normas que rigen las relaciones y/o procedimientos empresariales, siendo las primeras particulares y las segundas, generales; es decir, que las primeras tienen su origen en la gerencia y operan dentro del organismo, en cambio- las leyes, tienen su origen en el poder Legislativo y ope- ran en todos los organismos semejantes en el campo o giro respectivo.

Funciones.

Conjunto de actividades relacionadas entre sí por la fi nalidad o propósito común que persiguen.

CITAS CAPITULO 2

- 1.- Urwick I. "Management of Tomorrow". Nirbet and Co. Std. New York, 1973 p.53
- 2.- Brown, J. A. "La psicología Social en la Industria". Fondo de Cultura Económica. México, 1970 p.127
- 3.- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica". Limusa. México, 1976 pp. 314-315
- 4.- Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. p.320
- 5.- Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit: p.322

CAPITULO 3

LA COMUNICACION Y EL CONTROL EN LA DIRECCION.

3.1 DIRECCION

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, y se vigila además, que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La dirección es el punto más importante de la administración. La esencia de la administración es coordinar y ésto es lo que busca todo administrador.

En conclusión, la dirección es necesaria dentro de la coordinación de la administración. No debe olvidarse lo que al respecto nos dice el maestro Agustín Reyes Ponce "No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar". (1)

a) ETAPAS DE LA DIRECCION

La dirección de una empresa consta de cuatro etapas:

1. Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
2. Que se ejerza esa autoridad.
3. Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.
4. Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes. (2)

Por todo ésto, se considera que el ejercicio de la autoridad es una forma de comunicación y que mediante ésta, se transmiten las órdenes, las instrucciones, las ideas y - las sugerencias que se tienen tanto en la dirección como - en los demás niveles que existen dentro de la empresa, - con el fin de obtener mejores resultados en su desarrollo. La dirección de una empresa usa la comunicación para la realización de sus diferentes fases administrativas.

Cada decisión que los directores de empresas toman, - afectan siempre a alguien. Sus políticas de producción, de compras, de ventas, de establecimiento de precios, de productividad, etc., cualquier decisión provoca una reac-

ción favorable o desfavorable de alguna persona y a menos que ésta entienda la necesidad que creó esta decisión que le perjudica en su caso, es posible que esta persona culpe a los ejecutivos de la empresa y no a las circunstancias que provocaron la acción. Los pequeños ahorros o utilidades, pueden crear costosos conflictos como resultado de un mal entendimiento entre la empresa y su personal.

Una adecuada comunicación elimina o por lo menos reduce la sospecha cuando se exponen clara y convincentemente los hechos.

En las actividades de una empresa intervienen varias personas aspirando llegar a una meta definida, y para que estas actividades se realicen se requiere la coordinación de las aspiraciones de quienes las realizan, mediante un adecuado control.

La dirección de cualquier empresa, ejercita el control mediante la comunicación, fundamentalmente.

La comunicación como medio de control es tan efectiva, como hábiles sean los directivos de la empresa en la

aplicación de las técnicas de comunicación. Otro factor para evaluar la efectividad de la comunicación para ejercer control, es la intensidad de supervisión por parte de la dirección sobre el personal, cuyas actividades necesitan controlarse.

3.2 AUTORIDAD PARA EJECUTAR EL CONTROL

Para responsabilizar a una persona del resultado de las órdenes que dé, se requiere darle antes la autoridad necesaria. La comunicación deberá ser más directa con la persona autorizada, cuando el mensaje sea más importante. El concepto de autoridad desde el punto de vista legal es importante, ya que en una empresa sólo determinados funcionarios pueden autorizadamente representarla en sus operaciones o negociaciones.

La autoridad se divide en:

<u>AUTORIDAD</u>	JURIDICA	Formal Operativa	Lineal Funcional
	MORAL	Técnica Personal	

FUENTE: Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Editorial Limusa. México, 1976.

El Lic. Reyes Ponce da la definición de cada una de ellas:

- Autoridad Jurídica.- Se impone por obligación.

Puede ser:

. Autoridad Formal.- Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

. Autoridad Operativa.- Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino que da la facultad para decidir sobre determinadas acciones.

- **Autoridad Moral.**- Se impone por convencimiento. Puede ser:
 - . **Autoridad Técnica.**- Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos, - que una persona posee en determinada materia.
 - . **Autoridad Personal.**- Es aquella que poseen -- ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, - psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad -- formal ninguna.

Por otra parte, la transgresión de las líneas de autoridad, el pasar la responsabilidad a un subordinado y el invertir constantemente las órdenes, perjudican notablemente la moral de una organización.

Aunque los subordinados reconozcan la autoridad de su jefe, puede suceder que no admitan algunas de sus órdenes o actos. Todo jefe puede enfrentarse en algún momento con el problema de conseguir que sus subordinados se resistan a hacer lo que él desea. En general, existe una gran obediencia y aceptación de órdenes, normas y directrices impuestas por la dirección y reforzadas por los mandos medios, sin embargo, el éxito del supervisor estriba en el grado con que logra que su gente voluntariamente, realice su cometido en la medida que él lo desea.

Quien se encuentra en la mejor disposición de comprender y entender la manera de pensar de los empleados es el supervisor directo (el de primera línea) ya que tiene contacto directo con el desarrollo del trabajo de cada uno de sus subordinados.

La confusión de las relaciones de trabajo que a veces rodea la autoridad y responsabilidad de los supervisores, no proviene de una falta de los directivos, sino que es el resultado de determinadas circunstancias, como por ejemplo, una distracción, el factor tiempo, o bien la di-

ferencia en formación, experiencia o actitudes de las personas que se comunican entre sí. Para evitar dichas confusiones, actualmente se le otorga mayor importancia a la instrucción, enseñanza y orientación de los supervisores en cuanto a técnicas y medios de comunicación que tenga la empresa, con el fin de aumentar su capacidad de aceptar la responsabilidad que tienen e incrementar la eficacia de sus comunicaciones.

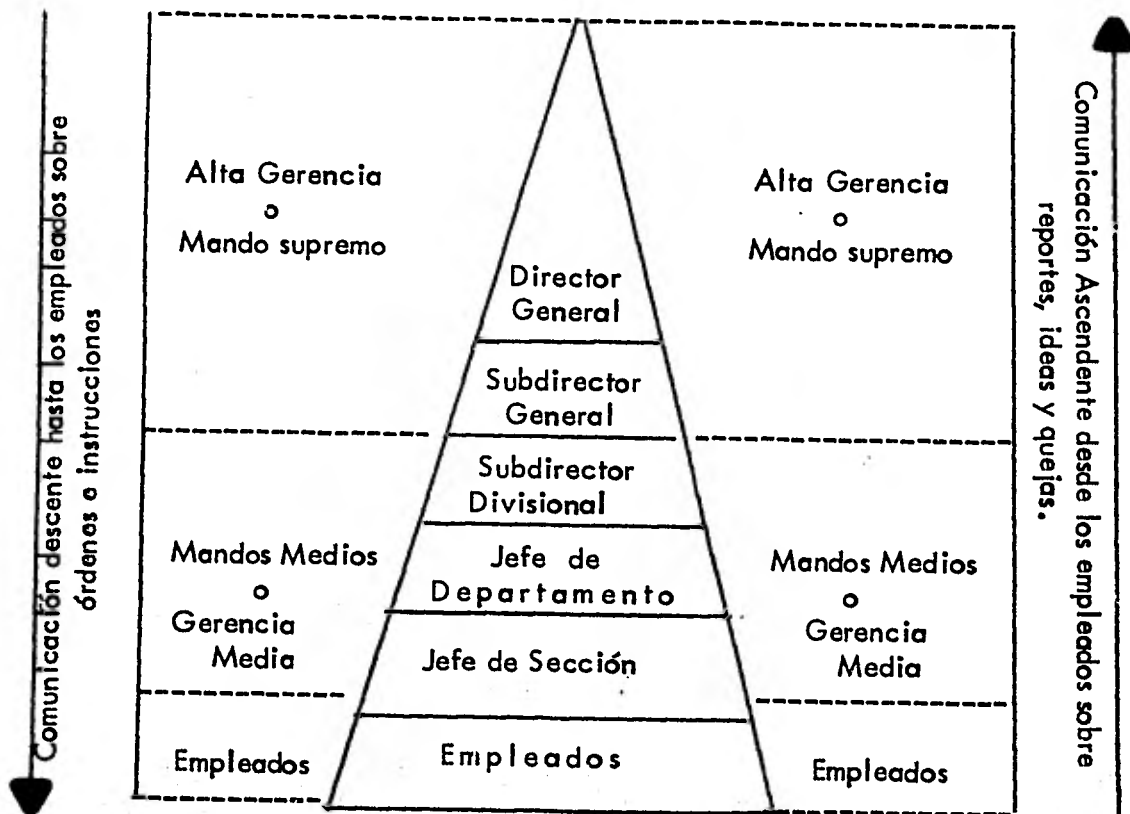
En la Cadena de Mando se observa que el eslabón de la relación subordinado-superior es el nexo de unión entre la alta dirección y el personal empleado, es decir, cada persona tiene su jefe directo, a quien pide instrucciones y de quien recibe órdenes, críticas y elogios. Un empleado no acepta órdenes de cualquier jefe aunque éstos tengan un nivel jerárquico superior; sólo acata las del jefe propio.

La Cadena de Mando constituye el principal canal de comunicación en la empresa. Da una serie de relaciones a través de las que se transmiten en sentido vertical descendente las órdenes del superior máximo hasta los pun-

tos más distantes y al mismo tiempo, sirve de vehículo para comunicar los acontecimientos interesantes.

La relación entre superior y subordinado se basa en el reconocimiento de que la persona que da órdenes posee una categoría superior a quienes las reciben. Esta relación - determina los fundamentos del sistema jerárquico de organización en el que cada eslabón de la cadena de mando representa una unidad jerárquica.

Esta relación de dependencia se prolonga hacia el vértice de la pirámide Empresarial -página siguiente- de tal modo que, cada persona está ligada en sentido ascendente hasta llegar al último grado, mediante la relación superior-subordinado y a ésto se le llama Línea de Autoridad.



PIRAMIDE EMPRESARIAL

FUENTE: Gulick, Luther y Urwick, L. "Paper Science of Administration". Institute of Public Administration. New York, 1937.

Una de las funciones principales de la Línea de Autoridad es la de proporcionar canales de comunicación desde la cima hasta la base de la estructura jerárquica.

El espíritu de grupo, de colaboración e identificación se debilita cuando los bajos niveles jerárquicos se sienten excluidos. Este es un problema que se presenta en forma continua cuando los miembros de la dirección raramente conocen a sus subordinados. Todo esto se presenta por la falta de intercambio de mensajes, de comunicación.

Una base muy importante para controlar a la gente mediante la comunicación, es la de obtener de esta gente - su amistad y confianza. Este es un principio que nunca varía, ya que es mucho más sencillo convencer a la gente de algo cuando se parte de la base de la confianza.- La aceptación de lo que se comunica va en relación directa a la veracidad de la información, su bondad y la amistad y confianza que inspira quien comunica a quien recibe la información.

Para conservar unida una organización es necesario depositar confianza en los subordinados y llevar un adecuado sistema de comunicación en ambos sentidos. Este sistema tiene nueve elementos de origen y de control:

"1. La dirección es el punto focal del control.- Sólo

la dirección toma de modo exclusivo las decisiones que determinan la distribución justa de los beneficios de la empresa a los empleados, clientes, accionistas y a la comunidad.

2. La dirección es la única entidad que puede crear un sistema controlable de comunicaciones en una empresa particular.

3. Las decisiones de la dirección son las únicas que formulan y determinan los planes y las operaciones de control.

4. Cualquier intención subsidiaria por parte de un grupo (los empleados) se toma en consideración y obra sobre la dirección sólo en cuanto afecta a la intención de ésta.

5. Las decisiones de la dirección cambian, pues, sólo en virtud de las reacciones que causan sus intenciones originales y no por un proceso mutuo de acción y de reacción y de libre influencia originado por separado en dos distintas intenciones.

6. La dirección no cambiará sus decisiones, planes o prácticas excepto cuando la información acerca de las reacciones demuestren que es preciso introducir algún cambio a fin de producir cambios de conducta que coincidan con su intención original.

7. La dirección puede no conseguir el apetecido cambio de conducta como resultado de su intención original, y puede además cambiar o abandonar sus métodos (el contenido y los medios), pero no deberá cambiar necesariamente su intención original.

8. Si hay que cambiar la intención de la dirección, la decisión de hacerlo está en manos de la dirección y sólo ella debe hacerlo.

9. Los supervisores forman parte de la estructura de la dirección y están sujetos a estos mismos requisitos" (3)

3.3 LA COMUNICACION COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL EN LA DIRECCION.

El control de la gerencia se refiere al personal, el gerente de negocios controla a los hombres por medio de la comunicación principalmente.

Mediante el control, los directores de una empresa convierten sus planes de negocios en acciones de éxito. El control comprende el logro de la coordinación de los esfuerzos del elementos humano y la eliminación de los obstáculos que se interpongan para desarrollar bien el --

plan. El éxito del control, considerando que la dirección controla las funciones de los empleados, depende de la mayor o menor habilidad de los ejecutivos de la dirección para comunicarse y delegar sus responsabilidades de control a los supervisados.

El control, según Terry en su libro "Principios de Administración" (4), es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Las funciones de control de un negocio, serán siempre las mismas, aunque la naturaleza o la estructura del mismo sean diferentes. Los directores de empresa necesitan información continua y precisa acerca de cómo funciona la organización para así poder ejercer un mejor control. La comunicación se relaciona íntimamente con las funciones orgánicas de control: el inicio de una orden es una forma de comunicación; la planeación indica una comunicación de ideas; la programación es la comunicación de estándares de tiempo; la preparación y despacho es una comunicación para tener dispuestos los recursos humanos y

materiales a tiempo para la producción; la dirección, supervisión, comprobación, premios y castigos son formas de comunicación entre supervisores y supervisados.

Un efectivo control se logra fundamentalmente mediante entendimientos recíprocos. Para lograr armonía y coordinación en un grupo de trabajo es aconsejable procurar:

- Que los empleados participen;
- Hacerlos sentirse importantes;
- Se debe escuchar el mensaje de los empleados y mantener la comunicación recíproca;
- Demostrar que se confía en ellos, delegándolos responsabilidades a los más capaces;
- Felicitar a quienes lo merezcan por su labor y ser amables y corteses siempre.

3.4 ELEMENTOS PARA EJERCITAR EL CONTROL.

Para llevar a efecto una adecuada comunicación, se deberán coordinar los esfuerzos de trabajo y preparar los elementos físicos necesarios. Para que la comunicación resulte efectiva, debe ser oportuna, y que sea entendida por las personas a quienes va dirigida. Muchas-

veces, las personas a quienes va dirigida la comunicación tienen diferente punto de vista, y ocurre que el mensaje leído al mismo tiempo puede ser interpretado de diferente manera por cada una de las personas a quienes va dirigido. En esta interpretación de la comunicación influyen seriamente los acontecimientos que pasaron recientemente o que están sucediendo o que de alguna manera se relacionan con lo que se comunica.

La comunicación se interpreta mejor cuando al dar el mensaje existe el menor número posible de hechos ajenos a éste, o de otros mensajes que de alguna manera lo contradigan y que pueden influenciar en su significado.

La coordinación de los esfuerzos de trabajo es más perfecta cuando cada empleado hace las tareas encomendadas en los momentos precisos. Obviamente, el mensaje debe darse en forma clara y oportuna. Para esto es necesario hacer entender al empleado la importancia de su labor, dándole las instrucciones de manera más simple y bien definida, evitándole así, inadecuadas interpretaciones.

Para coordinar el esfuerzo de trabajo es necesario - transmitir las instrucciones a través de la organización de una manera rápida y efectiva. Los canales de comunicación que se utilicen, no sólo deben difundir los mensajes dentro de la organización, sino también deben hacerlos llegar hasta personas o grupos exteriores que de alguna manera influyan en la labor de la empresa.

La comunicación también ayuda a prepararse para la acción, preparando los elementos físicos necesarios. Mediante ella, se dan instrucciones para conseguir con la anticipación necesaria los instrumentos y equipos con que se llevará a cabo el control.

La comunicación adecuada reduce los márgenes de error, Si se informa y se estandariza, -para conocimiento- de -quiénes los usen- los nombres de los equipos, herramientas, objetos, etc., así como las abreviaturas o claves - con que se les designa; resultará más fácil la acción al identificar estos elementos rápidamente. La función de la comunicación es también la de informar a tiempo a todo aquel personal que utilice estos elementos físicos - para que rápida y fácilmente puedan solicitarlos e identificarlos.

En resumen, los elementos del control son:

- a) Mensaje.- Que debe ser claro y oportuno.
- b) Esfuerzos de trabajo.- Que deben contener:
 - . una comunicación entendible.
 - . Canales de comunicación adecuados.
- c) Elementos físicos necesarios como:
 - . instrumentos de acción
 - . equipos de control.

3.5 LA SUPERVISION

Definición.

La supervisión es la función del control que ayuda a cada hombre a ejecutar debidamente su trabajo. Supervisión significa ayudar a los que están bajo sus órdenes a hacer mejor un trabajo. No significa de ninguna manera, criticar un trabajo mal hecho cuando ya esté terminado. Una supervisión competente es la base productiva de cada trabajador. Es también, el principal elemento del éxito de la Dirección que reduce lo improductivo y apro-

vecha las instrucciones.

En la supervisión, la comunicación obra para mejorar y aumentar la comprensión y la confianza, trabaja para lograr el respeto de los empleados y de otros grupos con los que los ejecutivos están en contacto y establece un ambiente cordial para que los mandos intermedios lleven a la práctica algún plan trazado.

Para la comunicación, el supervisor es el hombre clave, ya que éste se haya situado en el punto de información que permite proyectarla de tal manera que recorra toda la línea, o que se pierda en unas cuantas personas. Si el supervisor desea que se escuche en la dirección lo que los empleados opinan o idean, funciona como caja de resonancia, lanzando esas ideas y opiniones como eco hacia los niveles superiores, siempre y cuando éstas sean razonables, productivas y llenas de iniciativa.

Muchos supervisores se percatan de que la comunicación se encuentra en el centro de la mayoría de los problemas de supervisión y trabajan, cada día, para facilitar el proceso de la comunicación. Están conscientes de

las numerosas variables que influyen en las personas que lo rodean y toman en cuenta dichas variables, siempre - que se interrelacionan con sus subordinados. Saben que - la comunicación es una transacción humana que está suje - ta a las flaquezas y a los obstáculos humanos comunes, a los que la gente se tiene que enfrentar cuando quiere - comunicarse entre sí.

Un supervisor que quiere alcanzar una comunicación cabal, debe tomar en cuenta el ambiente total en que operan sus subordinados. Debe tratar de comprender sus sentimientos, sus necesidades sociales y el campo físico y psicológico en el que trabajan. Si domina ambos papeles en un intercambio de comunicación, podrá convertirse en una persona que transmita con claridad y escuche con comprensión.

Los medios más eficaces que la gerencia y la supervisión pueden usar para definir la autoridad y responsabilidad de los supervisores son los memorandos, los boletines de la supervisión y los manuales de programación.

Los memorandos establecen y mantienen un diálogo -

entre el supervisor y sus superiores. Los boletines de la supervisión se destinan a mantener presentes en los supervisores las causas y efectos de las decisiones de los ejecutivos que cubren espacios y períodos de tiempo más extensos que los que abarcan los memorandos que sirven de documentación.

3.6 EVALUACION DE RESULTADOS.

El control requiere de la constante comprobación de su efectividad. Lo efectivo de un control se mide según la exactitud con que se ajusten los resultados finales al plan original. Esta comparación resulta posible sólo cuando todos los directivos y supervisores, hacen en forma completa el plan y los objetivos del proyecto que se esté realizando. Este conocimiento solamente puede lograrse mediante un buen sistema de comunicación interna.

Cuando la gerencia recibe los informes sobre el plan, se ha completado un ciclo de comunicaciones. La gerencia se enfrenta ahora a una nueva situación. Deben hacerse nuevos planes para corregir los errores de los planes anteriores -en caso de que se hayan tenido-, deben

desarrollarse nuevas ideas, redactarlas con la terminología más clara y sencilla y exponerlas a todas las personas interesadas para que una vez que estén conocidas y comprendidas por todos, se pongan en práctica. Al reemplazar al plan anterior, este nuevo plan se pone a trabajar y el ciclo de control de comunicaciones se inicia de nuevo.

3.7 PARAMETROS Y ESTANDARES.

La capacidad que tiene un ejecutivo como tal, se nota con el resultado que logra al llegar a las metas fijadas.

Para conocer dicho resultado, es necesario comparar los objetivos deseados con los objetivos logrados. - Para ello se usa la medición del control mediante los parámetros o estándares.

El proceso o ciclo del control se lleva a cabo en tres pasos:

1. averiguar lo que se está haciendo;
2. comparar los resultados con las expectativas

3. aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en caso necesario la acción correctiva.

Es en este proceso en donde intervienen los estándares, puesto que con ellos se comparan los resultados obtenidos.

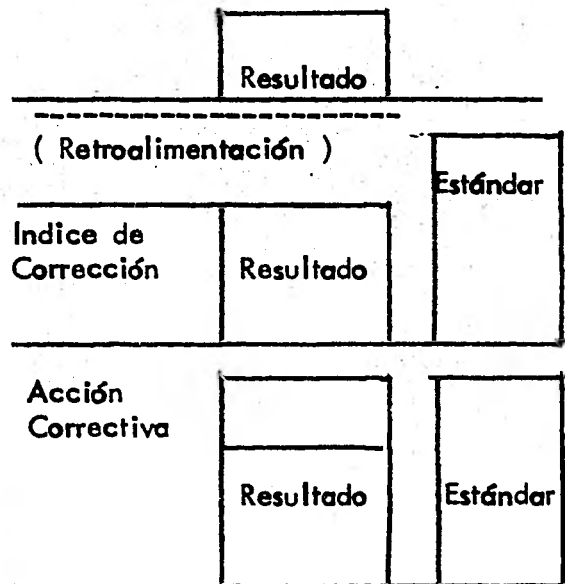
Para comprender mejor el proceso de control y su relación con los estándares, se esquematiza de la siguiente manera:

PROCESO DE CONTROL

- 1.- Medición del funcionamiento.

- 2.- Comparación del funcionamiento con el patrón o estándar.

- 3.- Corregir la desviación.



FUENTE: Terry, George. "Principios de Administración". Edit. Continental, S. A. México, 1977 p.623

Primeramente, se mide el funcionamiento o resultado(1), después se compara con el patrón o estandar y se determina si es mayor, menor o igual que éste. De esta comparación se determina el resultado y lo que se esperaba. A esta diferencia se le llama índice de corrección o Retroalimentación (2) y, por último, se corrige la desviación -si es necesario- por medio de acciones que se consideren adecuadas por la gerencia.

El funcionario a cargo del control, debe analizar, evaluar y juzgar los resultados en forma concisa para tomar sus decisiones. Todo esto, debe efectuarlo lo más cerca posible del lugar del trabajo que haya realizado, pues esto ayuda a localizar las fallas y lo que necesita corrección.

La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el ciclo actual, es decir, se necesita autoridad suficiente para llevar a efecto la corrección. Por lo tanto, el que resuelva los problemas y lleve a efecto la acción correctiva, debe analizar sus causas y dar soluciones posibles a ellos. Generalmente se le piden 2 o 3 soluciones a fin de que fomente su creatividad y obten

ga un manejo más cuidadoso de la información disponible.

Con ésto, se llega a la conclusión de que los pa
rámetros o estándares son de gran ayuda para la planea -
ción del control.

CITAS CAPITULO 3

- 1.- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica."
Limusa, México, 1976 p. 307
- 2.- Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p.308
- 3.- Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. p.318
- 4.- Grillo Elmer, V. "Organización de Oficinas". Continental. México,
1969 p. 619
- 5.- Terry, George. "Principios de Administración". Continental. México,
1969 p. 620
- 6.- Terry, George. Op. Cit. p. 623

CAPITULO 4

ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNICACIONENTRE LOS EJECUTIVOS.

Muchas veces sucede que un jefe le dice a uno de sus subordinados algo que quiere que se haga y al regresar una o dos horas después encuentra a esa persona intriga-da y desconcertada porque no sabe cómo empezar la labor, o bien, que ha tenido que hacer nuevamente el trabajo- debido a que lo hizo mal la primera vez.

Tales problemas pueden sucederle a cualquier emplea-do, ya que típicamente escucha con atención las instruc-ciones que se le dan y muestra haber comprendido lo que se le dice. Mientras tanto, alberga dudas que no expre-sa, no está seguro de lo que le confunde o no sabe como hacer una pregunta. Sin embargo, especula sobre lo que el jefe quiere que haga o bien puede creer que compren-dió lo que se le dijo; pero descubre la brecha entre lo- que sabe y deberá saber, en el momento en que trata de realizar el trabajo.

Esas largas demoras y falsos comienzos pueden causar frustración al empleado y consumir un valioso tiempo de operación, materiales y suministros y evitar que otros empleados trabajen en forma óptima.

Lo anterior, es un ejemplo de lo que sucedería si por parte de los ejecutivos no existe una comunicación que vaya acompañada de expresiones, buena interpretación o bien de instrucciones escritas que no sean claras y precisas.

Para evitar todo esto, los directivos de la empresa deben saber utilizar los sistemas de comunicación, los medios, dar instrucciones claras, conocer las comunicaciones de papeleo y principalmente, saber expresar sus deseos y la forma en que quieran que se realice el trabajo.

La gerencia es el punto de origen y de control del sistema de comunicaciones de la empresa, y ello, porque la gerencia es la única responsable del funcionamiento de la empresa y porque la existencia de un sistema de comunicaciones sirve únicamente al beneficio de ésta.

Existe un número indeterminado de medios de comunicación que utilizan los ejecutivos entre sí y para con sus empleados. Estos son:

- Contacto Personal Directo
- Reuniones
- Asambleas de grupo
- Comunicaciones de papeleo.

En la dirección de la empresa, por lo general, se utilizan varios métodos tanto formales como informales que son familiares a la mayoría de las personas que trabajan en toda la empresa; esto incluye: notas que se fijan en los tableros de anuncios, memorandos, cartas, carteles, informes y avisos e impresos que son las principales comunicaciones de papeleo y que resultan muy valiosos en operaciones de la empresa, tanto para los ejecutivos como para los empleados.

Existen muchas otras formas y medios de comunicación entre supervisores y supervisados; pero para efecto de este trabajo, se especifican las más usuales que son las anteriormente citadas.

4.1 CONTACTO PERSONAL DIRECTO.

Definición:

Es el intercambio de ideas y opiniones cara a cara entre dos únicas personas mediante el uso de palabras, sonidos, expresiones faciales, gestos y posturas.

El contacto personal, como medio, viene relacionado a menudo con las comunicaciones orales; pero el contacto personal es en realidad un medio audiovisual compuesto por varias combinaciones elementales de factores influyentes. Es a la vez, ilimitado y limitado en su aplicación ilimitado en términos de uso (durante miles de años ha sido el único método de que disponía el hombre para entrar en comunicación con sus semejantes); limitado, porque sólo puede usarse en el área geográfica en que dos personas pueden verse o escucharse perfectamente.

La eficacia del contacto personal considerado como medio de comunicación, depende primeramente del sentimiento o sentimientos implícitos de una persona con respecto a otra. Si éstos son gratos o amistosos, se dispone de un punto de partida importante para establecer una re-

lación humana eficaz.

"Para lograr la máxima eficacia como medio de comunicación hay que tener presente que el contacto personal depende de los siguientes factores:

1. Que las dos partes de la discusión sean principales;
2. Que las dos partes sean inteligentes y claras en sus palabras;
3. Del grado en que se use la razón para controlar - los sentimientos y emociones;
4. De la selección de las palabras;
5. Del sonido de las palabras;
6. Del uso de expresiones faciales, gestos y posturas que completen el sentido de las palabras en lugar de contradecirlo" (1)

Un acompañante de tales factores en las comunicaciones de contacto personal es la expresión clara, que se define como: La capacidad de decir lo que se piensa, y ésto se enlaza con el pensar lo que decimos. La claridad de expresión mejora en proporción directa con el grado de educación que una persona posee y con la cantidad de información que se tenga.

La exactitud en el significado de las palabras - empleadas constituye el mejor medio de lograr claridad - de expresión al decir lo que pensamos y al pensar lo que decimos, y ello vale en particular para los supervisores, pues la mayoría de las ocasiones ellos son la fuente principal de instrucción verbal o de las órdenes dadas.

En el contacto personal, la elección de las palabras y su empleo tienen una considerable importancia - en la comunicación. Reclama mayor perfeccionamiento y muchas veces refleja en su uso las mayores deficiencias. De la misma manera, también se debe cuidar que el sonido corresponda a las palabras, ya que se halla directamente relacionado con el control de las emociones.

Por otra parte, las expresiones faciales, los gestos y las posturas constituyen los factores finales que pueden ejercer influencia sobre la eficacia de nuestras comunicaciones de contacto personal. Estas características - tienen mucho que ver con la mala interpretación de la intención en las comunicaciones de contacto personal.

USOS BASICOS

Ya que éste es el medio original del que emergen todos los demás, sus usos son universales a lo largo de la entera estructura social, económica y política de la humanidad. En las relaciones laborales constituye el eslabón primario entre cada escalón de las comunicaciones entre el nivel de la Dirección Superior del comunicador principal y el nivel inferior del empleado receptor.

4.2 LA COMUNICACION EN LAS REUNIONES.

Definición:

Una reunión consiste en una discusión cara a cara entre tres o más personas, en la que cada una tiene un interés común e igual oportunidad de expresar su opinión, y cuyo objetivo es llegar a alguna forma de acción o de decisión unificada. Es dirigida por alguna de las personas que la integran a la cual se le da el nombre de director, moderador, presidente o ponente.

El papel del presidente de la reunión es esencial; pero delicado de realizar. Si el presidente tiene un carácter autoritario, se expone a hablar demasiado y a imponer sus opiniones al grupo. Entonces la reunión carece de su verdadero sentido, que es el de un intercambio de informaciones de cara a una decisión tomada en común por todos los participantes. El papel del presidente, tras haber abierto los debates, es más bien el de escuchar y el de arbitrar las diferencias y debe hacer que todo el mundo trabaje. A veces, hay algunos que no están muy interesados en la reunión, otros no tienen mucho tiempo, y hay otros que se sienten inseguros de su capacidad. --- Para evitar este riesgo, el responsable del grupo puede--- averiguar de antemano lo que le interesa a cada una de las personas presentes, de forma que pueda estimular mejor a cada participante de la reunión, a exponer su punto de vista y obtener con ello una coordinación eficiente de grupo para lograr el éxito de la reunión.

Hay diversas clases de reuniones y tales variedades existen en razón del objetivo que constituye el fundamento de la discusión. Según Robert Breth, en su libro -

ción superior y su propósito es dar efecto a tal directiva. Puede discutirse su explicación, pero la disposición en sí misma no puede modificarse sin acudir a la dirección superior.

. Reunión de decisión no dirigida.- Cuando la orden superior es general. En este tipo de reunión, la decisión básica ya ha sido tomada y la reunión se convoca para examinar el modo de llevar a cabo la orden dada a fin de ponerla en acción.

b) Reunión Informativa

Este tipo de reunión se convoca con el objeto de divulgar información sobre algo.

El supervisor puede convocar una reunión informativa de sus jefes o empleados principales a fin de darles a conocer un cambio en el sistema de trabajo o en la interpretación de la planificación que ha recibido de la dirección superior.

c) Reunión Exploratoria

Se convoca a esta reunión, con objeto de examinar o analizar un problema o una serie de hechos pre -

sentas.

Este tipo de reunión, puede servir para que cada supervisor llegue a una decisión que después debe aplicar a su sección.

Debe convocarla la dirección superior cuando requiera que un grupo seleccionado de supervisores aporten sus conocimientos y su experiencia a la solución de un problema.

d) Reunión de Intercambio.

Su objeto es el de comunicar una acumulación de conocimientos existentes para beneficio mutuo de todos los participantes.

Constituye uno de los medios más eficaces que permiten mantener las comunicaciones entre las secciones o en toda la empresa.

e) Reunión Casual.

Es una entrevista impensada del supervisor con dos o más de sus empleados, con otros supervisores o con la dirección superior.

El supervisor puede utilizarla para conseguir el respeto y la cooperación de los trabajadores principales o de más confianza.

f) Reunión de Reconciliación.

Es la reunión en la que no existe un punto de interés en común. Este tipo de reunión difiere de los otros porque en la mesa de discusión se hallan dos o más áreas de interés separadas.

g) Reunión de Excitación Mental.

También llamada Tormenta de Ideas. Este tipo de reunión consiste en la comunicación de un problema que debe resolverse y, para ello, se sugieren dos o tres posibles soluciones en las que los participantes pueden basarse para encontrar otras, ya que deben reflexionar y mediante su potencia mental, sugerir otras soluciones. Tiene una duración aproximadamente de 30 minutos y de ella pueden extraerse de 75 a 100 sugerencias diferentes.

Cada una de estas reuniones cuando se activa de modo conveniente, se convierte en un eslabón vital de la cadena de comunicaciones de la supervisión y de cada sección. Para activar las reuniones convenientemente, se deben iniciar enunciando lo que se va a hacer. Se les deja a los miembros discutir y plantear preguntas y fatigarse en vano durante un tiempo, hasta que se suscite el problema de saber cómo proceder para examinar la cuestión. En este punto, el presidente debe intervenir con algunas sugerencias sobre las diferentes posibilidades de llevar a cabo el trabajo. Al final, se conviene en un determinado tipo de plan que difiera de todos los planes que cada uno de los integrantes de la reunión hubieran preparado al comienzo de ella.

De esta forma es como el grupo coopera y realiza un trabajo superior al de cada individuo por separado.

La reunión tiene mucho campo de acción en donde puede servir como un medio eficaz en las comunicaciones entre la dirección y los diversos grupos con los que resulta vital mantener estrechas relaciones.

USOS BASICOS

Las reuniones sirven para explorar, aclarar, definir, establecer, mantener, ampliar o cambiar los objetivos comunes.

UN PROBLEMA DE LA REUNION

El deseo de intervenir en una reunión con una objeción, impide escuchar. Es éste, como lo señala André Conquet, un peligro frecuente en las reuniones:

"-No ha observado Ud. en reuniones de trabajo, la siguiente escena?

- Alguien se lanza a una explicación y, en el otro extremo de la mesa, un excitado levanta el dedo - para indicar que va a intervenir inmediatamente después, porque no está de acuerdo... A partir de este momento, el hombre prepara su intervención, se va preparando silenciosamente y va afilando sus armas. Y cuando por fin se sirve de ellas, los colegas, consternados, se ven obligados a constatar que la intervención ha regado fuera de tiesto". (3)

- Por qué ha sucedido ésto? Porque, a partir - del momento en que ha levantado el dedo, esa persona no ha escuchado más: ha dado vueltas a su idea, a lo que él creía que había dicho el otro. Y el otro, ha completado mientras tanto su razonamiento y ha convencido a los demás miembros. Y, desgraciadamente, la persona -- que objetaba, ya no formaba parte de esa reunión pues -- había dejado de escuchar gran parte de lo expuesto.

Por otra parte, debe tenerse presente que cuando un supervisor convoca a una reunión, debe tener buen cuidado en la selección de sus participantes. Cada uno de éstos debe considerarse desde el punto de vista de lo que puede aportar a la solución del problema sujeto a discusión, ya que el intercambio de ideas y punto de vista -- aprovecha los conocimientos y experiencia de todos los participantes que, desde luego, mejoran la calidad de la solución. Además, esta amplia posibilidad de intercambio de información y opiniones, hace la comunicación más -- efectiva.

La dirección de la empresa, utiliza la reunión

como vehículo de comunicación básico, pues el tratamiento de temas o problemas mediante cualquier sesión, evita el riesgo de actuar con base en una alternativa cuando - es posible encontrar otras con más discusión. Esta discusión colectiva -la reunión- pone en evidencia cualquier falla o falsedad en el razonamiento, que es más difícil - de descubrir en la discusión individual.

En resumen, una reunión permite la exploración-completa de todas las posibilidades y todas las consecuencias y, escoge la mejor solución para la empresa.

4.3 ASAMBLEA DE GRUPO

Definición:

Una asamblea de grupo es un encuentro colectivo de un número notable de personas por sugerencia de un individuo o de un pequeño grupo de individuos con el objeto de lograr una comprensión común sobre un tema de interés mutuo.

La asamblea de grupo fue el primer paso de la - humanidad hacia las comunicaciones de masa. Es, en ri-

gor, una extensión de la reunión, ya que en tales asambleas puede existir la participación de los miembros asistentes hasta cierto punto, como en la reunión, y que puede llevarse a cabo una demostración visual o auditiva a un gran número de personas o a un pequeño grupo.

Una asamblea de grupo es un verdadero medio en dos direcciones para las comunicaciones entre un comunicador (sea una persona o una presidencia) y ciertas personas que se hallan en una audiencia receptora.

La asamblea de grupo constituye un medio combinado ya que participan en ella elementos de contacto personal, de las presentaciones, reuniones y charlas. Es un medio en el que, las reacciones humanas que se presentan durante ella, pueden prestarse a confusiones que si bien pueden ser positivas, también lo pueden ser negativas. - Por ejemplo: el silencio en una audiencia puede indicar comprensión o aceptación y, asimismo, puede indicar cansancio, temor, mala interpretación o rechazo. Para esto, las señales más importantes que permiten detectar y calcular estas dobles respuestas son:

- "1. Falta de atención
2. Atención
3. Hostilidad
4. Preguntas

La asamblea de grupo tiene cinco rasgos o factores diferentes. Estos son:

1. Elemento de control
2. Participación de la audiencia
3. Servicios técnicos
4. Tema
5. Acondicionamiento físico (4)

Estos cinco elementos están presentes en toda asamblea de grupo. Su disposición con respecto al grado de dificultad del mensaje y a las características personales de la audiencia, determinan, en su mayor parte, la eficacia de la asamblea de grupo como medio de comunicación.

- CLASES DE ASAMBLEAS DE GRUPO

Existen tres clases:

a) Asambleas con un sólo elemento comunicador.

Este tipo de asamblea posee una sola persona como comunicador y la audiencia receptora se halla en el reducido sector físico, es decir, el elemento comunicador es informal y requiere un mínimo de programación y de tiempo y esfuerzo para prepararla.

Como medio de comunicación, sirve más bien para informar que para educar.

b) Asambleas Informales.

Son de participación voluntaria, generalmente. Su carácter informal crea una atmósfera apropiada para un fácil intercambio de observaciones entre el comunicador y el receptor personal, sobre todo cuando existe en la sección una estrecha relación de contacto personal. Estimulan la participación de la audiencia.

c) Asambleas con múltiples elementos.

En ellas, el comunicador son dos o más personas en lugar de un solo individuo. Son las más ampliamente utilizadas en la comunicación con un número masivo de individuos sobre una base personal. Ofrecen más variedad de presentación, mayor especialización y examen del tema a tratar, más variedad de técnicas y estimulan más la respuesta de la audiencia que las asambleas de un sólo elemento. (5)

USOS BASICOS

Las asambleas de grupo sirven para dar explicaciones, interesar o persuadir; para educar e informar y para hacer una llamada concreta a un amplio sector de personas.

4.4 COMUNICACIONES DE PAPELES.

Definición:

Todos los mensajes que se desee que sean formales, oficiales, a largo plazo o que afecten a varias personas de modos relacionados, se deben escribir. Estos mensajes por medio de memorandos, impresos, avisos, cartales, constituyen medios visuales que emplean el papel como vehículo básico; su contenido viene escrito, mecanografiado, impreso o perforado, y sirven de sustituto mecánico o de suplemento a las comunicaciones de contacto personal entre las personas con finalidades documentales o de control.

- Los Memorandos constituyen la parte principal del proceso de documentación en todas las comunicaciones internas de la dirección de la empresa.

Se usan para dejar registros de encuestas informales o respuestas. También pueden ser valiosos cuando varias personas tengan que recibir un mensaje extenso o cuando los datos sean numerosos o complejos. El uso de memorandos no debe ser excesivo ya que, si lo es, se -

pasarán por alto. El sistema de obtención de copias permite utilizar el memorando como sustituto documental en las reuniones. Cuando se practica este sistema de modo continuado durante un período de tiempo, puede tenerse por cierto que todas las personas estarán informadas de modo adecuado y uniforme de todos los datos necesarios para sus relaciones laborales.

Se caracterizan por llevar alguna combinación de palabras como: para, de, asunto, fecha. Tratan el asunto desde un punto de vista lógico, es decir, contiene el motivo básico por el que se ha escrito y los datos relacionados con el asunto a solucionar. (Ver figura 1).

En la comunicación, los memorandos constituyen en primer lugar un medio de control con el que se facilita la transmisión de las decisiones de la dirección.

FIGURA 1.

MEMORANDO

Fecha: Marzo 7 de 1980
Para: TODO EL PERSONAL
De: DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Asunto: Semana Santa

Considerando la solicitud del personal sobre suspender las labores durante la Semana Santa, la compañía ha optado por ofrecerles las siguientes opciones:

1. Tomar tres días a cuenta de vacaciones.
2. Trabajar los sábados 8 y 15 de marzo y el 12 de abril.
3. Tomar 3 días de permiso sin goce de sueldo.

Agradeceremos comunicar su decisión en el volante que les proporcionará la recepción.

Atentamente

Lic. Julio Boturini

- Un Impreso se utiliza cuando en la empresa existe la necesidad de recordar algo de modo regular y repetitivo. (Figura 2)

FIGURA 2

IMPRESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA SECCION DE FOTOCOPIADO		FECHA: <u>2 de Marzo, 1981</u>		
Solicitadas por: <u>DPTO. DE PRODUCCION</u>				
POR:	No. de originales	No. copia	TOTAL	Tamaño de hojas
Fotocopias	11	11	11	carta
Stenciles				
_____ Solicitante		_____ Autorización		
NOTA: SIN AUTORIZACION NO SE REALIZARA TRABAJO ALGUNO				

- El aviso es un refinamiento del impreso por ser una orden especializada y documentada en el que se recuerda algo de una forma particular. (Ver Figura 3).

FIGURA 3

A V I S O

SUBDIRECCION DE ADMON. Y FINANZAS.

México, D.F., Junio 10 de 1981.

AVISO

A TODO EL PERSONAL

PRESENTE.

A partir de la 2a. quincena de junio, para cobrar su Cheque Federal deberán presentar oficio de la Dirección en la que actualmente presten sus servicios.

A fin de evitar que sean devueltos sus cheques a la pagaduría, agradeceré su cooperación.

ATENTAMENTE

CP Aurora Alvarado
Sub Director de Admón y Finanzas

Los avisos e impresos, son el resultado de la necesidad de eliminar palabras que muchas veces son inútiles. La eficacia del aviso como medio de comunicación puede comprenderse mejor cuando nos damos cuenta de que éste, en forma verbal o escrita, es la parte elemental que anima toda organización. Si dicho medio es defectuoso o contiene algún elemento ineficaz, toda la relación laboral y la estructura de la comunicación de la organización lo reflejará.

Los memorandos, avisos e impresos son muy importantes dentro de todos los medios cuando se trata de organizar un negocio. Por ellos, las palabras gozan de una vida permanente.

Las Cartas son más individualizadas que los memorandos y, con frecuencia, más formales. Son un método útil para las comunicaciones prolongadas, incluso cuando el destinatario se encuentre físicamente disponible. A menudo resultan útiles para comunicar pensamientos complejos e ideas elaboradas para desarrollo y análisis posterior o como parte de la toma de consideración continua de algún problema. (Ver figura 4).

FIGURA 4

C A R T A

Febrero 20, 1981.

Lic. Elsa Torreblanca V.
Av. Baja California #29, Col. Roma
México 7, D.F.

Para garantizar un servicio que nos permita competir con Venezuela, las fechas máximas para enviar muestras a nuestros representados - son:

	<u>CARRYOVER</u>	<u>PRODUCCION NUEVA</u>
1. Navidad	Enero 30	Agosto 30
2. Madres y Padres	Agosto 30	Febrero 15
3. San Valentín	Abril 30	Octubre 30
4. E.D. Promociones	10 días máximo después de muestra nacional.	
5. E.D. C.T. R. & Speciality	10 días máximo después de muestra nacional.	

Lic. Richard Bridman

c.c.p. G. Ware
c.c.p. F. Sánchez

- Los Informes son más impersonales que una carta y - casi siempre más formales. Se utilizan para comunicar informaciones asociadas a evaluaciones, análisis, recomendaciones, etc., a supervisores o colegas. Son más eficientes cuando se basan en conferencias, visitas, inspecciones, encuestas, investigaciones, estudios, etc. (Figura 5)

FIGURA 5

INFORME

BIBLIOTECA DE ESTUDIOS PROFESIONALES INFORME DIARIO DE LA REPROGRAFIA		
Turno	<u> MATUTINO </u>	Fecha <u> 10 Abril, 1981 </u>
LECTURA DE LA MAQUINA		
Inicial Meter 1	<u> </u>	Meter 2 <u> X </u> No. Final <u> 2 </u>
Al Corte	<u> </u>	<u> </u>
No. de copias a través de:		
	a) Ticket <u> </u>	
	b) Vales de Biblioteca <u> </u>	
	c) Vales de Srta. Administrativa <u> </u>	
	d) Vale por materia en mal estado <u> </u>	Total: <u> </u>
Vo. Bo.	EL COORDINADOR	RESPONSABLE
<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

- Las Notas en el tablero de anuncios son para los —
anuncios formales o largos. Se pueden utilizar para una
serie de mensajes ilustrados. La mayoría de las comuni-
caciones que se dan en el tablero de anuncios, se deben
complementar con alguna otra forma de comunicación (co-
mo un rumor, por ejemplo).

Muchas empresas creen ganarse la buena voluntad de
sus empleados, dejando a su disposición una parte del ta-
blero para que inserten noticias sobre acontecimientos so-
ciales y recreativos, comunicaciones personales, etc., -
Esto indica que se pueden aprovechar los tableros de anun-
cios mejor de lo que se cree.

- Los Carteles constituyen un método antiguo. Gran-
des o pequeños, en lugares apropiados y utilizados en se-
rie, con cambios frecuentes, pueden ser un complemento
adecuado de otros métodos de comunicaciones. Los temas
más comunes y eficaces que figuran en los carteles se re-
fieren a la seguridad, el orden, la limpieza y el sistema
de sugerencias. (Ver figura 6)

FIGURA 6

CARTEL



Estos medios, tienen un gran uso práctico dentro de cualquier empresa, pero, desgraciadamente, para el proceso de las comunicaciones, este uso no se aprecia o no se comprende en lo justo. Además, son un medio flexible que pueden utilizar dos o más personas. De esta manera, una persona puede comunicarse con otra o con un número indeterminado de personas, constituyendo así un intercambio de información básica. Esta información es

importante para la dirección de la empresa pues permite coordinar el esfuerzo individual y el esfuerzo colectivo, entre todos los ejecutivos cuando es necesario.

4.5 LA ORGANIZACION DE LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE LA EMPRESA.

En toda dirección de empresa, la comunicación es básica para el desarrollo y progreso de la misma, por tal motivo, se verá en la necesidad vital de convencer al grupo de empleados que de ella dependen para lograr sus objetivos y su crecimiento. Esta necesidad ha sido la causa de la extensión que ha ido tomando el contacto personal básico a fin de manipular los múltiples detalles que existen y de alimentar la creencia de todos los grupos en que los programas de la dirección son -- equitativos y justos.

Por ello, será necesario que la dirección de las empresas sepa elegir los medios de comunicación que usará la empresa y que dependen de:

1. La importancia del mensaje a transmitir

2. La extensión y la distribución del grupo a quien se destina.
3. La eficacia inherente del medio o medios empleados. (δ)

La dirección de la empresa deberá integrar los planes y programas prácticos de comunicación de una sección con otra de la empresa. Si ésta es progresiva, el supervisor se hallará formando el concepto de comunicaciones totales. Si no es así, tendrá que aprender a conocer el sistema de comunicaciones de la empresa y procurar orientar el pensamiento de los subordinados hacia este punto. En todo caso, debería estar familiarizado con las clases y tipos de medios que se emplean en las comunicaciones totales.

Tal conocimiento aumentaría su eficiencia como comunicador y supervisor. Y Además, le prepararía para más amplias responsabilidades.

Citas Capítulo 4

- 1.- Breth, Robert D. "Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas".
Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1974 p.77
- 2.- Breth, Robert D. Op. Cit. p. 141
- 3.- Conquet, André. "Comment travailler en Groupe". Centurión.
París, 1966 p.19
- 4.- Breth, Robert D. Op. Cit. p. 190
- 5.- Breth, Robert D. Op. Cit. pp. 189-193
- 6.- Grillo, Elmer V. Op. Cit. p. 260

CONCLUSIONES

Durante la ejecución y el desarrollo del presente trabajo, he mencionado diversos aspectos de "La Comunicación en la Dirección", los cuales son fundamentales en el desarrollo y progreso de la empresa. La gerencia, en coordinación con los distintos elementos que intervienen en sus operaciones, ya sea a nivel ejecutivo o a nivel inferior, implanta las políticas más importantes para lograr los objetivos trazados en la misma.

Por lo tanto concluyo:

1.- La comunicación en la empresa es un factor decisivo para lograr la descentralización de las relaciones humanas a nivel ejecutivo, con el fin de efectuar el logro de sus objetivos.

2.- El análisis, estudio y abatimiento de los problemas en la comunicación, incrementa la fluidez de ésta, lo cual acarrea consigo una mayor eficiencia en la Dirección de la empresa.

3.- La formulación idónea, oportuna y bien - transmitida de la comunicación en la Dirección, ayuda a motivar de mejor manera a todo el elemento humano.

4.- El control de la comunicación, debe ser un factor que los directores de empresa no deben descuidar, para lo cual, se debe crear un sistema de control de órdenes, instrucciones, etc., operarlo y revisarlo periódicamente, con el fin de ratificar su ejecución. Este sistema de control puede llevarse a efecto en la medida de la obtención de resultados, mediante un formato de "Seguimiento", con el fin de verificar el cumplimiento de lo deseado por los directivos de la empresa. Este formato pudiera ser:

Seguimiento de la orden en la Dirección					
Departamento _____			Fecha de orden _____		
			Fecha de reporte _____		
No. de Orden.	Nombre del J e f e.	Resueltas	No Resueltas	Motivo	Responsable de la Orden.

5.- La aplicación constante del control y el uso de la retroalimentación darán la pauta para aplicar mejores medidas correctivas en la comunicación a nivel dirección.

6.- La comunicación oral es la más usual en la empresa, por ello, es necesario contar con personal capacitado en el cual recaiga la responsabilidad de comunicar, para que ésta sea lo más apropiada y adecuada, según al medio al que va dirigida.

7.- Se le debe dar mayor importancia a la comunicación escrita, ya que las fallas que pueda presentar son fáciles de controlar y presenta grandes ventajas siendo la principal: que se puede conservar para futuras referencias y aclaraciones.

Por ésto, recomiendo utilizar la comunicación escrita a nivel directivo, con mayor frecuencia.

8.- Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, un director de empresas debe:

- Conocer la situación a tratar, organizar sus ideas y saber realmente lo que quiere para que su comunicación sea bien comprendida.
- Comunicarse con los jefes de cada área bajo su mando en forma breve, clara y concisa para que tengan conocimiento de lo que deben hacer.
- Lograr un ambiente agradable dentro de las relaciones de la empresa, para evitar el no aceptar una comunicación por

problemas personales que redunden en perjuicio de la empresa.

- Coordinar a su personal para que todas aquellas disposiciones, órdenes, etc., surjan con la debida oportunidad y claridad, con el fin de que se realicen bajo las condiciones de eficiencia y prontitud deseadas.
- Controlar y supervisar sistemáticamente a las personas bajo su mando, para orientar y corregir el cumplimiento de lo deseado.

La comunicación es básica en todo ámbito social, económico y cultural. Juega un papel de vital importancia en la administración.

BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. "Como evitar la incompetencia gerencial". Ed. Diana
México, 1980.

BITTEL, Lester. "Lo que todo supervisor debe saber". Mc Graw-Hill.
New York. 1962.

BRETH, Robert. "La comunicación en la dirección de empresas". Fondo
de Cultura Interamericana. México, 1974.

BROWN, J. A. C. "La Psicología social en la industria". Fondo de
Cultura Económica, México, 1958.

CONQUET, André. "Comment Travailler en groupe". Centurión. París,
1966.

DEAN, Howard H. "Effective Communication". Prentice Hall Inc. New
York, 1953.

DE MIGUEL, Raymundo. "Diccionario Latino Español Etimológico".
Sáenz de Jubera, Hnos. Madrid, 1903.

DUHALT Krauss, Miguel. "Técnicas de comunicación administrativa".
UNA. México, 1970.

DOOHER M., Joseph y Marquis Viviane. "Comunicación efectiva en el trabajo". Reverté. México, 1960

FERNANDEZ Arena, J. Antonio. "La auditoría administrativa". Diana México, 1979

FONSECA López, Germán. "La comunicación en la empresa". Tesis Profesional. México, 1965

GAUQUELIN, Françoise. "Saber comunicarse". Mensajero. Bilbao, 1972

GULICK, Luther y Urwick L. "Paper Science of Administration". Institute of public administration. New York, 1937

GRILLO, Elmer. "Organización de oficinas". Continental, México, 1969

HARTLEY Eugene, Ruth. "Fundamentals of social psychology, to communication". Mc Graw Hill. New York, 1952

MENENDEZ, A. "Comunicación y desarrollo". UNA. México, 1972

Mc GREGOR, Douglas. "El Administrador Profesional". Diana, México. 1981

NUEVA Enciclopedia Temática. Tomo 6. Richards., S.A., Panamá, 1963

- PERLICK, W.W. "Introducción a la Dirección de Empresas". Serie Enseñanza Programada El Ateneo. Centro Regional de ayuda técnica. México, 1973
- PIMENTEL, Adolfo. "Manual de comunicación de ideas y educación audiovisual". Publicación del C.N.P. México. Sin fecha.
- REYES Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica 2a. Parte. Limusa. México, 1976
- SALVAT Enciclopedia y diccionario. Tomo 3. Salvat Editores, S.A. Barcelona, 1972
- SANTAMARIA, Andrés. "Diccionario de sinónimos, antónimos e ideas afines". Ramón Sopena, S. A. Barcelona, 1972
- SEAGOE, M. V. "Pedagogie et motivation".
- TERRY, George. "Principios de Administración" Continental. México, 1973.
- URWICK, L. "Management of tomorrow". Nirbet and Co. New York, 1973
- VALBUENA. "Diccionario español Latino". Libreros Editores, París, 1897
- VAZQUEZ Martínez, Cuauhtémoc. "Principios de Administración por Objetivos". Diana. México, 1981

TESIS EN UN DIA

Tesis por computadora

consúltanos sin compromiso
presupuestos gratis

Odontología 57 Local 2-A
Tel. 648-33-44