



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

*"EL FACTOR CONFIRMACION EN EL PROCESO
DE COMUNICACION EN LA EMPRESA"*

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al grado de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

José Luis Aguila Ochoa
Enrique Francisco Barroeta Sánchez
Alejandro Dorantes Arzate
Alberto Valdes Yañes

Director del Seminario:

Lic. Rafael Hernández Villagrán



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION.i
MARCO CONCEPTUALvi
ABREVIATURAS Y SIGNOS UTILIZADOSxiii
CAPITULO I	
GENERALIDADES1
I.1 ¿Qué es la comunicación?2
I.2 Teoría de la comunicacion18
I.3 Maneras de comunicarse27
CAPITULO II	
EL PROCESO DE COMUNICACION34
Descripción de nuestro modelo de Proceso de Comunicación38
II.1 Emisor40
II.2 Necesidad42
II.3 Objetivo Básico44
II.4 Encodificar46
II.5 Informacion47
II.6 Mensaje50
II.7 Latencias y Segunda Intención53
II.8 Lenguaje56
II.9 Idioma60

II.10 Código62
II.11 Signo Lingüístico63
II.12 Canales y Medios.69
II.13 Redes71
II.14 La Tecnología y la Comunicación.72
II.15 Barreras de la Comunicación75
II.16 Decodificar95
II.17 Receptor96
II.18 Respuesta98
II.19 Confirmación100
II.20 Comunicación Aparente102
II.21 Comunicación Efectiva103

Nuestro Esquema de Modelo de Proceso de Comunicación105
---	------

CAPITULO III

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

III.1 La Estructuración de las Comunicaciones en la Empresa107
III.2 Comunicación en Nivel Gerencial.118
III.3 Comunicación en las Reuniones Formales124
III.4 Formas de Comunicación escrita en la Empresa.128
III.5 Otras Formas de Comunicación en la Empresa.130

III.6 Rumor	133
-----------------------	-----

CAPITULO IV

ANALISIS DEL FACTOR CONFIRMACION EN EL PROCESO DE COMUNICACION EN LA EMPRESA	136
IV.1 Descripción del análisis	137
IV.2 El proceso de confirmación en las comunicaciones	141

CAPITULO V

MANERAS DE LOGRAR LA "CONFIRMACION" DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA	147
V.1 Captar la respuesta	148
V.2 Evaluar lo captado, con relación a los medios establecidos	150
V.3 Reforzar el mensaje	151
CONCLUSIONES	152

BIBLIOGRAFIA	158
------------------------	-----

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

En el medio actual, que se caracteriza por el vertiginoso cambio en todos los órdenes de nuestra vida, es fundamental que la empresa cuente con la información que necesita para conseguir y mantener un estado de efectividad que le permita sobrevivir en su medio y así hacer frente a inestables-circunstancias.

La manera en que puede allegarse la información vital para lograr la efectividad y adaptarse al medio la puede obtener por medio de la comunicación.

La comunicación, que la entendemos como "La transferencia de información, intercambio de pensamientos y transmisión de significados y mensajes para dar a conocer, hacer saber, y/o hacer participes a otros de lo que sabemos, sentimos, pensamos o percibimos de nosotros mismos y del mundo -- que nos rodea", en nuestro tiempo representa el punto clave entre el progreso y el mantenerse estáticos y quedarse atrás con respecto al avance del mundo.

Se han hecho diversos estudios de lo que es, cómo funciona y cuál es la importancia de la comunicación; sin embargo, a dichos estudios (con los que hemos tenido contacto) -- nadie le da la importancia en la magnitud que creemos tiene un elemento de su proceso. Dicho elemento llamado retroinformación, retroacción, retroalimentación, retrocomunicación, o "feedback", intenta reflejar una realidad humana pero no lo logra, ya que desde su origen intelectual su enfoque fue dirigido hacia lo que es la cibernética.

Por tal motivo creemos que este factor de control en la comunicación debe tener un enfoque dirigido particularmente-

a la comunicación entre personas. Es así que en esta tesis - desarrollaremos los conceptos de respuesta-confirmación, pero con la intención de lograr en las comunicaciones la efectividad, que a su vez repercutirá en toda la organización, - la cual entendemos como un organismo social, integrado por - recursos humanos, materiales y técnicos bajo la coordinación de una gerencia o administración, cuyo objetivo puede ser de carácter social, económico o de servicio. En este término incluimos a las empresas privada y pública.

Decidimos escoger este tema de entre una serie de alternativas porque creemos en la importancia de la comunicación - y de lo que es la confirmación como elemento de control en - su proceso.

Resulta de gran interés para nosotros, ya que el tema - ha sido tratado de muy diversas maneras por muchos autores, - pero ninguno (de los que identificamos) la define con las características que nosotros le damos. La comunicación para la vida profesional del Licenciado en Administración es básica, porque en la medida de la habilidad que tenga para comunicar se logrará con mayor efectividad no sólo sus objetivos personales, sino también los de la organización que coordina. Pero no solamente en el campo profesional es relevante nuestro tema, también lo es en el campo de las relaciones humanas, - ya que es de suma importancia que el ser humano mantenga una real convivencia con sus semejantes, y la comunicación es el elemento que se lo permite.

Con nuestro tema estamos dando nombre, en nuestro idioma, a ese elemento de control en el proceso de comunicación: "respuesta-confirmación".

El tipo de investigación lo desarrollamos básicamente - con fuentes bibliográficas, aunque incluimos algunos datos - obtenidos por medio de entrevistas y artículos publicados en periódicos de la Ciudad de México.

Nuestro objetivo intelectual con este trabajo es inda--gar acerca de la verdadera importancia del factor confirma--ción en el proceso de comunicación; básicamente el que se da en la empresa u organización; y si el desarrollo de la investigación lo induce, establecer sugerencias para mejorar la - comunicación y lograr lo que denominamos la comunicación - - efectiva. Con esto, proponer la aplicación de nuestra tesis- en el mundo real de los negocios, por medio de las técnicas- de confirmación que lleguemos a establecer.

La limitante de nuestro trabajo es que la investigación es teórica, y no contamos con las experiencias que dan el obtener la información de campo.

Proponemos en este trabajo un modelo de proceso de comunicación elaborado por nosotros mismos.

Los supuestos que manejamos en nuestro trabajo son los- que a continuación exponemos:

SUPUESTO DE TRABAJO.

Para lograr una comunicación efectiva es necesaria la - confirmación de la captación del mensaje, evaluando la res--puesta del "Receptor" con el objetivo básico del "Emisor".

SUPUESTOS ALTERNATIVOS.

1. La comunicación es fundamental en la vida del hombre.

2. Toda comunicación se da a través de un proceso.
3. La comunicación en la empresa es fundamental para el logro de la efectividad en sus operaciones.
4. El factor confirmación es un elemento fundamental en todo proceso de comunicación.
5. El factor confirmación es el elemento de control de todo proceso de comunicación.
6. A partir del factor confirmación se pueden establecer técnicas en nivel gerencial para lograr la efectividad en las comunicaciones.

MARCO CONCEPTUAL

Definiciones y conceptos para efectos de esta tesis.

FACTOR: Cada uno de los elementos que contribuyen a producir un resultado; el que hace una cosa.

CONFIRMACION: Acción y efecto de confirmar. Nueva prueba para corroborar la verdad y certeza de un hecho, suceso o dictamen que nos sirve para revalidar los a contecimientos y dar a una persona o cosa mayor -- firmeza y seguridad.

CAPTACION: Percibir, recoger y comprender el contenido de un mensaje.

MENSAJE: Cadena, sucesión o secuencia de signos combinados de acuerdo con un conjunto de reglas y leyes de un código para mandar o transmitir la información y - que permite el flujo del proceso de comunicación.- El mensaje es el elemento que le da dinamismo a la comunicación y la convierte en proceso.

EFFECTIVIDAD EN LA COMUNICACION: Consiste en el logro del objetivo básico de comunicación del emisor, el cual es satisfacer la necesidad que lo motivó a establecerse dicho objetivo.

Lo que le da caracter de efectividad a la comunicación es que el resultado del proceso de comunicación sea positivo en el emisor, considerando las - circunstancias en que se encuentre, es decir, en - su medio ambiente.

EMISOR: El que pone en circulación, el que manifiesta. El -- que produce un mensaje de acuerdo con las reglas de un código determinado. Se le denomina fuente de la -- comunicación; el emisor posee un mecanismo codificador que le permite encodificar un mensaje específico conformando la sustancia informativa y seleccionando las unidades del código de acuerdo con las reglas de éste.

ENCODIFICAR: Encodificar es traducir a una clave el mensaje-- destinado a obtener la respuesta esperada. Supone la habilidad, en el encodificador, de hablar y escribir.

RECEPTOR: El que capta o recibe. Es el destinatario del mensaje y su función es la de percibir y hacerse cargo-- de lo que le dan o envían. El receptor debe ser ca-- paz de decodificar la sustancia informativa del mensaje conforme a las reglas del código de que se tra-- te.

DECODIFICAR: Decodificar es pasar un valor encodificado a la información que representa. Supone la habilidad, en-- el decodificador, de leer y escuchar.

RESPUESTA: Es la acción con la que el receptor corresponde a la acción del emisor. La respuesta puede contestar -- refutar o denunciar algo que el emisor dice.

EVALUACION: Procedimiento que tiende a medir los resultados-- del desempeño de la actividad de un individuo o un -- grupo en forma crítica. Al medir comparamos un ele-- miento variable con otro que consideramos base o uni-- dad; al hacerlo en forma crítica corroboramos o no -- la verdad de un hecho. En el caso de la comunicación,

al corroborar la captación del mensaje (que transmite el emisor) por medio de la respuesta del receptor, estamos confirmando el proceso. La respuesta será -- evaluada, esto es, medida y comparada en relación -- con el objetivo básico del emisor. Como fruto de dicha evaluación podremos confirmar si hubo o no captación.

INFORMACION: Noticia. Es el contenido de la comunicación. Es el conjunto de datos congruentes relativos a situaciones específicas, expresados en términos homogéneos y presentados de manera ordenada y sistemática. (A. Mendez Villanueva). Los datos configurados de esta manera adquieren un significado, que no poseían hallándose dispersos. Dicho significado se adquiere en el momento de pasar de "potencia" a "acto" en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje. La información está implícita en la comunicación y no tiene efectividad independiente. "Los datos, descripción de hechos y fenómenos, constituyen información cuando se recopilan (o se reciben), transmiten, perciben, interpretan, y de algún modo se utilizan, o se les asigna conscientemente un destino.

Por 'datos congruentes' debe entenderse: la descripción de hechos, premisas y magnitudes que realmente tengan relación con el asunto para el cual se requieren, de manera que no se incluyan datos innecesarios y que la información sea realmente apropiada.

Expresados en 'términos homogéneos', esto significa que deben estar enunciados conforme a conceptos y --

unidades de medida uniformes, que permitan plantear comparaciones entre los efectos que puedan esperarse de cada alternativa y los fines deseados, e igualmente entre las alternativas y los resultados que se estén obteniendo.

Presentados de manera 'ordenada y sistemática', los datos que integran la información deben presentarse debidamente clasificados y de acuerdo con la secuencia y periodicidad conveniente". (1)

LENGUAJE: Lenguaje se le denomina al sistema convencional de sonidos articulados (signos) con que el hombre expresa deliberadamente una idea o sentimiento.

El sistema lenguaje está integrado por tres elementos que son: Idioma, Habla y Norma.

El lenguaje es exclusivamente humano por las siguientes características: consciente, adquirido, convenido, social, posee un metalenguaje, y utiliza signos lingüísticos.

LENGUA: Lengua es el órgano carnoso, móvil, situado en la boca y que sirve para gustar, deglutir y para articular los sonidos. Cuando se trate como sistema de comunicación véase IDIOMA.

IDIOMA: Idioma es el medio de comunicación por la palabra propio de un pueblo, nación o comarca. Es un sistema de signos, un código, constituido por impresiones de sonidos, palabras y rasgos gramaticales, y que no consiste en sonidos físicos, sino en las im

(1) MENDEZ VILLANUEVA, ANTONIO: "INFORMACION FINANCIERA" P.15

presiones sonoras que dejan atrás los sonidos actuales que nosotros mismos pronunciamos o escuchamos a otros.

Es la parte social del lenguaje. Es el denominador común de todos los hablantes de cada uno de los individuos de una comunidad.

CODIGO: Código es conjunto de reglas, signos, señales, --- símbolos ordenados metódica y sistemáticamente, -- que mediante un convenio y acuerdo entre los hombres permite transmitir una información asignándole una determinada forma lingüística, visual, sonora, mímica.

HABLA: Habla es el uso que cada miembro de la comunidad - hace del idioma para darse a entender. Es la encodificación de un mensaje particular que luego será decodificado por los que escuchan. Está constituido por la palabra. Es un acto individual y particular.

NORMA: Norma es el límite que se pone al habla en sus distintos niveles. Habrá norma para un habla culta, - literaria, familiar, e incluso, para la representación gráfica del habla, la escrita.

SIGNO: Signo es cosa que evoca en el entendimiento la idea de otra. Ullman hace una clasificación de signos según el sistema, lo que representan y su intención.

Por el sistema pueden ser sistemáticos o asistemáticos. Los sistemáticos forman un sistema que pue-

de ser de diferente número de elementos, tal como el número de fonemas en el sistema lingüístico. Los asistemáticos no forman un sistema coherente, como la comunicación por medio de los gestos.

Por lo que representan, los signos pueden ser icónicos o convencionales (arbitrarios). Los icónicos son semejantes a los objetos que representan, como por ejemplo, las señales de tráfico. Los convencionales (arbitrarios) no guardan relación con lo representado, como las letras del alfabeto, que no guardan relación con los fonemas que representan. Por su intención, los signos pueden ser intencionales o no intencionales. Los intencionales son -- producidos con un propósito y con determinación de la voluntad. Los no intencionales no se producen -- voluntariamente, como el rubor, que indica azoramiento.

Podemos decir que los signos empleados por el hombre en el lenguaje son siempre Intencionales, y -- pueden ser icónicos o convencionales sistemáticos o asistemáticos.

SIGNO LINGÜÍSTICO: Signo lingüístico es el término que utilizó el lingüista suizo Ferdinand de Saussure (1857-1913) en lugar de palabra o nombre. La teoría del signo lingüístico comprende el proceso de nominación de las cosas, y lo define como "una de las unidades que integran el sistema de signos llamado lengua. Es una unidad compuesta por dos miembros -- que mantiene mutua e indivisiblemente asociados, -- el Significante, que es el aspecto perceptible por el sentido del oído, y el Significado que es la idea que nos despierta en la mente dicho estímulo".

SIMBOLO: Símbolo es la imagen, figura o divisa con que se--
representa un concepto intelectual o moral por al-
guna semejanza que el entendimiento percibe entre-
ese concepto y aquella imagen. Los símbolos, por -
esta razón, son motivados.

ABREVIATURAS Y SIGNOS UTILIZADOS.

OP. CIT. - - -	Obra citada.
IBID - - - -	En el mismo lugar o ahí mismo.
LOC. CIT. - - -	En el lugar citado.
T. - - - -	Tomo.
P. - - - -	Página.
PP.- - - -	Páginas.
Sic. - - - -	Palabra o frase que es textual.
(...) - - - -	Que continúa el texto.

CAPITULO I

GENERALIDADES

¿ QUE ES LA COMUNICACION ?

TEORIA DE LA COMUNICACION

MANERAS DE COMUNICARSE

I.1.- ¿QUE ES LA COMUNICACION?

I.1.1.-IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.

"El que ha encontrado un tema adecuado a sus facultades, no dejará nunca de encontrar palabras elocuentes y una expresión lúcida".

Por medio de la "expresión lúcida" podemos transmitir - nuestras ideas, sentimientos, conocimientos, cultura, con el fin de satisfacer nuestras necesidades a través de la interacción del individuo en sociedad.

La comunicación da al hombre la posibilidad de interactuar, de constituirse en un ser eminentemente social.

Asimismo, la comunicación es el elemento generador de la sociabilidad en el momento en que le permite satisfacer su necesidad de convivencia al intervenir y ser afectado por la conducta de sus semejantes.

En la medida que el hombre tiene mayor habilidad para comunicarse, logra con mayor éxito sus objetivos. La comunicación es, en tal caso, la herramienta de la que el hombre se vale para constituirse en un ser capaz de decir, de hacer saber al mundo sus deseos y necesidades, angustias y logros. lo que es y lo que quiere llegar a ser.

El hombre es lo que es y está donde está a causa de los pensamientos dominantes de su mente. El pensamiento es la facultad distintiva del hombre entre los animales; como decía Pascal: "No puedo concebir a un hombre sin pensamientos; sería una piedra o una bestia". Pero no sólo el pensamiento es en sí lo único que distingue al ser humano, sino también la-

expresión de ese pensamiento, que puede ser por medio de la mímica o la palabra. "La palabra contiene al pensamiento con dependencia de significación.

En las palabras termina el pensamiento; por eso, la palabra, en la lógica, recibe el nombre de término". (1)

La palabra a través del lenguaje y los códigos permite la comunicación y, al mismo tiempo, satisfacer una necesidad psicológica del ser humano. Recordemos la historia de Robinson Crusoe, aquel náufrago que logra refugiarse en una isla deshabitada y la terrible angustia que sentía al no poder -- cambiar palabra alguna con nadie, ni contar con alguien -- quien lo escuchara. Podemos decir que la comunicación es una función fundamental del ser humano.

En nuestros días ya no es necesario, como dijo el filósofo griego Horacio, que tengamos un tema adecuado para lograr una expresión lúcida. Desde Aristóteles, quien decía -- que la comunicación es la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión, el hombre ha considerado a la comunicación como elemento fundamental para la convivencia. Sin embargo, como era "tan natural", tuvieron que pasar más de dos milenios después de Aristóteles para que los estudiosos volvieran a poner atención a este fenómeno en particular.

En 1938, Chester Barnard considera la comunicación como "el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito -- central. Esta es una función básica de la comunicación; la actividad de grupos es imposible sin una transferencia de información, porque si ella no existe, no se pueden efectuar -- la coordinación ni los cambios". (2)

(1) CASTRO, EUSEBIO: "LA LOGICA" P. 39

(2) KOONTZ: "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA" P. 638

En el campo de las organizaciones sociales, el objetivo de cada empresa es la razón de su existencia. El administrador para lograr cumplir el objetivo (la meta) se vale de técnicas y principios sociales de muchos colaboradores, entre ellos, expertos en comunicación. (Koontz, Op. Cit.).

Con la comunicación podemos encauzar esfuerzos en grupo, crear conductas, efectuar cambios, lograr productividad. Duhalt Krauss dice que "el éxito del grupo depende de lo -- bien que se entiendan". La comunicación es el proceso integrador de la sociedad, ya que a través de la primera el hombre puede integrar grupos, éstos, la sociedad, la cultura y la civilización; y la comunicación como proceso facilita y fomenta el progreso y el cambio.

La comunicación es un generador de sociabilidad ya que satisface la necesidad de convivencia humana y salva al hombre de la angustia de la soledad. La inteligencia de las personas se logra desarrollar más cuando dispone de mayores -- oportunidades de comunicarse. Flores de Gortari menciona que "El éxito de las relaciones interpersonales suele depender de la habilidad que tengamos para transmitir lo que deseamos, sentimos o queremos; la comunicación deficiente suele traer conflictos y fracasos". (1)

La comunicación es el factor que pone en movimiento a -- los grupos, les da cohesión, solidez y permanencia.

A la comunicación podemos considerarla como el medio para unificar la vida organizacional, es el vínculo entre el -- objetivo fundamental y su logro. Con la comunicación podemos lograr la acción unificada y armoniosa en la empresa. La comunicación nos da la información que necesitamos para tomar-

(1) FLORES DE GORTARI, "HACIA UNA COM. ADMTVA. INTEGRAL"
(México, Trillas 1981) P. 22

decisiones; y lo más importante es que mediante la comunicación logramos la coordinación, que según Koontz, es la esencia de la administración.

I.1.2.- MARCO HISTORICO DE LA COMUNICACION.

Para identificar la aparición del fenómeno de la comunicación es necesario que relacionemos a ésta con las diferentes etapas históricas de la humanidad, es decir, analizar el progreso conjunto de ambas.

En épocas muy remotas, el hombre convivió en pequeños grupos sociales aislados, y muy probablemente sus primeros medios de comunicación fueron las gesticulaciones y la mímica. Más adelante estructuró el lenguaje hablado, y a raíz de éste, creó el lenguaje escrito. Esto fue un factor muy importante para que los grupos sociales crecieran y su actividad la desempeñaran con mayor unidad y coordinación.

La escritura también permitió la transmisión de extensos mensajes y la exactitud de registros. Se logró también con la escritura la transferencia de los conocimientos a los demás miembros del grupo y a otros grupos. Posteriormente, con la invención de la imprenta, el hombre pudo reproducir con mayor facilidad y rapidez sus escritos, y de esta manera difundir en mayor escala los conocimientos. Pero tal difusión, la distribución física de los libros, se veía condicionada a la velocidad de los transportes que en esa época se utilizaban: el caballo y las embarcaciones de vela y remos. Con la invención de la máquina de vapor, trenes y barcos se agiliza la distribución, y cuando se empieza a utilizar la electricidad en la transmisión de mensajes, el hombre salva las distancias físicas para poder comunicarse; la comunicación se vuelve más rápida.

El telégrafo constituye un medio de comunicación revolucionario; con su principio de funcionamiento después surge el teléfono, la radio, la televisión, el cable submarino, hasta llegar a los satélites artificiales de comunicación.

No cabe duda que la necesidad ha dado al hombre el impulso y estímulo para que progrese. Si no hubiera sido por la necesidad de comunicarse con sus demás congéneres, nunca hubiera perfeccionado sus medios de comunicación.

De esta manera, el hombre crea nuevos medios de comunicación, así como perfecciona sus técnicas, de tal forma que puede satisfacer las necesidades crecientes de la humanidad. Por consiguiente, la comunicación marcha a la par con el progreso de la civilización.

I.1.3.- LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACION EN EL HOMBRE, EN LA ORGANIZACION Y EN LA SOCIEDAD.

La comunicación tiene influencia (*) en cualquier organismo social, sin importar su tamaño o sus funciones. Esta comunicación representa la fuerza que une a los grupos de -- personas, manteniendo así su existencia. No debemos pensar -- que la comunicación ocupa solamente un papel estático en las organizaciones, también tiene carácter activo, es decir, con tribuye a realizar las funciones y, al mismo tiempo, evitar -- que se repitan innecesariamente; proporciona confianza y mo -- tiva a los integrantes del grupo; previene catástrofes y si -- niestros y proporciona, también, la forma de aminorar sus -- consecuencias.

En sí, la comunicación se involucra de tal forma con to dos los procesos de las organizaciones, que pasa a ser parte de los mismos. Por ejemplo, en las relaciones humanas es re -- levante su influencia, ya que fluye de tal forma que permite a los interlocutores conocer, saber del medio que los rodea -- y con base en la información intercambiada tomar decisiones -- y actuar.

Los canales de comunicación en toda organización social son elementos muy importantes para su correcto funcionamien -- to. Cuando una persona desempeña un trabajo, tiene que esta -- blecer comunicación con sus compañeros del mismo nivel jerár -- quico, con sus superiores o con sus subordinados, para obte -- ner la información que requiere para realizar correctamente -- sus labores. Si la comunicación falla, ocasionará problemas -- al trabajador y a la organización.

La comunicación efectiva en la organización genera una-

(*) INFLUIR: es que una cosa produzca efectos en otra.

convivencia mayor y logra que las personas lleven buenas relaciones entre sí. Por otra parte, las relaciones públicas - de la organización (la comunicación externa de la empresa) - se verán mejoradas en cuanto la comunicación pueda captar la buena voluntad del público hacia dicha organización y así lo grar la mutua comprensión.

En la sociedad, la comunicación masiva permite la aceleración del desarrollo y facilita la aplicación, elaboración- e implementación de los modelos para alcanzarla. En todas -- las sociedades, esta comunicación influye ciertos patrones - de conducta, orienta la opinión pública y encauza la actitud de la sociedad hacia las metas previstas en los planes nacionales.

Para comprender la magnitud de la influencia de la comunicación en la sociedad y en el hombre, analicemos los términos "común, comuna, comunicación, comunidad...", todas son palabras de una misma familia". (1)

Común es aquello que pertenece o se extiende a varios, - aquello en que tienen participación varias personas.

"El hombre no vive aislado, sino que lo hace en comunidad. Según Juan Jacobo Rousseau, el hombre no se habría sentido capaz de resolver por sí solo todos los problemas que - se le planteaban, y decidió elaborar con sus semejantes - - un "contrato social", es decir, unos acuerdos que permitie-- ran poseer varias cosas (fuerza, seguridad, etc.) en comun.- Por medio de ese tácito contrato, el hombre se integraba en- una comunidad". (2)

(1) URRUTIA, JORGE: "SISTEMAS DE COMUNICACION" EDITORIAL --- PLANETA, BARCELONA 1975. P.25

(2) IBID.

La comunidad existe y asegura su permanencia por medio de la comunicación. En ella existen normas rectoras que establecen la manera en que se van a relacionar sus miembros; y la forma en que estos últimos llegan a conocerlas es por medio de la comunicación.

Ya constituida la comunidad, por medio de la comunicación se pueden transmitir los conocimientos, la información y las experiencias, que no solo permiten la perpetuación, sino también la evolución de la misma comunidad, ya que cada individuo no se ve necesitado de experimentar de nuevo cada hecho o concepto, y el trabajo creativo de cada generación parte siempre de un escalón superior al precedente.

Para poder hablar de la comunicación masiva (*) es necesario definir a 'masa' como un conjunto numeroso de personas. Las masas aparecen como tales con la Revolución Industrial, que concentra multitudes en las ciudades, despoblando el campo.

La comunicación de masas significa una masificación de la información y la cultura, que en la actualidad presenta las características de que se pueden conservar los mensajes, multiplicarlos y favorecer el acceso a la cultura a toda clase de receptores, gracias a los discos, cintas magnetofónicas, video-sistemas, etc.

Los receptores de la comunicación masiva forman un grupo grande y difícil de precisar, que tiene las características fundamentales de que son anónimos y heterogeneos. La comunicación masiva se dirige a receptores enormemente dispersos. El emisor no los conoce ni está en condiciones de hacerlo.

(*) VEASE URRUTIA. LOC. CIT.

La comunicación masiva es producto de organizaciones, - por ejemplo: una emisión radiofónica requiere de locutores, - ingenieros en electrónica, técnicos de sonido, un organiza- - dor, un proveedor financiero, etc. El mensaje de la comunica- - ción masiva está elaborado por técnicos que buscan un produc- - to capaz de captar el mayor número de receptores.

Según Urrutia, un mensaje transmitido como comunicación masiva puede poseer: funciones previstas, funciones latentes o consecuencias disfuncionales. Las funciones previstas consisten en que con el mensaje se logre lo que se pretende. -- Funciones latentes son cuando se consiguen ventajas imprevis- - tas. Y las consecuencias disfuncionales son cuando por diver- - sas razones, el mensaje provoca daños de algún tipo en los - receptores. Como ejemplo podemos decir que si con una campa- - ña de propaganda electoral se ganan votantes, se consiguen - funciones previstas; si además esos votantes resultan adep- - tos activos, actuaron funciones latentes; pero si tales adep- - tos al no ver posibilidades de ganar las elecciones y deci- - den suicidarse, hubo consecuencias disfuncionales.

"Los medios de comunicación masiva más importantes son:

Impresos:

- a) Libros
- b) Periódicos
- c) Revistas
- d) Volantes

Electrónicos:

- a) Cinematógrafo
- b) Radio
- c) Televisión

Los factores que inciden en el proceso de comunicación en gran escala son:

- a) Agencias noticiosas
- b) Enlace internacional de medios de comunicación
- c) Tratados internacionales
- d) Satélites y microondas
- e) Marco jurídico de referencia
- f) Mercado nacional e internacional". (1)

La comunicación masiva puede tener efectos positivos y negativos en la sociedad. Flores de Gortari expresa que la comunicación masiva o social (como él la llama) como efectos negativos de ella puede sacar al ser humano de su realidad, y, en un momento dado, condicionar sus gustos y hasta su proceso de reflexión. Pero, considera como efectos positivos -- los siguientes:

- "1. Sensibiliza, orienta y coadyuva para que el individuo participe en el desarrollo social.
2. proyecta la acción personal del ser humano, de su -- proceso de creación y recreación en el proceso so--- cial de la integración de la comunidad y sociedad.
3. Difunde las formas en que los individuos y la comu-- nidad pueden manifestar sus expectativas personales, experiencias y esperanzas, en nivel comunitario y co lectivo, para que a partir de la generalización de - anhelos y la difusión de patrones positivos de con-- ducta y consumo, se puedan perfilar otros horizontes.

(1) FLORES DE GORTARI. OP. CIT. PP. 305-306

4. Coadyuva a la formación del buen gusto de los grupos, objeto de la comunicación masiva.
5. Difusión y estímulos de la adquisición del conocimiento y de la información. (...)
6. Ofrece contacto directo, frontal y objetivo del 'yo' eminentemente individual y personal, con el sentido de 'nosotros' definitivamente grupal y colectivo, en el contexto específico de la sociedad donde se desarrolla el proceso de la comunicación masiva.
7. Satisface las necesidades de formación, educación, cultura y entretenimiento en todas sus manifestaciones, reafirmando los valores humanos.
8. Promueve la toma de conciencia sobre la problemática nacional y mundial.
9. Desarrolla la actitud crítica al fomentar al mismo tiempo la comprensión de la realidad y la actitud -- que mueve la acción. " (1)

El hombre, ya sea en grupo desorganizado, o bien, como público que se reúne con un propósito, es sensible a la comunicación, y a través de esto se da una modificación en la -- conducta e interacción, actual o diferida.

La comunicación masiva no solo influye en los sujetos de los grupos no organizados, sino también en los individuos bajo otras condiciones que conforman la sociedad. Por esta razón Flores de Gortari la denomina "Comunicación Social",

(1) FLORES DE GORTARI OP. CIT, PP. 313-314

La comunicación es la base de todas nuestras relaciones y de nuestros pensamientos. El hombre pasa una gran parte de su tiempo emitiendo o recibiendo mensajes. Esto es tan exagerado en nuestro siglo, que para algunos investigadores, nos encontramos en el "siglo de las comunicaciones".

Veamos por qué se dice que es exagerada la transmisión de señales comunicativas:

Una persona normal en una jornada de trabajo en una ciudad moderna actúa de la siguiente manera: "Oye el despertador, escucha la radio, se mira en el espejo, saborea el desayuno, lee un periódico, pulsa el botón del elevador, se aparta al oír una bocina o un timbre, observa los anuncios callejeros, espera en la parada del autobús, cruza la calle cuando se lo permite el semáforo, lee informes, examina un gráfico, admira cuadros, ve una película, habla por teléfono, ve la televisión, ya dormido tiene sueños, etc.

En todas estas acciones se recibe comunicación. El despertador comunica que es una hora precisa, la radio o el teléfono transmiten mensajes orales, el espejo le permite percibir el estado de su rostro, en el desayuno se perciben signos gustativos: calor, dulce, amargo etc.

Los periódicos y los informes comunican por medio de la escritura o la fotografía, la bocina o el timbre indican la proximidad de un vehículo, los anuncios callejeros comunican con imagen y escritura la bondad de productos comerciales. El disco metálico en la parada del autobús le indica que en ese lugar se detendrá el vehículo, el color de la luz que -- presente el semáforo significa que se puede cruzar la calle. El gráfico dispone textos escritos en una determinada ordena

ción para comunicar algo con claridad, los cuadros son comunicación visual, el cine y la televisión comunican hechos -- por medio de la imagen y el sonido, los sueños son autocomunicación inconsciente. Y con el botón del elevador, transmite una corriente eléctrica al motor; le comunica una orden a la máquina". (1)

Volviendo a la organización, la comunicación le permite interrelacionar cada una de sus áreas funcionales. En toda empresa encontramos las siguientes:

Finanzas, que se encarga de la obtención y uso del dinero. "La información financiera es el conjunto de datos congruentes expresados en unidades monetarias correspondientes a los conceptos que describen la situación financiera en que se encuentra la empresa en un momento dado, los resultados financieros de las operaciones practicadas, el movimiento de fondos u otros aspectos relacionados con la obtención y uso del dinero en función del logro de los objetivos para los cuales fué creada" (Mendez Villanueva Op. Cit)

Producción, que se encarga del estudio y aplicación de conocimientos sobre insumos (información, energía o materiales) que a través de un proceso de transformación, comúnmente realizado por hombres y máquinas, da como resultado la elaboración de servicios, ideas o productos satisfactorios de necesidades humanas.

Mercadotecnia, que "estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer qué satisfactor se debe producir y que sea costeable, y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor" (Alfonso Aguila Alvarez: "Elementos de Mercadotecnia")

(1) URRUTIA, OP. CIT. PP. 27-28

Recursos Humanos, que tiene como objetivo "desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para -- proveer una estructura administrativa eficiente, empleados - capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, - asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la direc-- ción. (...)" (Fernando Arias Galicia: "Administración de Re-- cursos Humanos").

- -

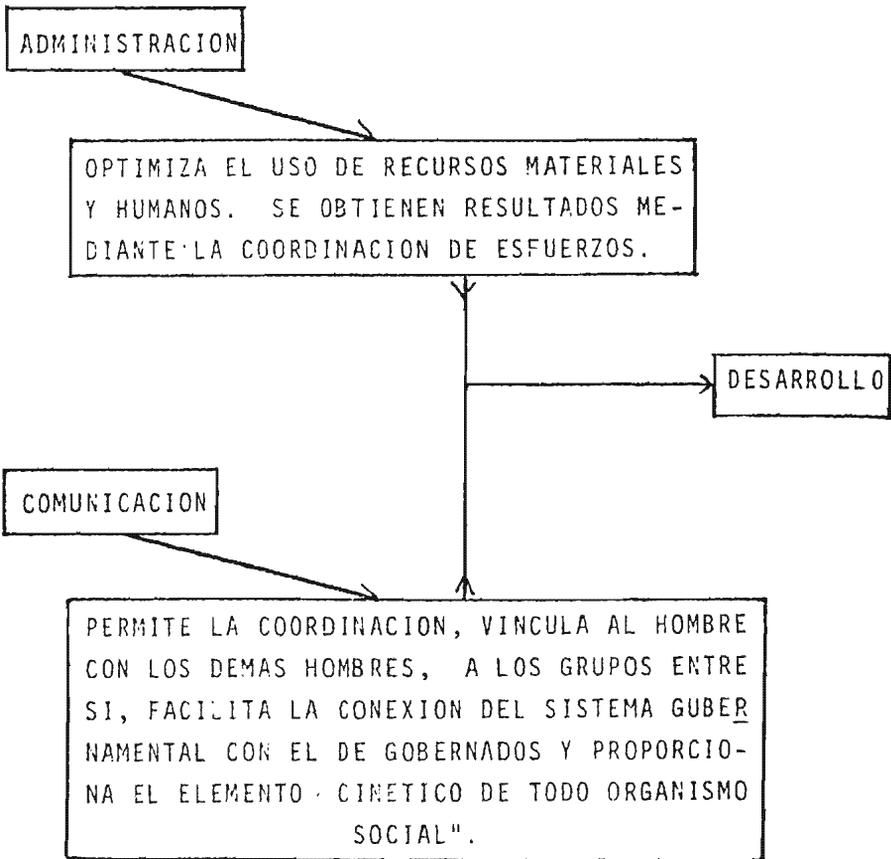
Debemos comprender que la comunicación sirve a la sociedad y a la vez es un reflejo de esta. Su objetivo no es solo tenernos mejor informados, es más trascendente. Podemos utilizar la comunicación para impulsar los juicios de valor inteligentes y la acción constructiva.

Por lo tanto, si no contamos con una comunicación so--- cial efectiva no habrá desarrollo, y en México esto se torna en fundamento de las perspectivas para solucionar la proble-- mática económica del país, con base fundamental en la estruc-- turación de un modelo de desarrollo.

La administración desde cualquier punto de vista, ya -- sea como disciplina del gobierno técnico y científico, o en su acepción de servicio y en la aplicación a los sistemas pú-- blico y privado, requiere necesariamente de la comunicación.

Así como no podría darse el desarrollo de un país sin - comunicación, tampoco habría administración sin la misma, -- puesto que el principio básico del cual parte, es el de la - coordinación del elemento humano y de los recursos disponi-- bles para lograr las metas y objetivos del organismo social.

"Por lo anteriormente mencionado podemos decir que: (1)



(1) FLORES DE GORTARI: OP. CIT. P. 330

I.2.- TEORIA DE LA COMUNICACION.

Uno de los más importantes procesos en las empresas y de los más fáciles de observar es la comunicación de los miembros de la organización entre sí.

Muchas veces se ha descrito la comunicación como un sencillo problema de transmitir información de una persona a otra. Pero todos sabemos que el proceso no es de ningún modo sencillo y que la información transmitida es con frecuencia muy variable y muy compleja. Comunicamos hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones y otras cosas diversas, todo en el mismo mensaje.

Comunicamos no sólo por medio de la palabra hablada y escrita, sino también por medio de gestos, de la postura física, del tono de la voz, de los momentos que elegimos para hablar, de lo que no decimos, etc.

I.2.1.- DEFINICION DE COMUNICACION.

La palabra comunicación tiene su origen en la lengua latina "comunicatio", sustantivo del verbo "comunicare" y significa: dar a conocer, hacer saber, transmitir o informar.

El diccionario de la lengua española nos da la siguiente definición sobre el verbo comunicar (comunicare en latín):

"Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene".

Por consiguiente, la palabra comunicación comprende todos los medios de que nos valemos para expresar nuestros pensamientos a nuestros semejantes, es decir, la transmisión de un significado a otros.

Carlos Ortiz Gil nos menciona que la comunicación "es - la transmisión de un mensaje a otra persona en forma tal, -- que esa persona nos muestre que recibió el mensaje reaccionando como esperamos". (1)

Mario Haddad Slim sostiene que la comunicación humana - "es el proceso de intercambio de significados entre personas, mediante el uso de símbolos". (2)

Hay dos clases de símbolos (verbales y no verbales) y se usan para enfatizar que la comunicación no depende del -- lenguaje, por ejemplo, el silencio por parte de un supervisor puede expresar desaprobación tan efectivamente como una docena de palabras.

(1) CITADO POR CISNEROS GUERRERO, JESUS: "TESIS PROFESIONAL" INEDITA I.T.A.M. P.7

(2) HADDAD SLIM, MARIO:"PSICOLOGIA Y APRENDIZAJE". P. 47

Henry L. Sisk define la comunicación como "la transmisión del significado intentado a otros". (1)

Esta restricción implica que el emisor de la comunicación tiene un claro concepto del significado que él desea transmitir, a fin de que la comunicación sea intencionada.

Arias Galicia nos dice que "es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción". (2)

Duhalt Krauss dice que "la comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que se intercambian información, con un propósito, las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella". (Sic) (3)

Desde nuestro punto de vista, la comunicación la entendemos como la transferencia de información, intercambio de pensamientos y transmisión de significados y mensajes para dar a conocer, hacer saber, y/o hacer partícipes a otros de lo que sabemos, sentimos, pensamos o percibimos de nosotros mismos y del mundo que nos rodea.

(1) SISK, HENRY L: "ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS"
P.442

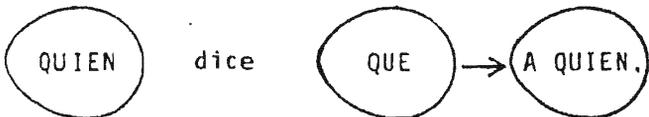
(2) ARIAS GALICIA, FERNANDO: "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" P. 387

(3) DUHALT KRAUSS: "TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA"
P. 21

1.2.1.- AUTORES DE MODELOS DE COMUNICACION.

El hombre, por su propia naturaleza y como una necesidad imperiosa, se ve obligado a comunicar a los que le rodean sus impresiones, sentimientos y emociones para poder vivir en armonía, en colectividad.

Así pensadores como Aristóteles, se preocupaban por lograr una mejor comunicación con base en los elementos que conforman el mensaje y que en nuestros días se conoce como "Modelo Aristotélico" (*)

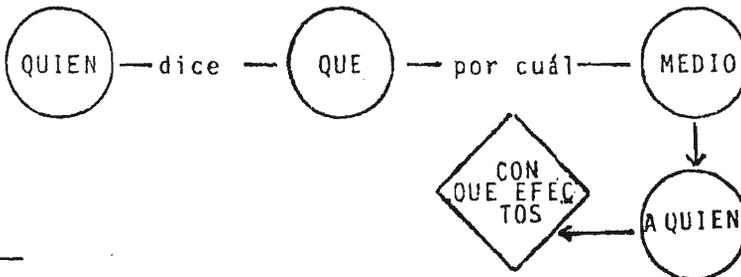


- Quien: personaje que habla;
- Que: contenido del discurso;
- A quien: personaje que escucha.

Sin embargo, su modelo lo estimamos limitado en un nivel de información, ya que en el esquema no se toma en cuenta la respuesta.

MODELO DE LASWELL.

En el proceso de la comunicación, Laswell introduce dos elementos más a los tres originalmente considerados por Aristóteles, el CANAL o MEDIOS por el que se transmiten los mensajes y los EFECTOS que éstos producen.



(*) YEASE: HADDAD SLIM, OP. CIT. P. 41

Hay una diversidad de modelos, todos ellos similares y probablemente ninguno exacto, único o verdadero.

Como hemos visto, a través de estos modelos de comunicación, cualquiera que sea el proceso, son tomados en consideración siempre tres elementos básicos: la fuente, el mensaje y el destino, es decir, quién comunica, qué y a quién lo comunica.

- La fuente puede ser una persona o una organización.
- El mensaje se identifica como el medio de expresión.
- El destino es la persona o grupo de personas que escucha, observa o lee.

La fuente trata de establecer una comunidad con el destino antes de transmitir sus ideas, tendrá que servir como comunicador para encodificar las palabras habladas, escritas, señales o impulsos eléctricos, aceptados de acuerdo con un código establecido.

Por otra parte, es indispensable que los campos de la experiencia del comunicador (fuente) y del receptor (destino), tengan un área en común que permita el proceso de comunicación.

Dos personas desconocidas entre sí, necesitan tener dentro de sus receptivos campos de experiencia, la del conocimiento del mismo idioma.

Si el área de experiencias comunes es amplia, la comunicación será fácil; si el área es pequeña, la comunicación es difícil.

Un mecanismo recíproco de la comunicación individual, - es la respuesta o comunicación en retorno, en la cual se invierten los papeles de la fuente y el destino, es decir, el mensaje viaja en sentido contrario; aún la falta de esta respuesta es significativa como mensaje en sí.

A partir de estos primeros modelos de comunicación, encontramos nombres como los de Shannon, Weaver, Schramm, Hull, Tolman, Frecht, Oswood. Más que modelos originales, algunos son adaptaciones de otros. (*)

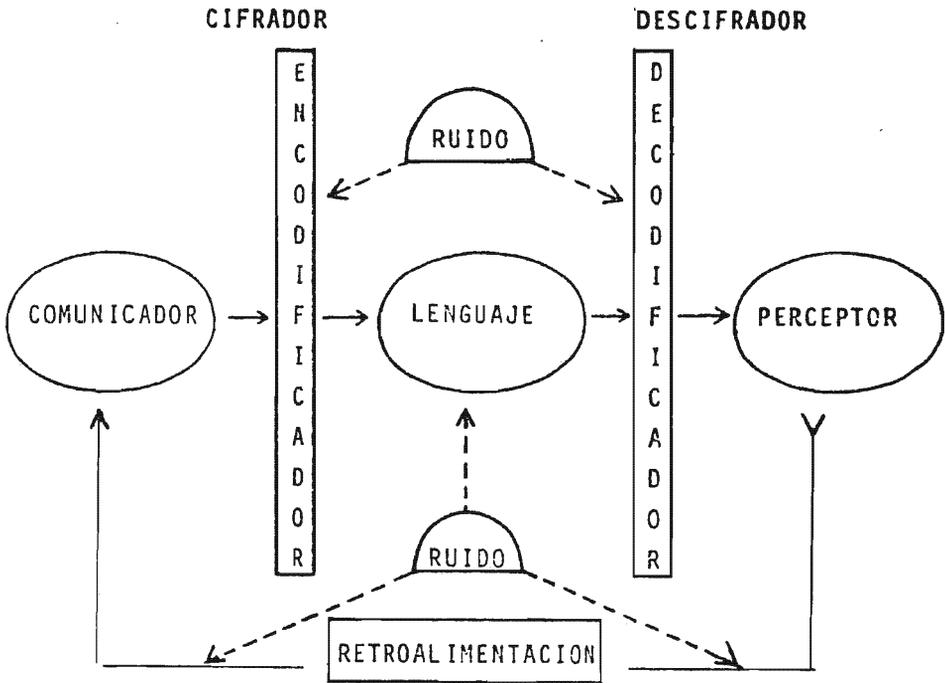
MODELO DE WILBUR SCHRAMM.

Schramm habla de comunicador en vez de emisor o transmisor y de perceptor en lugar de receptor; la señal es el lenguaje, perceptor y destino son una misma persona; fuente y comunicador son otra persona. Esto ya es comunicación humana.

El modelo establece la percepción psicológica del significado del mensaje a diferencia de la recepción física del modelo de comunicación electrónica. (**)

(*) VEASE: IBID.

(**) VEASE: IBID.



MODELO DE WILBUR SCHRAMM.

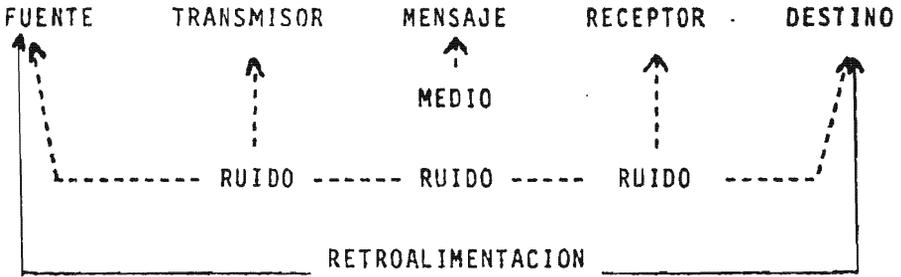
Como puede apreciarse, en este diagrama se sustituye -- al micrófono y al receptor electrónico por el comunicador y el perceptor humanos.

Nosotros utilizaremos en lugar de retroalimentación el concepto respuesta; pues la respuesta es la acción con que el receptor corresponde a la acción del emisor. La respuesta puede contestar, refutar o acusar algo que el emisor dice.

La retroinformación es observación no evaluativa sino - descriptiva acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización. Por lo tanto, la respuesta al - poder ser evaluada, se puede confirmar si el mensaje transmitido fue recibido adecuadamente(*)

(*) VEASE: IBID.

MODELO DE SHANNON WEAVER.



Este modelo se refiere a la información electrónica, pero también funciona para esquematizar el proceso que tiene lugar entre las personas.

I.2.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos que participan en el proceso de comuni---
cación son los siguientes:

EMISOR

MENSAJE

RECEPTOR

RESPUESTA

LENGUAJE, IDIOMA, CODIGO, SIGNO

CANALES, MEDIOS, FLUJOS

INFORMACION, LATENCIAS, SEGUNDA INTENCION

TECNOLOGIA

BARRERAS.

I.3.- MANERAS DE COMUNICARSE.

I.3.1.- LA COMUNICACION ORAL.

La palabra hablada es la forma por la cual el hombre -- manifiesta sus pensamientos y sentimientos; es probablemente el mejor medio para comunicarse. A través de la transmisión oral el hombre mantiene relaciones vivas con los demás individuos y hace que la comunicación sea más trascendente. Es -- decir, al hablar afirmamos el yo, manifestamos nuestra existencia viva en el mundo, denotamos nuestra cultura y personalidad y hacemos posible los trabajos en común.

La principal ventaja de la comunicación oral es, sin du da alguna, el intercambio rápido y completo de los mensajes; se pueden realizar preguntas y contestarse al instante.

El interlocutor está obligado a una relación directa -- con la persona que escucha y, por ende, debe hacerse entender él mismo, o sea, que si se expresa en forma adecuada lo-- grará que el receptor entienda su mensaje y podrá obtener -- buenos resultados en su comunicación.

La comunicación oral puede ser de persona a persona, de persona a grupo, intergrupar o masiva. También se puede realizar a través de aparatos eléctricos, mecánicos, etc.

I.3.2. LA COMUNICACION ESCRITA

El hombre por su propia naturaleza está expuesto a estímulos tanto auditivos como visuales que van a condicionar su ser y su conducta. Los signos gráficos son de los más importantes estímulos, ya que han sido de gran utilidad para el a cervo cultural de la humanidad a través del tiempo.

Por medio de la escritura podemos transmitir nuestras--sensaciones, pensamientos y sentimientos; pero escribir no es cosa fácil, se requiere que nuestro pensamiento se translade a los caracteres gráficos para formar las palabras, escoger vocablos que sean entendibles tanto para el emisor como para el receptor; por lo tanto, la escritura es el resultado gráfico del pensar y hablar.

La comunicación escrita tiene sus ventajas como son:

Conservar datos de archivo y fuentes de archivo. Queda--constancia de lo que decimos, se puede reproducir y multipli--car. Normalmente son realizados con más cuidado que las comu--nicaciones orales, y en muchas ocasiones ahorran tiempo y di--nero. Pero no se debe descuidar en ningún momento la redac--ción del mensaje, ya que si no se entiende, puede provocar --problemas.

Como desventaja, no se puede reforzar al momento el men--saje. El transmisor en la comunicación escrita no puede de--terminar hasta qué punto se le ha entendido, y además no pue--de ayudarse de gesticulaciones y ademanes.

Entre las comunicaciones escritas administrativas más --comunes se encuentran las cartas, circulares, telegramas, bo--letines, manuales, carteles, periódico o revistas de la em--presa, tableros de información, folletos, etc.

1.3.3.- LA COMUNICACION SERIAL.

La comunicación serial, sea oral o escrita, cuando es formal se transmite en los diferentes niveles de autoridad, y cuando es informal u horizontal, a través de mediadores.

Este tipo de comunicación se caracteriza por la interpretación que le da el mediador al mensaje; es decir, le da un toque personal, lo que hace que la información original se desvirtúe en cada una de las etapas de la serie, llegando finalmente al último receptor deformada.

Las causas que distorsionan la comunicación serial, las podemos catalogar en dos:

1. Motivos de los transmisores.

- El deseo de simplificar el mensaje por lo molesto que es transmitirlo detalladamente. En muchas ocasiones es simplificado inconscientemente antes de ser transmitido; no se debe dar por obvio nada.
- El deseo de transmitir un mensaje sensato. Es decir el transmisor pone cierta resistencia en algunos mensajes que le parecen incoherentes y por lo tanto los transforma antes de transmitirlos.
- El deseo de hacer que la transmisión del mensaje no resulte desagradable; esto es transformar el mensaje buscando la simpatía.

2. Suposiciones de los transmisores.

- Es importante considerar las suposiciones de los transmisores ya que el uso de las palabras en un

solo sentido y la confusión de inferencia y observación ayudan a deformar la transmisión, manifestando a través de la omisión, deformación y adición del mensaje.

I.3.4.- LA COMUNICACION POR SEÑALES.

Este tipo de comunicación es normalmente de carácter -- audible o visual, aunque también se puede percibir por medio de otros sentidos como son el gusto, el tacto y el olfato.

"Son audibles medios como campanas, timbres, silbatos, - tambores, cornetas y otros que transmiten sonidos producidos por el hombre directamente o con instrumentos o uso de aparatos, pero siempre distintos al habla". (1)

Es muy importante que el transmisor y el receptor dominen perfectamente el significado de las señales y sepan qué-conducta adoptarán como respuesta. Por ejemplo: El timbre para señalar la hora de salida de una escuela, o el código - - Morse, mediante el telégrafo.

"La comunicación visual se lleva a efecto con manifestaciones que se captan con la vista y no representan lenguaje-escrito forzosamente.

Las señales pueden provenir del hombre o a través de -- aparatos que pueden tener o no movimiento, y de representaciones o imágenes". Este tipo de comunicación puede estar dirigida a personas o grupos, intergrupales o masiva. (2)

El hombre dispone de muchas maneras para comunicarse - sin la necesidad de utilizar la palabra hablada o escrita. - Es decir, podemos hacer uso de ademanes, gesticulaciones, -- guiños y cualquier movimiento con el cuerpo y que exprese -- algo. Por ejemplo, la presentación de la palma de la mano al frente para indicar alto, la inclinación del tronco del cuerpo para mostrar reverencia y gratitud, la pantomima que por-

(1) FLORES DE GORTARI, OP.CIT, P, 57

(2) VEASE: IBID P.57

medio de la mímica nos comunica su mensaje generalmente de -
comicidad.

Con respecto a la comunicación a través de otros senti-
dos como los anteriormente mencionados, podemos citar ejem-
plos como el de las empresas que producen perfumes, vinos o
elementos de calidad.

Estas empresas cuentan con personas altamente especiali-
zadas para distinguir aromas, catar sabores que no podrían -
describirse con palabras. El mensaje se percibe por la rela-
ción física con el agente que provoca el estímulo. También -
podemos mencionar el gran esfuerzo que realizan los sordomu-
dos e invidentes que se sensibilizan a los mensajes, median-
te el tacto, el olfato y el gusto.

I.3.5.- LA COMUNICACION AUDIOVISUAL.

Existen también comunicaciones audiovisuales como películas, circuitos cerrados de televisión, etc., en las que se combinan palabras e imágenes.

Esta manera de comunicarse es muy importante, ya que a través de los medios que utiliza, podemos transmitir nuestro mensaje a un gran número de personas.

La comunicación audiovisual también ofrece muchas ventajas, por que facilita al receptor entender el mensaje que a través de la combinación de palabras e imágenes se hace más comprensible, logrando así una comunicación más efectiva.

CAPITULO II

EL PROCESO DE COMUNICACION

II.- EL PROCESO DE COMUNICACION

El diccionario define como proceso al "conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial". También es: "Serie de actos u operaciones que conducen a un fin determinado". Otras definiciones son: "Acción - de ir hacia adelante, modo de cómo se verifica un cambio y - transcurso del tiempo".

Quinientos años antes de Cristo, Heráclito señaló la importancia del concepto proceso cuando afirmó que un hombre no puede bañarse dos veces en el mismo río: "No puedes bajar dos veces al mismo río, pues nuevas aguas corren sobre ti". - Thomas Wolfe, en su novela "No puedes volver a casa", en - 1940, hace la misma observación.

El concepto que entendemos de proceso se refiere a acontecimientos y relaciones dinámicas, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos. Así, vemos en "proceso"- una serie de acontecimientos no estáticos.

En la época de Isaac Newton se creía que el mundo se dividía en "cosas" y "procesos"; que las cosas existían como entidades estáticas cuya existencia era independiente de la existencia o del funcionamiento de otras "cosas". Más adelante, Einstein, Russell y Whitehead propusieron otros conceptos totalmente distintos a los de la época de Newton: El concepto de relatividad sugería que cualquier objeto o acontecimiento dado solo podía analizarse o describirse a la luz de otros acontecimientos relacionados con él o de otras operaciones relativas a su observación. Al contar con técnicas de observación pudieron demostrar que algo tan "estático" como una mesa o una silla podían ser considerados como fenómenos-

en proceso de constante alteración, que actúa sobre todos -- los demás objetos de su medio, incluyendo a las mismas personas que observan este proceso. Esto creó un nuevo enfoque para comprender al mundo: "Una cosmovisión de la realidad como un proceso". (1)

Las teorías de la comunicación al tratar de describir -- la realidad del proceso, organizan sus observaciones de las cosas y las clasifican en elementos, componentes; así crean sus propias herramientas y medios para analizar y describir el mundo. Al analizar un proceso, como teóricos, nos enfrentamos al problema de que tenemos forzosamente que detener la dinámica del proceso (como si tomáramos una fotografía); pero esto será la representación de un hecho, no el hecho en sí mismo.

Tenemos que utilizar el lenguaje para describir nues-- tras observaciones; pero éste, a su vez, es un proceso en el momento que lo está utilizando la gente; es cambiante y en -- cuanto se convierte en palabra escrita deja de ser proceso. (*)

"Los signos de la escritura son sobre el papel una forma de registrar el lenguaje, una imagen de éste". (2)

En el caso del proceso de la comunicación pasa lo mismo. Pero volviendo al tema de las teorías, cuando un investiga-- dor describe la realidad y la clasifica en elementos o componentes, en el caso de la comunicación ¿cómo sabe que ha identificado todos los elementos o componentes de un proceso de comunicación?; y en tal caso, ¿cómo sabe que su clasifica--

(1) SEP. "TECNOLOGIA EDUCATIVA" P.11-12

(2) IBID.

(*) SEGUN CRITERIO DE EVOLUCION DEL IDIOMA.

ción es correcta? Como ejemplo pongamos que un investigador identifica personas en la comunicación, objetivos, lenguaje, canales, medios, mensaje, etc. Pero si no considera el elemento "flujo del proceso", su descripción será incompleta y, en un momento dado, puede crear falsas conclusiones.

Pero así como existe siempre alguna duda del conocimiento verdadero, hay también principios que permiten acercarse lo más posible a la realidad de las cosas. La ciencia y la filosofía nos proporcionan dichos principios. Con base en esta exposición aplicaremos los principios de una teoría-filosófica: La Teoría Vitalista de la Deducción o del Razonamiento filosófico a nuestro tema. De lo que concluimos que:-

-En todo sistema, como en el caso de la comunicación, - debe considerarse al "todo" como elemento primario y sus partes integrantes quedarán como elementos secundarios.

-El factor que determina la existencia de un sistema es la interrelación que se da en sus elementos o componentes. - Por tanto, si no hay una integración de dichos elementos, no podrá haber interrelación.

-Los elementos del sistema, así constituídos, formarán un "todo" indisoluble, en el cual ningún elemento puede ser afectado sin afectar a todos los demás.

-El "todo" responde a un propósito general para el cual existe. De dicho propósito dependerá el papel que juegan cada uno de los elementos dentro del proceso de la comunicación. Así, la función específica de cada elemento se derivará de la posición que ocupe dentro del "todo". Su función se rá regulada por la relación de "todo" a la "parte".

-El "todo" (cualquier sistema o complejo o configuración de energía) se conduce como una pieza única, sin importar qué tan complicado sea. Las relaciones que se establezcan entre sus elementos podrán evolucionar a partir de la existencia del "todo". (*)

DESCRIPCION DE NUESTRO MODELO DE PROCESO DE COMUNICACION.

Propondremos un modelo de proceso de comunicación, basado en la teoría de sistemas. De particular importancia es la diferencia que establecemos entre la función de retroalimentación en la máquina y el proceso psicológico de confirmación, elemento que le permitirá al emisor evaluar la respuesta del receptor con el objetivo básico que perseguía el emisor al iniciar el proceso de comunicación.

En nuestro modelo de proceso de comunicación identificamos un emisor que tendrá una necesidad de la cual derivará un objetivo básico para comunicarse, para iniciar el flujo del proceso y esperar una respuesta. Realizará funciones de transmisor y codificador. Consideramos el mensaje que lleva información y todos los elementos que intervienen en su envío; identificamos un lenguaje, idiomas, códigos, signos; también un factor denominado latencia y segunda intención -- que persigue el emisor al transmitir un mensaje; consideramos los canales y redes de comunicación; también los medios de comunicación y la tecnología; así como las barreras de comunicación. Identificamos a un receptor que decodifica el contenido informativo del mensaje y emite una respuesta; la cual comparamos con el concepto de retroinformación, y , por

(*) LA TEORIA VITALISTA SE ENCUENTRA EN: VELAZQUEZ, NOLASCO:
"TECNICAS DE ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION" P. 32

último, el elemento denominado Confirmación, en el cual el emisor compara su objetivo básico de comunicación con la respuesta del receptor. Mediante este concepto puede determinar si hubo o no barreras en la comunicación. El factor confirmación como elemento de control, le permite al emisor corroborar la captación correcta del mensaje por parte del receptor. A través de la evaluación de la respuesta que dé con respecto al objetivo básico que lo motivó a comunicar algo.

Describiremos los elementos contenidos en nuestro esquema de modelo de proceso de comunicación, incluido al final de este capítulo.

II.1.- EMISOR.

Vamos a denominar emisor, fuente o transmisor a un mismo punto.

"Es la fuente de la información; es quien va a exteriorizar la comunicación". (1)

"Es el punto de partida de la emisión, sensible en cuanto a su fidelidad, a factores como las habilidades comunicativas, sus conocimientos específicos, actitudes y su posición sociocultural". (2)

El diccionario define como transmisor de la siguiente manera:

"Es aquello que transmite, aparato que sirve para transmitir las señales eléctricas, telegráficas o telefónicas".

El emisor desempeña un papel muy importante dentro del proceso de la comunicación, pues es el que va a proyectar un objetivo por alcanzar.

Por lo cual podemos decir que el emisor, fuente o transmisor es el que pone en circulación, el que manifiesta, el que transmite un mensaje de acuerdo con las reglas de un código determinado; también se le llama fuente de la comunicación.

El emisor posee un mecanismo codificador que le permite

(1) FERNANDO ARIAS GALICIA, "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" TRILLAS, 1981. PP. 387-388

(2) FLORES DE GORTARI, OP. CIT. P. 32

te encodificar un mensaje específico conformando la sustan--
cia informativa y seleccionando las unidades del código de -
acuerdo con ciertas reglas de éste.

II. 2: NECESIDAD

El término necesidad proviene del vocablo en latín - --necessitas, -atis, y el diccionario lo define como impulso - irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido, es la carencia de aquello que no se puede -- prescindir.

La carencia de lo que el hombre requiere, lo impulsa a actuar para conseguirlo. Y el análisis de este impulso da base para el estudio de la motivación:

Motivo del latín motivus, que significa mover. Motivo es la causa o razón que mueve para algo. Es un estado interno del ser humano que le da energía, lo activa o mueve (de ahí 'motivación') y que dirige o canaliza su comportamiento hacia la satisfacción de sus necesidades. (*)

La motivación es un concepto genérico que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares que provocan en el hombre una conducta en orden a la satisfacción de una necesidad o insatisfacción.

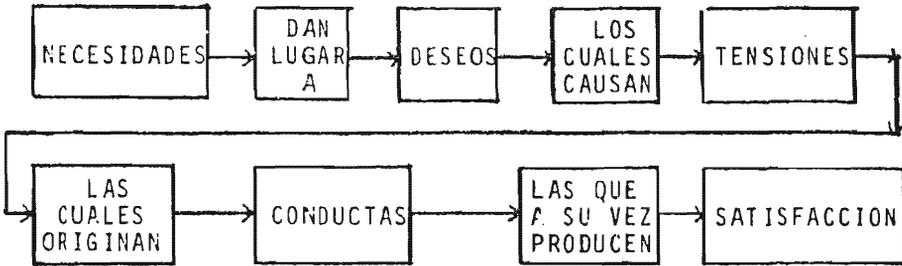
En nuestro modelo de proceso de comunicación existe un elemento de necesidad, el cual debe ser identificado en forma consciente, para que surja en el sujeto la motivación para iniciar un proceso de comunicación. Por medio de esta última, el sujeto satisfará su necesidad.

Harold Koontz presenta un diagrama que contempla lo que sucede en el sujeto desde que tiene una necesidad hasta que la satisface. A dicho diagrama lo denomina "Cadena del necesitar-querer-satisfacer". (1)

(*) VEASE KOONTZ: "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA" P.625

(1) KOONTZ. LOC. CIT.

CADENA DEL NECESITAR-QUERER-SATISFACER:



El sujeto empieza por sentir una necesidad, que al identificarla, da lugar a un deseo, que por no estar aún satisfecho origina tensiones, las que provocan conductas encaminadas a satisfacer dicha necesidad.

El diagrama de arriba parece simple, sin embargo en la realidad es mucho más complejo porque intervienen factores - como: si la necesidad la percibe el sujeto en forma consciente o subconsciente, si son necesidades vitales como la respiración, alimentación, sueño, habitación, o de otras categorías como la seguridad, la asociación con los demás, la dignidad, el afecto, la buena voluntad, la destreza, e incluso; la necesidad del conocimiento.

Es importante mencionar que el medio ambiente tiene una influencia fundamental sobre la percepción de las necesidades no vitales; y el satisfacer una necesidad puede conducir al deseo de satisfacer otras necesidades aún más complejas, - así las necesidades son causa y consecuencia del comportamiento.

En nuestro caso, dicho comportamiento es encaminado a la comunicación.

II. 3.- OBJETIVO BASICO

Los términos 'objetivo' y 'básico' provienen de objeto y base respectivamente. El diccionario define: Objetivo como aquello hacia lo cual se orienta un acto intencionado (propósito; Objeto, como fin o intento al que se dirige o encamina una acción u operación; Básico, como fundamental, que sirve de base a una cosa; Base, como fundamento o apoyo en que estriba o descansa alguna cosa; y Fundamento, como raíz, principio y origen en que estriba y tiene su mayor fuerza una cosa no material.

Con base en lo anterior, Objetivo Básico es el propósito hacia el cual se orienta y encamina el proceso de comunicación. Concretamente, el Objetivo Básico en la comunicación es satisfacer la necesidad que motivó al sujeto a establecerlo.

El Objetivo Básico participa como elemento base de comparación al realizar la evaluación con la 'Respuesta' que más adelante dé el 'Receptor'. (*)

Al ser el Objetivo Básico un propósito a alcanzar en un futuro (mediato o inmediato), el sujeto que lo estableció requiere de un plan general para lograrlo, lo cual nos conduce al estudio de la 'planeación en el proceso de la comunicación'. Esta planeación la realiza todo individuo que comunica algo, la cual puede ser consciente o subconsciente, instantánea o con un lapso largo, según las circunstancias específicas.

Sin embargo, en toda planeación en procesos de comunicación podemos identificar tres fases: 1. El considerar en qué

(*) VEASE CONCEPTO "EVALUACION" EN PP. vii-viii DE ESTA TESIS

medio ambiente se va a desarrollar la comunicación, 2. El identificar las diferentes alternativas con las que se puede lograr el objetivo, y 3. El seleccionar para la emisión del mensaje, el lenguaje, los medios y la forma de presentarlo.

1. Medio ambiente en que se desarrollará la comunicación: El sujeto que va a comunicar algo, debe tomar en cuenta las circunstancias en que se encuentra, si éstas le facilitarán u obstaculizarán para lograr una comunicación efectiva. Así --- identifica el estado físico del ambiente, la distancia que -- tendría que recorrer el mensaje, la situación psicológica de las personas que intervengan en el proceso, su estado emocional, los medios y facilidades con que cuenta, sus recursos -- culturales y el tiempo disponible.

2. Identificar las alternativas. El sujeto debe pensar - cómo alcanzar el mismo fin con diferentes medios, analizarlos para saber si estos nos indican modificar, precisar, ampliar o reducir el objetivo básico inicial. Es importante no limitarse a la cuestión de que 'se hace o no se hace', sino considerar posibles combinaciones intermedias. Y en algunas ocasiones analizar que efectos podría producir no iniciar el proceso de comunicación.

3. Selección del lenguaje, medios y forma de presentar el mensaje. Para valorizar los diversos cursos de acción que se presenten con el fin de escoger el mejor, se puede usar como criterios: la mayor economía de esfuerzos, el tiempo necesario para desarrollar cada curso y las limitaciones de recursos. Con esto considerado, el sujeto puede elegir para la emisión - del mensaje, el lenguaje, los medios y la forma de presentarlo.

Recordemos que estas tres fases se encuentran dentro del concepto de Objetivo Básico. Este contestará el qué quiero, -- cuándo y cómo, es decir, el para qué de la comunicación.

II.4.- ENCODIFICAR.

Es traducir a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada. Supone la habilidad de hablar y escribir.

Puede considerarse a la "fuente" o "emisor" como un en-codificador pues interpreta o determina la forma en que se propone afectar a su receptor de acuerdo al código establecido. Por lo tanto, se dice que el encodificador dispone un código, le asigna significados y desarrolla un programa de co-municaciones, de acuerdo con la información recibida e interpretada.

II.5.- INFORMACION.

El mensaje puede ser efectivamente una herramienta útil para ayudar al cambio de conducta y mejorar a las organizaciones. Sin embargo, es un instrumento práctico sólo si el receptor entiende por qué es importante el mensaje transmitido.

Los individuos actúan y las organizaciones funcionan basándose en la información que reciben. Las personas buscan constantemente la información que les ayude a tomar decisiones y a corregir errores, que les dé una dirección y les confirme sus creencias. De muchas maneras las personas son procesadoras de información, obteniendo ésta y tomando decisiones sobre el comportamiento. Igualmente las organizaciones son sistemas de procesamiento de información. Las organizaciones reúnen y procesan información sobre el medio, así como información respecto de su funcionamiento interno.

La información significa noticia o noticias que uno trata de saber "es el contenido de la comunicación; es el conjunto de datos congruentes relativos a situaciones específicas, expresados en términos homogéneos y presentados de manera ordenada y sistemática". (1)

"Los datos configurados de esta manera, adquieren un significado que no poseían hallándose dispersos. Dicho significado se adquiere en el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho --

(1) MENDEZ VILLANUEVA ANTONIO, "INFORMACION FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES". EDITORIAL MENDEZ, MEXICO 1979. P.9

mensaje". (1)

"La información está implícita en la comunicación y no tiene efectividad independiente; los datos, descripciones de hechos y fenómenos constituyen información cuando se recopila, se recibe, se transmite, se persigue, se interpreta, y - de algún modo se utiliza o se les asigna conscientemente un destino". (2)

"Por datos congruentes debe entenderse la descripción - de hechos, premisas y magnitudes que realmente tengan conexión con el asunto para el cual se requieren, de manera que - no se incluyan datos innecesarios y que la información sea - realmente apropiada.

Expresados en términos homogéneos, esto significa que - deben estar enunciados conforme a conceptos y unidades de medida uniformes, que permitan comparaciones entre los efectos que puedan esperarse de cada alternativa y los fines deseados e igualmente entre las alternativas y los resultados que se estén obteniendo.

Presentados de manera ordenada y sistemática. Los datos que integren la información deben presentarse debidamente -- clasificados y de acuerdo con la secuencia y periodicidad -- conveniente". (3)

El compartir la información con los empleados, de modo - que ellos estén enterados de lo que deben y lo que quieren -

(1) FLORES DE GORTARI. OP. CIT. P. 27

(2) IBID.

(3) MENDEZ VILLANUEVA ANTONIO. "INFORMACION FINANCIERA" P. 15

saber, es una forma de fomentar su participación, su inclusión dentro de la empresa, que la sientan como suya y los resultados de la administración, buenos o malos, como propios. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

II.6. MENSAJE

Es conveniente definir con precisión lo que se tiene -- que decir, conocerlo a fondo; transmitirse la esencia de la información.

El mensaje es la cadena, sucesión o secuencia de signos combinados de acuerdo con un conjunto de reglas y leyes de - un código para mandar o transmitir la información y que permite el flujo del proceso de comunicación; el mensaje es el elemento que le da dinamismo a la comunicación y la convierte en un proceso.

En el proceso directivo nos interesamos más porque exista un mensaje efectivo y claro entre el jefe y el subordinado para que se llegue a un mutuo entendimiento acerca de las actitudes que asume el uno hacia el otro; de la interpretación de ellas y de las intenciones que abriguen con respecto a los problemas que afrontan en el desempeño de su trabajo.

La efectividad del mensaje dependerá del emisor, ya que deberá desarrollar las labores, provocar un cambio o modificación de la conducta del receptor conforme al objetivo básico de él mismo. Este cambio se manifiesta a través de las actitudes y acciones que realice el receptor de acuerdo con el objetivo básico que perseguía el emisor al iniciar el proceso de la comunicación.

Ejemplo de una comunicación mal transmitida:

"Pedro Pérez es Gerente de Ventas de una compañía fabricante de camisas y ropa interior para hombre; su agente de - ventas del Distrito de Guadalajara es Alberto Adams. Perez -

siempre se ha llevado bien con Adams; le agrada conversar -- con él y ayudarlo cuando puede hacerlo. Pérez ha estado revisando números acerca de la densidad de población y del poder adquisitivo, que indican que el sector de Guadalajara ha crecido mucho en ambos aspectos. Por lo tanto, en una visita a las oficinas de Guadalajara, Pérez le dice a Adams: 'He entrado en dudas de que el Distrito de Guadalajara tenga la magnitud apropiada para que lo atienda una persona'.

Al hacer este comentario, en apariencia sencillo, acerca del Distrito de Guadalajara, Pérez quiere dar a entender que ha aumentado aparentemente la carga de trabajo y que conviene hacer algunos arreglos para que la compañía siga creciendo lucrativamente en relación con sus competidores. Su intención también era transmitirle a Adams que éste le cae bien y que se interesa porque esté contento con su trabajo.

En cambio, Adams acaba de regresar de un viaje de 500 kms. en un día de julio, con temperatura con más de 32°C., y en ese viaje hubo cerca de 100 kms. de camino polvoriento y sin pavimentar. Antes que llegara su jefe, acababa de leer su correspondencia y en ella había una carta rutinaria de -- Monterrey pidiéndole que llenara un juego completo de formularios acerca de los pronósticos de compras de cada cliente, para regresárselos la semana siguiente, si fuera posible.

Adams sabe que tendrá que trabajar un par de noches para terminar a tiempo los informes. Por lo tanto, cuando Pérez le dijo: 'He entrado en dudas de si el Distrito de Guadalajara tiene la magnitud apropiada para que la atienda una persona', todo lo que ha estado pensando cruza por su cerebro.

'Pérez nunca ha estado en la parte lejana del distrito - y no sabe cómo es realmente; la ve en un mapa liso y llano - y ahora supone que estoy trabajando sin la suficiente intensidad y por eso me está preguntando por qué no consigo más - clientes o más ventas'

Casos como éste se presentan en las industrias todos -- los días; el jefe hace un comentario sencillo en apariencia - y el subalterno con sentido de responsabilidad y que está en buenas relaciones con su jefe, capta una comunicación totalmente diferente". (1)

(1): NEWMAN. "LA DINAMICA ADMINISTRATIVA" ED. DIANA MEXICO 1978
PP. 743-745.

II.7. LATENCIAS Y SEGUNDA INTENCION.

He aquí dos conceptos muy interesantes e importantes - que se dan en el mensaje: Latencia y Segunda Intención.

Latencia nos la define el diccionario como cualidad o - condición de latente, y latente como oculto y escondido.

La latencia, lo oculto y escondido en la comunicación - es aquello que intenta expresarse en forma de inactivación - aparente, inconsciente y no intencionado. Se da este concep- to, por ejemplo, cuando una persona pone demasiado énfasis - en sus palabras, de manera aparentemente injustificada. Ro- bert Ringer sostiene que "cuanto más insiste una persona en- un punto (especialmente si lo hace sin una razón justifica- da), cuenta usted con más probabilidades de tener razón, si- supone lo contrario. 'Es una simple traducción adecuada'.

Veamos:

AFIRMACION: Tengo una suerte loca.

LATENCIA: Estoy tan apurado que ya ni me doy cuen- ta de lo que me pasa.

AFIRMACION: El nuestro es un matrimonio perfecto; -- nunca discutimos; mi marido jamás mira a otra mujer; estoy satisfecha.

LATENCIA: Nuestro matrimonio es un asco, jamás nos decimos nada, sé que cada noche, el muy- golfo, me engaña con otra, espero pronto pedir el divorcio.

AFIRMACION: Estoy haciendo dinero en grandes cantida- des. Todo lo pago al contado "rabioso", - por fin llegué.

LATENCIA: La policía me sigue de cerca, no puedo pagar los plazos de mi Mercedes, si no sucede un milagro antes de un mes, tendré que "pegarme un tiro". (1)

La persona que insiste demasiado sobre algún punto, está diciendo algo, pero debemos asegurarnos de que recibimos el verdadero mensaje. Otro caso en las latencias, es el campo profesional, en los negocios se da el "Sánscrito Comercial", para traducir las observaciones de los demás. Ringer dice que la "traducción del 'Sánscrito Comercial' es el mejor método para interpretar los mensajes, Como ejemplos:

AFIRMACION: No se preocupe usted por nada.

TRADUCCION: Mejor sería que se preocupara por todo.

(LATENCIA)

AFIRMACION: Dígame usted si puedo ayudarlo en algo.

TRADUCCION: No me dé lata.

AFIRMACION: Yo no opero de ese modo, la vida es demasiado corta para crearse enemigos.

TRADUCCION: Haré todo lo necesario para arruinarlo a usted, mi vida es demasiado corta para preocuparme por si me creo enemigos.

AFIRMACION: Mi reputación está a prueba de todo reproche, puede usted pedir informes a mi banco.

TRADUCCION: Me las he arreglado para acumular una gran cantidad de dinero en el banco engañando a gente tan incauta como usted". - (2)

(1) RINGER, ROBERT: "SEA EL NUMERO UNO" PP. 97-98

(2) RINGER, ROBERT: OP. CIT. P. 300

La Segunda Intención es otro factor que hay que conside
rar en todo mensaje.

Intención, según el diccionario, es el propósito, desig
nio, determinación de la voluntad en orden a un fin. En nues
tro tema, Primera Intención es el modo de proceder espontá--
nea y en ocasiones irreflexivamente al emitir un mensaje. Se
gunda Intención es el modo de proceder disimulado. Disimular
es encubrir la intención, disfrazar las cosas. Esto se utili
za frecuentemente en el momento en que se necesita ser "di--
plomático". Hay un refrán que dice: "Cuando un diplomático -
dice sí, quiere decir quizá; y cuando dice quizá, quiere de-
cir no; pero cuando dice no, es que no es diplomático".

II.8.- LENGUAJE

El término lenguaje proviene del provenzal *lenguatge*, y éste del latín *linguaticum*, *lingua*, que significa lengua.

Lenguaje se le denomina al sistema convencional de sonidos articulados (signos) con que el hombre expresa deliberadamente una idea o sentimiento: Sistema es "un conjunto o arreglo de cosas conectadas e interdependientes entre sí para formar una unidad compleja, un entero compuesto de partes dispuestas con un orden y de acuerdo con un esquema o plan" (1)

Convencional o convenido es que los hombres acordaron - el valor, significado y uso del lenguaje.

Sonidos Articulados, que expresan una idea o pensamiento, constituyen la palabra, y ésta, a su vez es signo, ya que evoca en el entendimiento la idea de otra cosa.

Deliberado, ya que se dá con plena conciencia, premeditación e intención.

Y: Con que el hombre expresa..., indica que el lenguaje es exclusivamente humano. La comunicación se da en todos los niveles, tanto en el plano animal como humano (*) pero lo que caracteriza la comunicación humana y la hace distinta de la comunicación animal, convirtiéndola en lenguaje es que éste es:

Consciente, no instintivo, ya que emplea voluntariamente los sonidos.

Adquirido, ya que la función de hablar no tiene órganos destinados a este fin, es necesario adiestrar algunos órganos -

(1) KOONTZ: OP. CIT. P. 16

(*) VEASE: S.E.P. ANTOLOGIA P. 523

a través del aprendizaje.

Convenido. El origen del convenio se pierde en la histo--
ria, pero hoy aceptamos el valor de los signos y símbolos.
Social, ya que es el principio de todo lazo comunitario --
entre los hombres.

El hombre posee un metalenguaje, esto es, un medio por el-
cual puede explicar su propio lenguaje.

"Lenguaje y cerebro humano se desarrollan a la par, y la -
superioridad de la comunicación humana radica en la capaci-
dad del hombre para utilizar los signos lingüísticos en in-
finitas posibilidades de expresión" (1)

El sistema lenguaje esta integrado por tres elementos
que son Idioma, Habla y Norma. (Veremos por qué utilizamos
el elemento Idioma en lugar del que tradicionalmente es us-
sado: la Lengua).

EL IDIOMA:

El libro "Antología" editado por la S.E.P. registra -
como elemento del lenguaje la lengua. Lengua proviene del-
latín lingua. La primera definición que da el diccionario-
de lengua es: órgano carnososo, móvil, situado en la boca y-
que sirve para gustar, deglutir y para articular sonidos;-
y la segunda es: sistema de comunicación y expresión ver-
bal propia de un pueblo o nación, o común a varios; y nos-
remite al vocablo idioma. Idioma es el medio de comunica-
ción por la palabra entre individuos de un pueblo, nación-
o comarca. Por el hecho de que lengua tenga como primera -
definición: órgano situado en la boca, y al existir el con-
cepto de idioma, creemos más adecuado utilizar este último
aunque es importante mencionar que no existe un acuerdo ge-
neralizado en el uso de estos términos: lenguaje, lengua,-
habla, sistemas de comunicación e idioma.

(1) URRUTIA, JORGE: "SISTEMAS DE COMUNICACION"

Idioma es un sistema de signos, un código, constituido por impresiones de sonidos, palabras y rasgos gramaticales, y que no consiste en sonidos físicos, sino en las impresiones sonoras que dejan atrás los sonidos actuales que nosotros mismos pronunciamos o escuchamos a otros. Por esta razón el idioma es de carácter puramente psicológico, ya que el sistema de signos está almacenado en nuestra memoria, que existe en estado potencial, donde permanece a nuestra disposición para ser traducido a sonidos en el proceso del habla.

El idioma trasciende lo individual, es una propiedad de la sociedad en general, a lo que Saussure llama un "convenio-social, inconsciente y colectivo". Así se establece como institución social. Por eso el idioma es la parte social del lenguaje, que no puede ser creado ni modificado por un solo individuo en particular.

El idioma viene a ser el denominador común de todos los hablantes de cada uno de los individuos de una comunidad, y solo puede servir como medio de comunicación cuando es substancialmente el mismo para todos los habitantes.

EL HABLA:

Habla proviene del latín *fābula*, que significa conversación, relato. El diccionario lo define como facultad de hablar, acción de hablar; y a hablar, como: proferir palabras para darse a entender.

Habla es el uso que cada miembro de la comunidad hace del idioma para darse a entender. Es la encodificación de un mensaje particular que luego será decodificado por los que escuchan.

El habla está constituido por palabras. Palabra proviene del latín parábola, y es definida como conjunto de sonidos articulados que expresan una idea. El habla está constituido por sonidos físicos, esto es, por la vibración que produce el aparato fonador humano y provocan una sensación en el órgano del oído.

El habla tiene dos aspectos diferentes: Los sonidos efectivos son acontecimientos físicos, mientras que las significaciones que expresan son fenómenos psicológicos. El idioma existe en un estado potencial, el habla es un acto estrictamente limitado en el tiempo.

El habla es un acto individual y particular en que el individuo tiene el control exclusivo. Depende del sujeto en cuanto a qué, cómo, y si lo dirá o no. Puede desviarse del uso ordinario aunque corra el riesgo de que nadie le entienda o sufra el ridículo.

NORMA:

Del latín norma. es regla que se debe seguir. Idioma es patrimonio de la sociedad o comunidad lingüística y el habla es el uso particular e individual del idioma, sin embargo este uso no es libre, tiene sus limitaciones, las cuales son dictadas por la norma.

La norma es el límite que se pone al habla en sus distintos niveles. Habrá normas para un habla culta, familiar, literaria, etc.

Norma se refiere a lo normal, lo general en cuanto al habla oral o escrita. Un ejemplo lo es la ortografía: norma como el individuo ha de escribir la lengua, es una limitación en el uso del idioma escrito.

II.9.- IDIOMA

El concepto idioma proviene del latín idioma, y éste -- del griego idioma, de idios, que significa propio, especial.

Idioma es un sistema de signos, un código, constituido por impresiones de sonidos, palabras y rasgos gramaticales, y que no consiste en sonidos físicos, sino en las impresiones sonoras que dejan atrás los sonidos actuales que nosotros mismos pronunciamos o escuchamos a otros. Por esta razón el idioma es de carácter puramente psicológico, ya que el sistema de signos está almacenado en nuestra memoria, este sistema existe en estado potencial, donde permanece a --- nuestra disposición para ser traducido a sonidos en el proceso del habla.

El idioma trasciende lo individual, es una propiedad--- de la sociedad en general, a lo que Saussure llama "un convenio social, inconsciente y colectivo". Así se establece como institución social. Por eso el idioma es la parte social del lenguaje, que no puede ser creado ni modificado por un solo individuo en particular.

El idioma viene a ser el denominador común de todos los hablantes de cada uno de los individuos de una comunidad, y solo puede servir como medio de comunicación cuando es substancialmente el mismo para todos los habitantes. De aquí que el diccionario defina idioma como el medio de comunicación por la palabra entre individuos propio de un pueblo, nación o comarca.

La Academia Francesa ha fijado en 2,796 el número de -- idiomas que se hablan en el mundo. Entre los más importantes por su extensión figuran: el chino, indostani, ruso, caste-- llano, japonés, alemán, francés, árabe, bengali, portugués y - el italiano. (*)

El cómo de su origen y evolución no es conocido por la-- ciencia moderna; tan solo se pueden hacer especulaciones. Sin embargo, el deseo del hombre por hablar un solo idioma dió - como resultado la invención del "volapuk" en el año de 1879, el "esperanto" en 1887, y el "esperanto deformado" o "ido" - en 1907. (**)

(*) VEASE: DICCIONARIO SOPENA MENTOR P. 804

(**) IBID.

II.10. CODIGO

La elaboración de un mensaje no puede ser arbitraria. - En el proceso de comunicación, la simple emisión de sonidos o transmisión o proyección de imágenes no asegura que los mismos se conviertan en mensajes.

La condición fundamental es que tales emisiones respondan a reglas sociales de elaboración. El conjunto de esas reglas recibe el nombre de código, el cual fija la forma de estructurar un signo lingüístico y combinarlo con otros.

El término código proviene del vocablo en latín codex. - Código es el conjunto de reglas, signos, señales, símbolos ordenados metódica y sistemáticamente, que mediante un convenio y acuerdo entre los hombres permite transmitir una información, asignándole una determinada forma lingüística, visual, sonora, mímica, etc.

Como ejemplos de códigos podemos mencionar código de Hammurabi, de Justiniano, de Derecho Canónico, de Napoleón, Binario, Morse, Braille, Penal, Moral, de Comunicaciones Náu- ticas, para sordomudos, y código genético.

11.11. SIGNO LINGÜÍSTICO

El término signo proviene del latín *signum*, *signi*, y según el diccionario es: cosa que evoca en el entendimiento la idea de otra; cualquiera de los caracteres de la escritura o de la imprenta.

Signo Lingüístico es el término que utilizó el lingüista suizo Ferdinand de Saussure (1857-1913) en lugar de palabra o nombre. La Teoría del Signo Lingüístico comprende el proceso de nominación de las cosas y lo define como "Una de las unidades que integran el sistema de signos llamado lengua. Es una unidad compuesta por 2 miembros que mantiene mutua e indivisiblemente asociados, el Significante que es el aspecto perceptible por el sentido del oído, y el Significado que es la idea que nos despierta en la mente dicho estímulo".(1)

Veamos en qué consiste esta teoría: "De entre todos los seres vivos solo el hombre posee el Don de la Palabra, germen y fruto de la inteligencia humana. Al nombrar las cosas, cataloga y ordena al mundo que le rodea". (2) Es importante notar que las cosas no tienen nombre propio emanado de ellas -- mismas, sino que el hombre se los ha asignado; palabra y cosa son elementos diferentes. Cuando el hombre nombra algo, establece una relación entre palabra y cosa.

El estudio de la relación entre palabra y cosa (nombrar) fué iniciado por los antiguos griegos, entre ellos unos apoyaban la teoría de la Analogía, y otros, la de la Anomalía. La primera sostenía que entre la cosa y su nombre existe una relación natural, la Anomalía sostenía que dicha relación no es natural sino arbitraria, establecida por los hombres. De los argumentos de las 2 teorías surgiría después la gramática.

(1) MILLAN OROZCO: "EL SIGNO LINGUISTICO" P. 19

(2) OP. CIT. P. 7

II. 11. 1 EL SIGNIFICADO

El significado es la imagen conceptual que nos hacemos de la cosa, es la parte del signo lingüístico no perceptible por el sentido del oído, es el contenido, la idea que nos despierta en la mente el estímulo de identificar al referente - (la cosa) o de escuchar palabras que induzcan un significante. El significado se da en la zona donde se encuentran las ideas, en la mente. Significado es la idea o imagen que nos hemos formado de las cosas, y la imagen de la cosa no es la cosa misma, sino solo su imagen, por eso Saussure define significado como la imagen conceptual de la cosa.

"Concepto viene del latín concípere, conceptum, que significa concebir, concebido, captado. Mediante el concepto se concibe, capta, informa el significado y contenido del objeto (*). Los escolásticos lo definen como el acto por el cual el entendimiento conoce (aprende, abstrae) algo sin afirmar ni negar. Los idealistas dicen que concepto es el punto de vista desde el cual se determina la materia de conocimiento. El concepto forma el contenido de un objeto y lo aclara".(1)

Y cuando decimos que el concepto forma el contenido de un objeto y lo aclara, es que nos muestra sus elementos constitutivos, por él se nos da la esencia del objeto, sus "rasgos distintivos". Millán Orozco propone el siguiente ejemplo: Si alguien pregunta qué es una 'silla' respondemos: "objeto - con patas y respaldo que sirve para sentarse", y nunca diríamos: "objeto de color café hecho de madera y de tamaño mediano". La primera definición corresponde al concepto 'silla', - enumera los rasgos distintivos del significado 'silla', la segunda definición da otros rasgos (secundarios) que pueden -

(*) OBJETO: Toda cosa que puede ser materia de conocimiento o sensibilidad.

(1) CASTRO, EUSEBIO: "LA LOGICA" PP. 39, 40.

darse en torno a la realidad silla è, incluso, a otras cosas: escritorio, mesa, banco etc.; y Millán Orozco prosigue: silla y banco se diferencian porque presentan un rasgo distintivo - no común en sus definiciones: 'silla': objeto con patas y con respaldo para sentarse, y 'banco': objeto con patas sin respaldo para sentarse.

Cuando decimos 'silla' podemos identificar el objeto silla aunque en el mundo existan millones de ellas, todas diferentes una de otra; de aquí que el "significado o imagen conceptual esté constituido por un conjunto de rasgos distintivos con los que generalizamos y converimos en algo unitario - a toda una serie de referentes diversos entre sí" (1)

II.11.2 EL SIGNIFICANTE

Significante es la imagen acústica de la palabra. "Significante es la parte del signo lingüístico perceptible por el sentido del oído. Es una imagen acústica registrada en -- nuestra memoria, y la imagen de algo no es la cosa misma, por tanto, el significante o imagen acústica no es el sonido mismo, sino un conjunto de rasgos distintivos sonoros de los que guardamos recuerdos en la mente y que al ser pronunciados, van acompañados por ciertos rasgos secundarios (aspectos de la voz que indican edad, sexo, nivel sociocultural y procedencia geográfica)". (2)

Saussure dice que el mejor ejemplo de que el significante es la imagen acústica, sin mover los labios ni la lengua, podemos hablarnos a nosotras mismos. En ese momento lo único que hay en nuestra mente son los rasgos distintivos.

(1) OP. CIT. 16-19

(2) IBID.

II.11.3 ARBITRARIEDAD Y LINEALIDAD DEL SIGNO

Así como no existe relación natural entre el objeto y su nombre, tampoco lo hay entre el significado y el significante. El hombre los relaciona de manera arbitraria, a su libre voluntad.

Conforme las normas del idioma o lengua, a una persona se le ocurre denominar 'casa' al lugar en que habita. La gente de su comunidad acepta también llamarle casa, y de este modo queda establecido el convenio de que al pronunciar la sucesión de sonidos c-a-s-a se están refiriendo exclusivamente a dicho objeto; pero esto mismo sucede en otra región, en -- que a otra persona se le ocurre denominarlo 'house'; y a otra, en otro lugar del mundo, 'maison'.

El que en el mundo existan muchos idiomas confirma que los significantes se unen a los significados de manera arbitraria. "Si a cada significado correspondiera un significante específico, emanado de la cosa, no hablaríamos más que -- una sola lengua". (1) El concepto 'casa' se llamaría casa - en todas partes.

A medida que la lengua va desarrollándose, el usuario trata de hacer racional el uso de este instrumento y, entonces, crea palabras compuestas a las que les da un carácter definitorio (motivación del signo): casa-coche, saca-puntas, gira-sol. Sin embargo, las palabras individuales no fueron motivadas, sino que en forma arbitraria fueron llamadas así. Pero el convenio social las aceptó y les dió ese orden (no decimos coche-casa, puntas-saca, sol-gira). Lo arbitrario es una característica esencial e inherente al signo, y no lo es su motivación.

(1) OP.CIT. PP. 23-24.

La lengua es un sistema de signos interdependientes dispuestos en un orden de acuerdo con el esquema o plan de comunicación, que forman una unidad compleja. Al hablar, los signos aparecen "encadenados" en forma ordenada y secuencial. A esta combinación de signos Saussure le denomina Cadena Hablada. Los signos lingüísticos se desarrollan en una línea en el tiempo (Linealidad del Signo), cada signo lleva un lugar-conforme un orden. Si cambiamos dicho orden, cambia también el sentido del signo: a v e --- e v a.

Esto es aplicable también en la combinación de signos:

El gato se comió al canario ---- El canario se comió al gato
1 2 3 4 5 6 1 6 3 4 5 2

La comunicación se establece combinando signos, y la manera en que dichas combinaciones pueden realizarse está definida por la gramática. El lingüista danés Louis Hjelmslev -- descubrió el concepto de Imagen Gramatical del Signo, y lo agregó al de Linealidad de Saussure. "Imagen gramatical es aquella parte que conlleva las posibilidades combinatorias de un signo con los demás signos de la lengua". (1)

(1) OP. CIT. PP. 31-33.

II.12. CANALES Y MEDIOS

El diccionario define el concepto Canal como:

"Cause artificial para conducir (el agua); vía donde circulan (las aguas); conducto; surco abierto".

Diversos autores definen el concepto canal como:

"El vehículo o medio que transporta los mensajes: memo--randa, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, etc.". (1)

"Son los vehículos que transporta el mensaje, ya sean - personas o cosas". (2)

"Canal o Medio es el vehículo de transportación para el mensaje, el cual habrá de dirigirse a cualquiera de los sentidos o a varios a la vez, para su percepción.(3)

Estos autores nos definen los canales como vehículos, - sin embargo el concepto vehículo lo define el diccionario como:

"Artefacto como carruaje, nave, etc., que es apropiado- para transportar personas o cosas. En sentido figurado es lo que sirve para conducir o transmitir con facilidad una cosa".

El diccionario define medio como:

"Lo que está entre dos extremos, o entre dos cosas.

(1) ARIAS GALICIA OP.CIT. P.389

(2) HADDAD SLIM MARIO OP. CIT. P 47

(3) FLORES DE GORTARI P.33

Para nosotros, canal es el conducto por donde circula la comunicación (por ejemplo canales de T.V.); y el medio es el vehículo que sirve para llevar un mensaje, por ejemplo -- aparato de T.V., aparato de radio, el ser humano.

Los medios de comunicación dentro de la organización -- pueden ser clasificados según las maneras de transimir la información o de acuerdo con el flujo direccional de la comunicación en la empresa (comunicación formal), vertical, ascendente o descendente, horizontal, o comunicación informal.

II.13. REDES.

La red de comunicaciones de la empresa, no es otra cosa que los numerosos canales a través de los cuales fluyen los mensajes de persona a persona por toda la organización.

Existen varios factores que intervienen en la red, como son:

- La decisión de qué mensajes se transmiten y a quién se transmiten.
- Transmitir de manera exacta el mensaje y en el momento oportuno.
- Resumir e interpretar antes de retransmitir el mensaje.
- Almacenar la información en registros o memorias hasta que sea necesario ampliarla.

La forma por la cual una compañía puede operar con efectividad va a depender del flujo oportuno y libre de obstáculos de la información a todas las personas que la requieran.

Para lograr una estructuración de una red oficial de comunicaciones, debemos en parte, decidir qué tipo de mensajes se repiten con la frecuencia suficiente que requiera la creación de procedimientos estandarizados. Si éstos se logran estructurar adecuadamente según las necesidades de la empresa, acelerarán el flujo de la información rutinaria, logrando con esto, mayor productividad.

II.14. LA TECNOLOGIA Y LA COMUNICACION.

La tecnología tiene por objeto la aplicación de los nuevos conocimientos obtenidos por la ciencia al mejoramiento - de la calidad y cantidad de la producción industrial, agrícola, ganadera, etc. (Diccionario Sopená.)

En el mundo actual, los pensadores le atribuyen a la -- ciencia y a la tecnología dos criterios distintos. Unos las -- consideran como elementos que nos han proporcionado todos -- los "avances", comodidades y adelantos, y confían en que continuarán aumentando la salud, la riqueza y la "felicidad" de la humanidad. Otros consideran a la ciencia y a la tecnolo-- gía como responsables del actual materialismo que ha destru-- ido los valores tradicionales. Pero hay un punto sobre el -- cual todos están de acuerdo: para bien o para mal, el impac-- to de la ciencia y la tecnología sobre nuestra sociedad ha -- sido decisivo y amplio. Tanto como la invención de la bomba atómica, que produce un efecto inmediato, como la creación - de las modas de vestir, que provoca un efecto cultural, que -- aunque más sutil que el primero, no por eso menos real, es -- como la ciencia y la tecnología, ya no simplemente influyen, sino en ocasiones determinan las formas de vida del ser humano.

El tecnólogo, que en la historia de la humanidad fue -- quien inventó el arado y la polea, la rueda y el molino de - viento, y que en nuestros días es quien diseña un mejor abre latas, o construye una ratonera más práctica, es el responsable, en compañía del científico en su campo teórico, del actual avance y continuo cambio característico de nuestros - - días.

La tecnología influye en todos los campos de convivencia humana, desde la agricultura hasta la transportación espacial, desde la ingeniería biológica y genética hasta la comunicación.

En el área de la comunicación, la tecnología proporciona cada vez modelos más avanzados para este fin, tales como radios, televisores, satélites artificiales, computadoras. - Sólo para hacer una mención, diremos que las computadoras -- electrónicas constituyen lo más moderno en medios de procesamiento de información, que por medio de programas "pueden en tablar una conversación con el ser humano, jugar con él - - ajedrez, y componer poesía". (1)

La tecnología nos muestra cómo hacer las cosas. En la organización (empresa) siempre ha existido un fuerte vínculo entre ella y la comunicación. "Cualquier empresa que desee - sobrevivir en un medio dinámico y cambiante, debe mantenerse al tanto de la tecnología aplicable a sus operaciones". (2)

La tecnología en la empresa apoya las habilidades humanas para percibir, analizar y proponer mejores soluciones a los problemas que surjan en la organización. Facilita la mejor comprensión del comportamiento individual y de grupo, -- proporciona conocimientos para lograr una mayor motivación - en el trabajo; en suma, suministra nuevas y mejores técnicas administrativas. Así, por ejemplo, existe la denominada tecnología del desarrollo organizacional, que a pesar de constituirse por principios y valores humanos, los teóricos la - han denominado "tecnología". (*)

(1) PERIODICO EXCELSIOR. DOM.22 DE ABRIL DE 1984. ART. "LA - MAQUINA SUPERINTELIGENTE, UNA ALIADA O UNA AMENAZA POTENCIAL.

(2) KOONTZ. OP.CIT. P. 88

(*) VEASE MARGULIES: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL. DIANA. MEX. 1979.

La tecnología al promover y facilitar la mejor comprensión del comportamiento humano individual y colectivo, contribuye a salvar barreras de la comunicación y así, lograr - que ésta sea efectiva.

II.15. LAS BARRERAS EN LA COMUNICACION

"No hay peor sordo que el que no quiere oír".

Así dice la expresión que se refiere a un elemento fundamental, aunque no en favor del proceso de comunicación.

Los obstáculos a salvar para lograr una comunicación -- efectiva, que los psicólogos llaman "barreras de la comunicación", y los ingenieros en informática denominan "ruido en el proceso", son un elemento siempre presente en toda comunicación que se establezca entre los seres humanos.

El diccionario define a "barrera" como valla o armazón de palos o tablas para cercar un sitio, atajar un camino o cerrar un paso. En sentido figurado es el obstáculo que separa una cosa de otra.

Así como existen conceptos como barrera de fuego, barrera de golpe, barrera taurina o barrera sónica, el concepto de barreras de la comunicación, nos indica la existencia de elementos y circunstancias que obstaculizan e interfieren el flujo continuo del proceso, provocando interrupciones o desviaciones, que en el caso concreto de la comunicación, provocan que el receptor no capte el objetivo básico del emisor - al transmitir el mensaje.

El "ruido", en el sentido que corresponde a la comunicación es el sonido inarticulado y confuso que carece de timbre definido y que produce interferencia.

Ruido, barreras, obstáculos o problemas de la comunicación, en este tema los podemos considerar como sinónimos, --

ya que todos expresan un sentido de interferencia, de factores de desviación, de cambio de sentido de los mensajes emitidos que van en perjuicio del entendimiento entre los hombres.

Existe un gran número de autores que clasifican, desde sus particulares puntos de vista, las barreras de la comunicación, según diversos criterios. Aquí proponemos una diferente clasificación, atendiendo a los factores que intervienen en el proceso de comunicación, sin dejar de lado nuestro modelo de sistemas expuestos con anterioridad.

Así identificamos barreras de comunicación, ubicadas en:

- La gente que interviene en el proceso; esto es, emisor, receptor y los posibles transmisores o mediadores (si se trata de comunicación serial).
- Lenguaje, que incluye idioma, código y signo.
- Canales, que incluyen medios.
- Mensaje, que incluye información, latencia y segunda intención.

Y en la organización:

- Jerarquías y estructura.
- Medio Ambiente del proceso de comunicación.

II.15.1. BARRERAS IDENTIFICADAS EN LA GENTE QUE PARTICIPA EN EL PROCESO DE COMUNICACION.

Consideraremos cinco categorías:

- A. Fisiológicas.
- B. Psicológicas.
- C. Capacidad para comunicarse.
- D. Suposiciones.
- E. Comunicación serial.

A. FISIOLÓGICAS.

Son las que se refieren a las funciones de los seres orgánicos y que son fundamentales para el proceso de comunicación. Funciones tales como la vista, el oído, olfato, tacto, gusto; independientemente de las funciones psicológicas. - - Cuando el emisor tiene defectos al pronunciar, o el receptor tiene deficiencias auditivas o visuales (cuando lee), entonces se da este tipo de barreras.

B. PSICOLÓGICAS.

Como dice Bela Szekely: "Existen conceptos muy diferentes sobre lo que es la psicología como ciencia natural; sin embargo encontramos un punto de concordancia que es considerar la psicología como una ciencia que se ocupa de las actividades mentales y de la conducta objetiva". (1)

Los elementos que configuran la psicología humana y su conducta son la personalidad, el carácter y el temperamento. Estos tres conceptos los define Szekely de la siguiente manera:

(1) SZEKELY, BELA. "DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE LA PSIQUE"
ED. CLARIDAD. ARGENTINA 1958. P. 472.

Personalidad es el desenvolvimiento de todas las posibilidades que la persona posea. Carácter es la perseverancia de las posiciones, ideas, acciones del ser humano en todas - sus relaciones vitales como núcleo de su personalidad y de - su moralidad; y Temperamento es la tendencia inicial de reacción frente a los estímulos ambientales constituyendo la resultante funcional directa de la constitución corporal. No - debe confundirse con carácter, que es "el tipo de reacción - predominantemente exhibida frente a los diversos estímulos".

Estos tres elementos van a influir en el ser humano en el momento en que se comunique. Si además consideramos su nivel cultural y las interrelaciones que sostenga en su comunidad, podemos identificar una gran cantidad de elementos fuente de barreras en al comunicación.

Con los elementos mencionados surgen en cada individuo - las maneras particulares de percibir los fenómenos, llamada - "marco de referencia o filtro individual". (1) que va a "ca - talizar" el contenido de la comunicación en cada etapa del - proceso.

Miguel Duhalt Krauss considera como barreras psicológicas:

- i. El agrado o desagrado de las personas con respecto - al mensaje. Cuando hay agrado, el mensaje es amplia - do; cuando es el segundo caso, el mensaje no se quiere aceptar y es reprimido. En otros casos, el recep - tor "crea" mensajes provenientes de las personas que no le son gratas.

- ii. La tendencia a valorar. Cuando surge resistencia a - aceptar información que contradice lo que uno ya sa -

(1) DUHALT K. "TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA"
UNAM. MEXICO 1983. P. 35

be, se da este tipo de barrera.

iii. Los valores emocionales. Cuando la emotividad y -- los sentimientos bloquean la razón y la comprensión, surgen estas barreras.

iv. Prejuicios, que según el diccionario Mentor son el- juzgar las cosas antes de tiempo, o sin cabal conoci- miento de ellas".(1)

Harold Koontz trata esta barrera con el nombre de "Eva- luación Prematura" y agrega que "la tendencia de evaluar pre- maturamente es una barrera. Cuando la evaluación prematura - se da, se suspende la transferencia de información. ... para establecer una buena comunicación, debe escucharse sin com- - promiso y sin prejuicios; de este modo se estimulará al in- - terlocutor para que defina por completo su posición antes de emitir una respuesta". (2)

Con base en estas cuatro fuentes de barreras, Duhalt -- enlista las siguientes tendencias del ser humano:

- " -No registrar lo desagradable.
 - Ver y oír lo que se desea.
 - Resistirse a aceptar información que contradice lo - que ya se sabe.
 - Evaluar la fuente del mensaje.
 - Dejarse influir por el estado emocional.
 - Formarse prejuicios sobre determinadas palabras.
 - Desconocer el marco de referencia del interlocutor".
- (3)

(1) DUHALT. OP. CIT. P. 35

(2) KOONTZ. "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. P. 693.

(3) DUHALT. OP. CIT. P. 39

Harold Koontz nos habla de las barreras provocadas por falta de atención: "El descuido al leer y escuchar las provocan. La falta de atención es 'una falta humana crónica'. El esfuerzo por comunicarse con alguien que no escucha es un -- fracaso". (1)

Con respecto a la falta de atención, William Newman, la considera como un obstáculo para la comprensión clara. Dice:

"A menudo, al conversar con otras personas, oímos sólo a 'medias' lo que dicen. Estamos tan absortos en nuestros -- propios pensamientos que sólo prestamos atención a lo que -- deseamos escuchar. Posiblemente, como administradores, nos -- interese principalmente el avance del trabajo, y no el estado de ánimo y los problemas de la interacción del empleado.- Por tanto, cuando algún subalterno nos comunica algo, nuestra atención está dirigida a esperar la información referente al avance del trabajo.

Los psicólogos dicen que dejamos de hacer caso a la información si está en pugna con nuestras formas de pensar. -- Cuando los mensajes no se compaginan con las ideas que ya tenemos, en particular, si nos hemos entregado de lleno a algunas cuestiones, o si está de por medio nuestro deseo emotivo, preferimos no prestarle atención a las malas noticias. - Nuestra tendencia es retener el concepto privado del mundo - diciendo para nuestro fuero interno: sencillamente no creo que lo que me dicen sea así". (2)

(1) KOONTZ. OP. CIT. P. 691.

(2) NEWMAN, WILLIAM: "LA DINAMICA ADMINISTRATIVA" P. 747

Otro factor psicológico es el temor a las consecuencias que pudiera tener el dar al jefe de la empresa una información especial; este temor provoca que se dé parcialmente el mensaje o que se omita.

La desconfianza también es fuente de barreras. Se da este caso cuando los supervisores frecuentemente al dar un orden, poco después la contradicen provocando que los subordinados retarden la actuación o que pierdan el entusiasmo.

"La desconfianza que el empleado le tenga a su jefe, -- provocará que se inhiba la comunicación". (1)

C. CAPACIDAD PARA LA COMUNICACION.

Cuando las personas que van a intervenir en un proceso de comunicación no son capaces mentalmente para emitir y recibir mensajes, por muchos esfuerzos que haga cualquiera de ellos, la comunicación será un fracaso.

"Para que la información se encamine eficientemente a la toma de decisiones, hacia la motivación de los empleados y a crear una imagen de la empresa, es necesario preparar la comunicación. Esto requiere un proceso de planeación, el objetivo debe ser claro, y las alternativas deben evaluarse, -- así como el mensaje". (2)

La capacidad también influye en las traducciones; empezamos con los idiomas. Cuando establecemos una comunicación en una lengua extranjera sin conocerla adecuadamente, no se logra la captación.

(1) KOONTZ. OP. CIT. P. 693.

(2) IBID.

La traducción la podemos también tomar como encodificación, que es el pasar de conceptos mentales a expresión formal. La situación particular del administrador, que como emisor y receptor de un gran número de mensajes, tiene que buscar en todo momento la manera de transmitir el mensaje según a quien corresponda. Por lo general, no es suficiente pasar una comunicación palabra por palabra, sino que se deben escoger las palabras apropiadas al marco de referencia del receptor. (*)

Cuando la gente no transmite completo el mensaje, ya sea por olvido, incapacidad o en forma intencional, surgen también barreras.

El olvido se da por no tener un sistema adecuado de registro de los conceptos que se quieren abarcar en la comunicación. La incapacidad consiste en suponer que "todo el mundo sabe" y por tanto, el emisor no se "toma la molestia" de repetir completo el mensaje.

En forma intencional es cuando al omitir datos en la comunicación se espera un efecto, que la mayoría de las veces va en favor de quien omite. Esto en la comunicación en la empresa, Duhalt lo denomina competencia desleal.

D. SUPOSICIONES.

El que el emisor suponga que sus inferencias no se confundan con los hechos reales al momento de transmitir un mensaje, es una fuente de barreras de comunicación. Duhalt dice que en el texto del mensaje, en ocasiones es difícil distinguir entre lo que se sabe y lo que simplemente se infiere.

(*) VEASE KOONTZ LOC. CIT.

Cuando el emisor hace una inferencia y el receptor la toma como un hecho, fácilmente el mensaje se deforma.

"Es el caso del empleado que dice: 'creo que mi jefe no vendrá hoy; ayer se sintió mal' y el receptor lo repite así: 'el jefe no vendrá hoy porque está enfermo'. El tercer receptor podría repetir: 'van a operar al jefe porque está muy enfermo'. Y así sucesivamente hasta que alguien comunica la muerte del jefe". (1)

Por su parte, Newman habla de los significados que se han captado por deducción:

"Es un problema el significado y la interpretación misma que le damos a un mensaje. Es posible que el emisor esté predispuesto en la manera de mandar un mensaje. Es necesario considerar además, las circunstancias particulares en el momento en que se recibe un mensaje, ya que éstas pueden accidentalmente modificar el significado que le demos".(2)

Y Koontz menciona las suposiciones no aclaradas. Cuando existen en la comunicación las suposiciones no comunicadas, - que en la práctica se hallan detrás de todos los mensajes, y se da por sobreentendido, surge esta barrera. Es el caso - - cuando un supervisor delega autoridad y el subordinado no sabe cómo interpretar el alcance de la toma de decisiones que le ha sido conferida.

(1) KOONTZ OP. CIT. P. 693

(2) IBID

E. COMUNICACION SERIAL.

Koontz la denomina barrera por transmisión y retención-defectuosa. La transmisión sucesiva de un mismo mensaje lo disminuye; en la comunicación oral, el 30% de la información original se pierde en cada transmisión. En las grandes empresas es prácticamente imposible confiar en la comunicación oral de un nivel a otro. Igualmente grave es la retención defectuosa de la información. Los empleados sólo retienen el 50% de la información, surge entonces la necesidad de repeticiones. (*)

Duhalt sí la denomina comunicación serial. Expone su concepto de la siguiente manera:

"Se entiende por comunicación serial dentro de un organismo, aquella que es transmitida a través de los diferentes niveles de autoridad, si es formal, o a través de varios mediadores, si es informal, o si se trata de comunicaciones horizontales. Son ejemplos de comunicación serial, la orden oral que da el director a sus subdirectores para que éstos la hagan llegar a los empleados a través de toda la cadena de mando, o el rumor que circula dentro del organismo. La comunicación serial se caracteriza en que lo transmitido por el mediador no es el mensaje en sí, sino la interpretación que hizo del mensaje original que recibió; así lo deforma cada mediador, hasta que llega al último receptor como mensaje distorsionado y diferente de la versión original". (1) (**)

(*) VEASE KOONTZ OP. CIT. P. 691

(1) DUHALT. OP. CIT. PP. 43-44

(**) VEASE "MANERAS DE COMUNICARSE". "COMUNICACION SERIAL"
CAP. I.3.3 P. 29 DE ESTA TESIS.

II.15.2. BARRERAS DEL LENGUAJE QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMUNICACION

Aquí participan el lenguaje, el código, los idiomas y el signo lingüístico.

La semántica, según el diccionario, es la rama de la -- lingüística que estudia el significado de las palabras y su evolución. Se ha extendido hasta el campo de la lógica para incluir el estudio de la relación entre los símbolos (signos) y lo que éstos denotan. De esta forma se han convertido en el principal interés de algunos filósofos modernos que consideran la verdad como la justa relación entre el objeto y su nombre.

Cuando los símbolos transmitidos (palabras o signos -- lingüísticos) transportan el significado deseado, no existe problema de semántica en la comunicación. Pero cuando no es así, se crea la barrera semántica. Es la razón de este problema el que haya para una palabra varias acepciones oficialmente reconocidas y otras sancionadas por el uso común. Como no es posible detenerse siempre a explicar el sentido deseado de la palabra utilizada, surge entonces la barrera semántica. (1)

Por otra parte, la deformación del contenido del signo (o sea, del significado de la palabra) puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a su estado psicológico transitorio o permanente (su marco de referencia o filtro individual).

Las palabras, para distintas personas, significan cosas diferentes. En función de la actividad y experiencia de las --

(1) DUHALT. OP. CIT. P. 34

personas está el significado de la palabra. Por ejemplo: --- "un día de mucho trabajo", "las buenas escuelas", pueden significar cosas totalmente distintas a un obrero y a un contador público, en virtud de la falta de analogía en sus experiencias personales. (*)

Newman considera que ciertas palabras adquieren un significado más poderoso que el literal. Por ejemplo: un grupo de empleados ha tenido la experiencia de que un experto en eficiencia les hizo un trabajo muy burdo. Quizá ellos quieran aumentar el índice de producción sobre los recursos utilizados, pero si a eso le llaman eficiencia, su impresión será entonces negativa.

Es preciso que tengamos en mente la posibilidad de que al emitir nuestros mensajes, incurramos en la barrera semántica. Al estar conscientes de ello, utilizaremos en forma más cuidadosa el lenguaje.

(*) VEASE NEWMAN. OP. CIT. P. 746

II.15.3. LOS CANALES Y MEDIOS Y LAS BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACION.

Aquí es donde participa la tecnología, que con sus innovaciones en aparatos electrónicos y de otros tipos, así como la presentación de nuevas técnicas y conocimientos prácticos busca la máxima eficiencia (la efectividad en las comunicaciones).

Sin embargo, aún con la máxima atención y cuidado al construir los aparatos "medios de comunicación", no se ven exentos de fallas en su funcionamiento, sea por construcción defectuosa o por condiciones del medio ambiente.

Al tratar de comunicarnos por medio de un radio transmisor en ocasiones tenemos que confirmar el mensaje transmitido o recibido a causa de interferencias en el medio ambiente.

Cuando hablamos por teléfono pero no logramos escuchar con claridad a nuestro interlocutor o él no nos logra oír, es que se está dando la barrera física de la comunicación.

La barrera de comunicación puede tener origen en los aparatos emisores y receptores, o en los canales o vías de comunicación.

II.15.4. LOS MENSAJES Y LAS BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACION

Hay que tener en cuenta la manera como se transmite el mensaje. Koontz considera que la falta de precisión y claridad, conducen a costosos errores y correcciones y a la necesidad de hacer aclaraciones. Las palabras y frases vacías, seleccionadas de manera deficiente, omisiones por descuidos, falta de coherencia, ideas con escasa organización, torpe estructura de opiniones, vocabulario inadecuado y repeticiones monótonas, son algunos de los errores en que incurrimos al transmitir un mensaje.

En la comunicación serial, las causas de la deformación del sentido en los mensajes que transmitimos, son: el que el transmisor del mensaje quiera simplificarlo, para no tomarse la molestia de transmitirlo detalladamente. En ocasiones simplifica inconscientemente el mensaje antes de transmitirlo. Los detalles que ya conoce el transmisor, o que supone que conocen sus receptores, son los que más frecuentemente omite. El deseo del transmisor de emitir un mensaje sensato y la natural resistencia a transmitir mensajes que parezcan inconerentes, ilógicos o incompletos, provoca también deformaciones en el sentido de los mensajes. El transmisor buscará darle sentido.

También es causa de deformación, el deseo de hacer que la transmisión del mensaje no resulte desagradable por la natural tendencia humana del deseo de agradar y el temor al castigo. (*)

(*) VEASE DUHALT. OP. CIT. P. 44

Con relación a las barreras semánticas, el transmisor-- modificará el sentido del mensaje al suponer que las pala-- bras se usen en un solo sentido y no tome en cuenta la posi-- bilidad de que su expresión pueda tener distintos significa-- dos.

En forma un tanto irónica, pero con sentido de realidad, la "Tercera Ley de Chisholm" sostiene que: "Las proposicio-- nes según las entiende el que propone, serán juzgadas en di-- tinta forma por los demás. Y sus corolarios son:

- a). Si usted explica algo de manera tan clara que nadie pueda malinterpretarlo, alguien lo hará.
- b). Si usted hace algo de lo cual está seguro que obten-- drá la aprobación de todos, a alguien no le gustará y
- c). Los procedimientos elaborados para ejecutar el pro-- pósito no funcionarán plenamente". (1)

Esta Ley da por hecho que por todos los esfuerzos que -- se hagan, siempre existirán las barreras semánticas, cosa -- que no creemos del todo.

También la intención con que sea dicha una frase, puede darle al mensaje un contenido distinto al del significado -- gramatical de sus palabras. Por ejemplo: cuando el jefe, pa-- ra criticar a un empleado que ha fallado le dice: "muy boni-- to, Sr. Rojas, usted sí que se ha lucido". En este caso, la-- intención del mensaje es contraria al significado de las pa--

(1) BLOCH ARTHUR: "LEY DE MURPHY Y OTRAS RAZONES PORQUE LAS COSAS SALEN MAL". PP. 24-25

labras empleadas. Aquí interviene lo que llamamos Segunda --
Intención.

II.15.5.- LA JERARQUIA Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y LAS BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACION

Aquí intervienen las barreras de la comunicación como consecuencia de la existencia de niveles de autoridad o jerarquías y la estructura funcional de la organización. En este rubro consideramos las "barreras administrativas de la comunicación".

Koontz identifica este tipo de barreras con el concepto de "Distancias dentro de la Organización" como obstáculo para lograr una comprensión clara. Esta barrera consiste en -- que el deseo del subalterno de caerle bien al jefe, provoca que tamice intencionadamente la información que recorre la línea de mando.

Los diferentes niveles jerárquicos impiden el intercambio libre de ideas y sentimientos. Y en casos extremos las distancias en las jerarquías impiden toda comunicación informal.

Duhalt hace una descripción más completa sobre las barreras administrativas de la comunicación. Clasifica las comunicaciones que se dan en la organización en horizontales (comentarios informales), ascendentes (peticiones, sugerencias, informes), descendentes (órdenes, instrucciones, disposiciones) y en toda dirección.

Las barreras administrativas en la comunicación horizontal surgen cuando "hay competencia desleal", que es la competencia mal entendida de los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se da cuando uno de ellos, para ganar prestigio -- ante los supervisores, oculta información al otro para que -

su actuación desmerezca.

En la comunicación ascendente hay barreras cuando el deseo de agradar y el temor al castigo hace que se le oculte o deforme al supervisor, información sobre hechos o faltas - - desagradables. Los problemas de rango; también provocan ba--rreras cuando el supervisor, para conservar su posición supe--rior y racionar su tiempo, busca aislarse de sus subordina--dos o dificulta las entrevistas.

En la comunicación descendente, surgen barreras por - - "los secretos del puesto", cuando el supervisor, debido a - - sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, - - no es "libre" de comunicarle a algún empleado todo lo que --sabe acerca de un asunto particular. Como resultado, afecta--a la comunicación.

Aquí también, el deseo del supervisor de quedar bien -- con el jefe, provoca que el primero exagere las órdenes del--segundo, dándole más énfasis.

El restar importancia a las órdenes, también provoca ba--rreras en la comunicación. Asimismo, el no tomar tan en se--rio, ni con el nivel de urgencia y/o importancia las disposi--ciones del jefe inmediato.

En la comunicación, en cualquier dirección en la organi--zación, hay tres elementos fuente de barreras:

- El tiempo,
- El lugar y
- La división de la estructura.

Tiempo en relación con la oportunidad en la comunica--ción.

Lugar en relación con las distancias que hay que recorrer para lograr la comunicación y la división de la estructura. Cuando la estructura orgánica hace divisiones surgen dificultades en la comunicación. Cuando en ciertas unidades orgánicas no existen actividades afines o conexas, es cuando afecta la división de la estructura en las comunicaciones. - La dificultad de comunicarse del "staff" con la "línea", o entre los diferentes niveles de la organización lineal.

II.15.6. EL MEDIO AMBIENTE Y LAS BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACION.

Es importante considerar el medio ambiente de la comunicación desde el punto de vista de sistemas. El proceso de comunicación que establezcamos se verá afectado en todo momento por el medio ambiente en que nos encontremos. Medio ambiente físico, psicológico, social, económico, cultural; todo elemento material o inmaterial, intangible o tangible que exista entre las personas que entablan comunicación.

El filósofo español José Ortega y Gasset dice que: "Yo soy yo, y mi circunstancia".

No simplemente somos nosotros, con nuestro objetivo de comunicar algo y nuestra intención al hacerlo será lo único que influya y participe en nuestro proceso de comunicación. Debemos incluir, además, la característica de todo ser vivo de la resistencia al cambio; la oposición que presenta ante la expectativa de modificar algo que consideraba como permanente, sólido, estable, consistente.

Cuando damos información para promover cambios en las personas que va a afectar, se les presenta una sensación de intranquilidad, inseguridad, y en ocasiones angustia.

Puede requerirse tiempo para llegar a captar el significado completo de un mensaje. Por eso, es importante para la efectividad del trabajo, no forzar los cambios antes de que las personas puedan adaptarse a sus implicaciones. (*)

(*) VEASE KOONTZ. OP. CIT. P. 692

11.16. DECODIFICAR.

Decodificar es pasar un valor encodificado a la información que representa. Supone la habilidad en el decodificador, de leer y escribir.

Puede considerarse al receptor como un decodificador, - pues descifra el mensaje transmitido por el emisor, mensaje - que puede llegar por medio de la palabra hablada, escrita, - mímica, gestos o algún código en particular, transformando - así dicho mensaje en ideas, pasando de un marco físico a un - marco psicológico.

La persona que decodifica es aquella que recibe un mensaje y lo traduce a la sustancia informativa original.

Tal traducción la realiza con base en las reglas de un código establecido y aceptado.

II.17. RECEPTOR

El receptor, perceptor o destinatario, es considerado como un mismo elemento que acoge, recepta o recibe el mensaje. Puede ser un aparato que sirve para recibir las señales electrónicas o electromagnéticas (telegráficas o telefónicas) o que recoge las ondas de un radio transmisor. Puede considerarse también a un solo individuo o a un grupo de individuos que decodifican el mensaje recibido para comprender la sustancia informativa.

Es un elemento que al recibir la información, la interpreta y le asigna un significado. El receptor en cuanto transmite su respuesta, se convierte en FUENTE-ENCODIFICADOR al elaborar y transmitir su respuesta, el receptor deberá generar una respuesta al estímulo-mensaje que percibe.

Es de gran importancia que al transmitir un mensaje, consideremos "la cultura y situación social del receptor, su estatus y su conducta, elementos que podrían afectar la recepción e interpretación de los mensajes". (1)

En algunos casos, el receptor obstaculiza la verdadera captación de la información que recibe por perseguir éste, un cambio que pueda afectar el "statu quo" (*) en que vive y se desenvuelve.

Definimos "receptor" al que acepta o recibe, es el destinatario del mensaje y su función es la de percibir y hacerse cargo de lo que le dan o envían.

(1) ARIAS GALICIA. OP. CIT. P. 390

(*) "STATU QUO ANTE" SIGNIFICA: EN EL ESTADO EN QUE SE HALLABAN ANTES LAS COSAS.

El receptor debe ser capaz de decodificar la sustancia-informativa del mensaje conforme a las reglas del código de que se trate.

II.18. RESPUESTA.

Respuesta es la acción con la cual el receptor corresponde a la acción del emisor. La respuesta puede contestar, refutar, contradecir u objetar algo que el emisor dice.

"Muy importante es la reacción o respuesta (o carencia de ella) del receptor entre la comunicación. Si no se efectúa en el sentido planeado, puede existir barrera o distorsión. Para determinar si la respuesta es o no deseada, resulta indispensable observar la conducta del receptor. Precisa que el emisor obtenga cierta "retroalimentación".

La respuesta indica:

Si se ha comprendido el mensaje en sus términos, porque la actitud del receptor va a reflejar si hubo o no captación o si las barreras de la comunicación influyeron o determinaron el proceso.

Si en la respuesta que dé el receptor viene implícita la solución al problema que dió origen a la comunicación, el receptor captó el mensaje tal como el emisor quería darlo y por tanto, podemos decir que sí se logró la comunicación efectiva.

Con la respuesta, la actitud del receptor se modificará atendiendo al estímulo (o mensaje) que recibió del emisor.

Podemos decir que existe una relación estímulo-mensaje, respuesta-cambio de conducta.

Gracias a la respuesta, el emisor cuenta con elementos para evaluar si se ha logrado el objetivo básico que perseguía o no.

Todo estará en función de la satisfacción de la necesidad que dió origen al objetivo básico y a iniciar el proceso de comunicación.

Por medio de la evaluación de la respuesta, el emisor puede tomar medidas por si es necesario reforzar el mensaje original o modificar la manera de presentarlo.

El objetivo básico nos dice qué queremos, la respuesta nos dice qué conseguimos. La evaluación nos dice en qué medida logramos lo que queríamos.

II.19. CONFIRMACION.

Acción y efecto de confirmar; nueva prueba para corroborar la verdad y certeza de un hecho, suceso o dictamen, que nos sirve para revalidar los acontecimientos y dar a una persona o cosa, mayor firmeza y seguridad.

Al emitir un mensaje, ¿cómo nos vamos a percatar que el receptor lo haya captado tal como lo intentamos dar?. El solo preguntarle si entendió no es suficiente para una verdadera confirmación, por lo que debemos de seguir un proceso para corroborar la captación de un mensaje. La respuesta del receptor, sirve al emisor como elemento de control que le indica el cierre del proceso; podremos entonces comparar el -- "¿qué quería al iniciar ésta comunicación? con ¿qué me respondió el receptor?.

Aquí entra la evaluación: ¿Satisface la respuesta obtenida el problema?.

En cuanto a qué quiero, cómo y cuándo, es posible que la respuesta satisfaga plenamente mi objetivo, pero también es posible que la satisfaga en forma parcial o completamente no la.

- a) Si la respuesta satisface plenamente el objetivo básico, se ha logrado la comunicación efectiva.
- b) Si lo satisface parcialmente, ha habido entonces, interferencias por distintas barreras en la comunicación. Será necesario mandar un segundo mensaje para que complemente la intención del primero para lograr la satisfacción del problema motivo del inicio de la

comunicación. Y así reforzar el mensaje cuantas veces crea necesario el "emisor".

- c) Si la respuesta no da solución, ni siquiera en forma parcial al problema del "emisor", las barreras de la comunicación no solo obstaculizaron el proceso, sino que lo determinaron, entonces dicho "emisor" debe reconsiderar en su "objetivo básico" la nueva estrategia a seguir, y preguntarse nuevamente: en qué medio (ambiente), a quién, cómo, cuando, dónde, con qué medios, qué lenguaje, con latencias, con segunda intención. (*)

(*) VEASE: CAPITULO IV ANALISIS DEL FACTOR "CONFIRMACION"
P. 136 DE ESTA TESIS.

II. 20 COMUNICACION APARENTE

Comunicación es la transferencia de información, intercambio de pensamientos y transmisión de significados y mensajes para dar a conocer, hacer saber, y/o hacer partícipes -- a otros de lo que sabemos, entendemos, pensamos o percibimos de nosotros mismos y del mundo que nos rodea.

El diccionario define Aparente como: Lo que parece y no es.

En este sentido, cuando no se está logrando una comunicación efectiva, se está obteniendo solo una comunicación -- aparente. El emisor piensa que con la respuesta obtuvo del receptor cuando habló, ha satisfecho su necesidad o solucionado su problema, pero no se pone a analizar; corroborar o - "confirmar que así haya sido".

La comunicación aparente provoca malos entendidos, que se traducen en ineficiencia, elemento que va en perjuicio de la productividad humana en la empresa.

II. 21 COMUNICACION EFECTIVA

La comunicación la entendemos como la transferencia de información, intercambio de pensamientos y transmisión de -- significados y mensajes para dar a conocer, hacer saber y/o hacer partícipes a otros de lo que sabemos, sentimos, pensamos o percibimos de nosotros mismos y del mundo que nos rodea. Para que la comunicación sea efectiva requiere de una verdadera captación.

Podemos ver que la comunicación se da en diferentes niveles de entendimiento, y para lograr una comunicación en la que se capte la totalidad de lo que se quiere transmitir, es necesario salvar una gran cantidad de obstáculos, de 'barreras de la comunicación'.

Un proceso de comunicación efectiva se da cuando se logra el objetivo básico de comunicación de un Sujeto "A" o Emisor, esto es, se satisface totalmente la necesidad que le motivó establecerse dicho objetivo.

Un proceso de comunicación efectiva requiere que:

EL SUJETO "A" o EMISOR:

Elabore una idea correcta de su necesidad.

Convierta fielmente sus ideas en el mensaje preciso, utilizando correctamente el código.

Transmita el mensaje con la intención que desea.

El mensaje no sufra modificaciones en el transcurso.

EL SUJETO "B" o RECEPTOR

Esté atento

Perciba fielmente el mensaje, lo convierta fielmente a la idea que conlleva y comprenda la intención del Emisor, es decir, que capte el mensaje.

Posea la capacidad de dar una respuesta, y quiera hacerlo.

Convierta en forma fiel sus ideas en el mensaje-respuesta - -
preciso.

Transmita el mensaje-respuesta con la intención que desea. - -

El mensaje-respuesta no sufra modificaciones en el transcurso.

El SUJETO "A" o EMISOR

Esté atento.

Perciba fielmente el mensaje respuesta, lo convierta fielmen-
te a la idea que conlleva y comprenda la intención del Recep-
tor, es decir, que capte el mensaje-respuesta.

Realice la confirmación, es decir, que evalúe la Respuesta --
con su Necesidad.

La respuesta satisfaga su necesidad, y, por tanto

Logre su objetivo básico de comunicación.

La comunicación efectiva comprende la satisfacción plena
de la Necesidad. Es efectiva porque produce un efecto positi-
vo y constructivo que lleva al hombre al progreso y la supe-
ración.

Sea cual sea el nivel, importancia y urgencia de la comu
nicación, es importante alcanzar la efectividad, para así lo-
grar el "entendimiento entre los hombres".

NUESTRO ESQUEMA DE MODELO DE PROCESO DE COMUNICACION

Identificamos cinco grupos de elementos de la comunicación: I. Sujeto "A" que comprende los números 1, 2, 3, 4"A"- y 16"A"; II. Mensaje, que comprende del número 5 al 15; - - III. Sujeto "B" con el 16"B", 17 y 4"B"; IV. Respuesta, con el número 18; y V. Confirmación, con los números 19, 20a, -- 20b, 21a, 21b y 21c.

- (1) Se inicia el proceso de comunicación cuando una --
- (2) persona, SUJETO "A", que denominamos EMISOR(1), al
- (3) tener una NECESIDAD(2), formula un OBJETIVO BASICO
- (4) (3) para comunicar algo. El Sujeto "A" ENCODIFICA
- (4"A") (4"A"), es decir, convierte sus pensamientos en pa
- (5) labras que pueda entender el Receptor. De este mo-
- (6) do, el Emisor que cuenta con una INFORMACION(5), la
- (7) transmite por medio de un MENSAJE(6). Dicho mensa-
- (8) je puede contener LATENCIAS Y SEGUNDA INTENCION(7)
- (9) Latencia es algo que se expresa en forma incons---
- (10) ciente, y Segunda Intención es disimular, disfra--
- (11) zar una cosa encubriendo la verdadera o primera in
- (12) tención.
- (13) Para emitir un mensaje intervienen el LENGUAJE(8),
- (14) IDIOMA(9), CODIGO(10) y SIGNO LINGUISTICO(11). Es-
- (15) tos cuatro elementos configuran la estructura o ba
- (16) se para elaborar el mensaje. CANALES Y MEDIOS(12) Y
- (17) REDES(13) son las vías y conductos por medio de --
- (18) los cuales se transmite el mensaje.
- (19) La TECNOLOGIA(14) participa como facilitador en -
- (20) las diferentes formas en que un mensaje puede - -
- (21) transmitirse. Las BARRERAS(15) son obstáculos --

que se tienen que salvar para lograr una buena comunicación. Es muy importante este elemento ya que puede presentarse en cualquiera de las fases del proceso.

Ya transmitido el mensaje, con todos los elementos interrelacionados, lo DECODIFICA(16"B") el Sujeto(17) "B", que denominamos RECEPTOR(17). Este, habiendo captado el mensaje, procede, a su vez, a ENCODIFICAR(4"B") una RESPUESTA(18). En este momento, el Sujeto "B" asume la función de emisor. Debemos considerar la Respuesta como mensaje con todos los elementos mencionados.

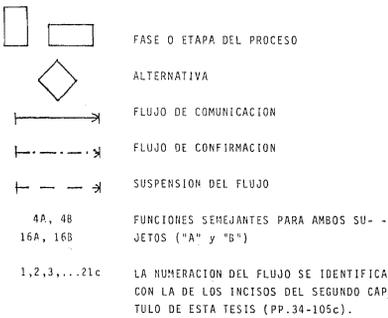
La Respuesta que emitió el Sujeto "B", la DECODIFICA(16"A") el Sujeto "A", asumiendo la función de receptor. Al Sujeto "A" se le presenta entonces la alternativa de REALIZAR o no la CONFIRMACIÓN(19). Si no realiza la Confirmación, habrá una COMUNICACION APARENTE(20a) y se suspende el proceso. Pero si sí realiza la Confirmación, automáticamente el Sujeto "A" realiza una evaluación entre su Objetivo Básico(3) y la Respuesta(18) del Sujeto "B". -- Así llega a la cuestión: ¿Dicha Respuesta SATISFACE A LA NECESIDAD?(20b). Se presentan tres alternativas:

(21a) Si la Respuesta Satisface Parcialmente a la Necesidad(21a) ha habido interferencia por distintas barreras en la comunicación. Será necesario emitir un segundo mensaje para que refuerce la intención del primero y así lograr la satisfacción de la Necesidad. Conforme en el esquema, el Sujeto "A" se remitirá al número (4"A") a retomar el proceso desde la manera de Encodificar.

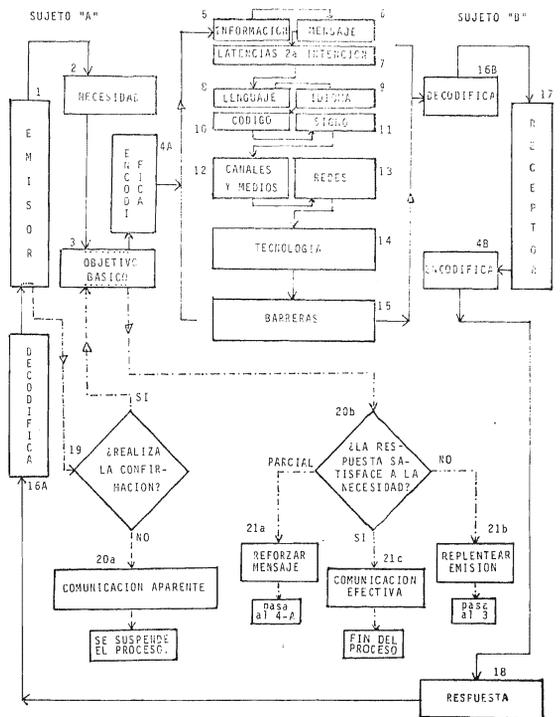
(21b) Si la Respuesta no Satisface a la Necesidad(21b), ni siquiera en forma parcial, las barreras de la comunicación no solo obstaculizaron el proceso, si no que lo determinaron, entonces el Emisor debe re-considerar en su Objetivo básico(3), la nueva estrategia a seguir. Por tanto, se remitirá al número (3) a retomar el proceso.

(21c) Si la Respuesta Satisface plenamente a la Necesidad, el Sujeto "A" logró su objetivo. Se alcanzó una COMUNICACION EFECTIVA(21c). Finaliza el proceso.

CUADRO DE INDICACIONES PARA INTERPRETAR EL DIAGRAMA CONTIGUO:



"PROCESO DE COMUNICACION-CONFIRMACION"



CAPITULO III

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

III. 1 LA ESTRUCTURACION DE LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA

En este capítulo veremos como es afectada la comunicación en el ámbito de la empresa, considerada aquí como el organismo social integrado por recursos humanos, materiales y técnicos, bajo la coordinación de una gerencia o administración, cuyo objetivo puede ser de carácter social, económico o de servicio.

No tiene las mismas características la comunicación que se da dentro que la que se da fuera de la empresa, ya que en esta última existen condiciones especiales y muy características, tales como la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, diversas relaciones entre los puestos de la empresa y cada departamento o sección, y canales formales de comunicación. (*)

Todos los elementos mencionados van a afectar la manera en que se distribuyen y combinan los flujos de comunicación en la empresa. Los miembros de la empresa ya no son enteramente libres, ya que tienen la responsabilidad de cumplir la función específica que les corresponde, desde el gerente general hasta el empleado de la más baja jerarquía.

En cualquier nivel que se efectúe la relación entre dos o más individuos, dicha relación se plasma en comunicación.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier empresa, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como grupos mismos; también ha sido factor de desintegración de los grupos, cuando la información se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

(*) VEASE: REYES PONCE: "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" SEGUNDA PARTE P.227

En el presente capítulo exponemos lo que es la comunicación formal y sus tipos, vertical descendente, vertical ascendente y horizontal o lateral, así como en particular la comunicación que le concierne al gerente, acorde a su nivel directivo.

Tratamos también las comunicaciones en las reuniones -- formales en la empresa, es decir, la comunicación de persona a grupo.

Un aspecto de gran importancia es la manera como se llevan a cabo las comunicaciones escritas, de las cuales mencionamos ejemplos.

A pesar de que existe una comunicación formal en la empresa, el ser humano tiene la necesidad de expresarse con naturalidad y espontaneidad, esto es, con informalidad, por lo que tratamos el tema de las 'otras formas de comunicación en la empresa'.

Y por último, abordamos el tema del 'rumor' y su importante papel dentro de las comunicaciones en la empresa.

Será de utilidad para el lector el tener en la mente el diagrama del Proceso de Comunicación-Confirmación a medida que vaya leyendo el presente capítulo.

III.1.1 COMUNICACION FORMAL.

Es aquella que debe planearse y estructurarse rigiendo el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro de la empresa, transfiriéndose la información de acuerdo con los puestos que ocupan.

Duhalt Krauss dice que "La comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal.

El sistema formal de comunicación está constituido por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas unidades administrativas.

El sistema formal de comunicación tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal". (1)

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones:

"Recibir y transmitir mensajes, retener información.
Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.

(1) DUHALT. OP. CIT. P. 27

Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos -
externos". (1)

(1) ARIAS GALICIA OP. CIT. P. 389

III.1.2. TIPOS DE COMUNICACION FORMAL.

Examinemos el proceso de comunicación dentro de las organizaciones, respecto a la dirección de flujo de información (quién se comunica con quién).

La dirección del flujo informativo puede seguir la pauta de autoridad de las posiciones jerárquicas (comunicación descendente), moverse paralelamente dentro del mismo nivel organizacional (comunicación horizontal), o ascender por la escala jerárquica (comunicación ascendente).

Estas direcciones de la comunicación se identifican con las líneas de autoridad y responsabilidad; ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía, hasta el personal operativo.

En toda organización, existe en menor o mayor grado, la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica. Ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando ésta no existe, se advertirá que la comunicación, tanto en sentido ascendente como descendente, se hace más lenta y pierde agilidad y efectividad.

Para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, es necesario ocupar los medios específicos con que cuenta la empresa.

Varios autores nos hablan sobre los diferentes tipos de comunicación formal:

Las comunicaciones formales, se dividen en verticales y

horizontales o laterales.

"Son verticales aquellas que parten de un miembro del - organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario, y pueden ser:

Descendientes. Aquellas que fluyen de 'arriba hacia abajo', a través de la cadena de mando, y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad que gocen. Y comprenden tales como:

- órdenes
- reglas
- instrucciones
- informes o avisos
- comunicaciones disciplinarias.

Ascendientes. Las que van de 'abajo hacia arriba', a través de la estructura de la organización. Sirve a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de lo que pasa en su departamento o área del cual son responsables. Y comprende tales como:

- quejas
- sugestiones
- reportes
- consultas
- encuestas de actitud
- recomendaciones.

Horizontales o laterales. Las que relacionan a dos - - miembros que tienen un mismo nivel jerárquico en la organización". (1)

(1) DUHALT. OP. CIT. P. 59-64

Agustín Reyes Ponce, dice que "las verticales descendentes son:

políticas,
reglas,
instrucciones,
órdenes,
informaciones,
etc.

Las verticales ascendentes:

reportes,
informes,
sugestiones,
quejas,
entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida),
encuestas de actitud, etc.

Las horizontales:

juntas,
comités,
consejos,
mesas redondas,
asambleas, etc".(1)

Fernando Arias Galicia, en su libro "RECURSOS HUMANOS"- y Sergio Flores de Gortari "HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL" nos explican muy semejantemente los diferentes tipos de comunicación formal.

Dentro de las comunicaciones verticales descendentes --

(1) REYES PONCE, AGUSTIN: "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" 2DA. PARTE. LIMUSA 1982. P. 315.

La "orden" descenderá por "la línea" (de mando) a cada nivel: en cada transmisión (de diferente nivel), la cadena de órdenes pasará mensajes que serán traducidos según el nivel jerárquico.

Ambas pautas usan el mismo espacio organizacional, pero la segunda hace modificar un tanto el mensaje.

La primera pauta tiene como ventaja la simplicidad y la uniformidad, puesto que todos se encuentran expuestos a idéntica información. Lo que se anuncia públicamente desde "arriba" es lo que la gente escucha de su superior inmediato; quizá la sencillez del sistema o de la organización solo presente ventajas para problemas sencillos.

Constantemente, las comunicaciones fluidas hacia los miembros de la organización desde "arriba", resultan muy generales por su carácter muy alejadas de las limitadas experiencias diarias del individuo, a quien no transmite su contenido.

Hablaremos más de la comunicación descendente en el subcapítulo: Comunicación en Nivel Gerencial.

A continuación presentamos un diagrama que se refiere al contenido deseable de la comunicación de la base hacia los altos niveles, en la esfera administrativa:

EL CONTENIDO DESEABLE DE LA COMUNICACION DE LA BASE HACIA
LOS ALTOS NIVELES, EN LA ESFERA ADMINISTRATIVA.

La información que representa utilidad a los gerentes o miembros directivos de la empresa, la cual provenga de sus subordinados, puede ser de tres tipos:

I. Información referente al trabajo en forma directa, II. Información que el superior necesita y debe conocer por conducto del subordinado, y III. Información sobre asuntos que interesan o afectan al subordinado:

"I. Información que se refiere al trabajo en forma directa.

- Progreso de proyectos a plazo cierto o realización sucesiva
- Terminación de labores asignadas o de recursos y cumplimiento de órdenes expresas.
- Desviación de los planes aprobados
- Anticipación a problemas futuros.
- Planes de trabajo.

(informes periódicos o reportes expresos para los casos extraordinarios o de excepción).

...continúa de EL CONTENIDO DESEABLE DE LA COMUNICACION DE LA BASE HACIA
LOS ALTOS NIVELES, EN LA ESFERA ADMINISTRATIVA.

II. Información que el superior necesita y debe conocer por conducto del subordinado. (Evita otras vías, -- distorsiones, rumores).

- Resultados exitosos fuera de lo común
 - Servicios extraordinarios efectuados en lo personal, referidos a los subordinados o a otras personas.
 - Acontecimientos fuera de rutina
 - Errores o fracasos personales.
 - Consultas y dudas. Seguridad de que se comprendió la comunicación.
 - Aclaraciones sobre sus responsabilidades y autoridad, delegada u operativa. (Las decisiones del subordinado se convierten en decisiones del superior)
 - Casos urgentes en atención a necesidades y preferencias del jefe.
- (Reportes escritos o comunicación verbal).

...continúa de EL CONTENIDO DESEABLE DE LA COMUNICACION DE LA BASE HACIA
LOS ALTOS NIVELES, EN LA ESFERA ADMINISTRATIVA

III. Información sobre
asuntos que inte-
resan o afectan
al subordinado.

- Sugerencias

- Quejas

- Actitudes personales o de otros, respecto al trabajo
o al ambiente u otras circunstancias.

- Problemas individuales, con motivo del trabajo a par-
ticulares.

(Encuestas de aptitud, reportes escritos, buzón de
sugerencias, comunicación verbal) ". (1)

(1) FLORES DE GORTARI. OP. CIT. P. 68

III.2. COMUNICACION EN NIVEL GERENCIAL.

Cuando toda labor de dirección de comunicación está en manos de una sola persona y tiene a su mando pocos empleados las comunicaciones presentan escasos problemas.

La comunicación de una sola persona permite un estrecho contacto personal, en donde el ciclo del proceso para comunicarse es corto.

En las empresas más extensas en que el número de empleados asciende a cientos o miles de personas, el proceso de comunicación se complica, la necesidad de contar con medios y métodos para comunicarse ha sido la causa de preocupación de muchas empresas, así como la selección de uno o más medios de comunicación.

"Son demasiados los ejecutivos que ven la comunicación como un artículo que se desprende del colgador para usarlo según se necesite, muy pocos son los que la ven como la médula de todas las operaciones industriales y de negocios, como la herramienta más importante de que disponemos para lograr que se hagan las cosas. La comunicación es base para la cooperación, la comprensión y la acción". (1)

Los medios de comunicación fundamentales que se deben emplear en las empresas dependen de los siguientes aspectos:

1. "La importancia del mensaje por transmitir.

(1) DOOHER, JOSEPH M: "COMUNICACION EFECTIVA EN EL TRABAJO". 1960. REVERTE, MEXICO, P. 2

2. La extensión y la distribución del grupo a quien se destina.
3. La eficiencia inherente del medio o medios empleados". (1)

Hay que tomar en cuenta que la importancia del mensaje radicar^á en las siguientes condiciones:

La importancia del mensaje puede ser de interés principal para un solo grupo o puede serlo para varios; de interés principal para uno y de interés secundario para los demás; - de interés permanente o sólo temporal.

La comunicación en niveles superiores tiene este gran -- problema de clasificación: es difícil determinar la importancia del mensaje, muchas veces no se toma en cuenta la importancia de éste a un grupo determinado o tiende a tomarle demasiada importancia; asimismo muchos mensajes pierden su importancia porque se transmiten por medios inapropiados de comunicación.

"Desgraciadamente, sin embargo, algunos directores -- tienden a considerar la comunicación como una calle de dirección única. Son incapaces de ver los valores que se obtienen de estimular a los empleados a discutir ampliamente los sistemas y planes de la compañía. No proporcionan un canal claro para encauzar información, opiniones y actitudes en sentido ascendente a través de la organización". (2)

(1) BRETH" OP. CIT. P. 226

(2) DOOHER. OP. CIT. P. 131

Las principales fases que comprenden el mejoramiento de las comunicaciones en la alta dirección, están en función de las actividades que desempeñan los ejecutivos, principalmente enfatizan: ordenar, formular decisiones, asesorar planes, vigilar desempeño de su personal y premiar o imponer correctivos.

El empleo de órdenes oficiales no implica una dictadura, ya que ellas son esenciales aún cuando el ejecutivo se apoye firmemente en la participación del personal para formular los planes y realizar otras actuaciones en conjunto.

Habrán ocasiones en las que el ejecutivo tenga la necesidad de decir: "Esto es lo que se necesita, esto es lo que vamos a hacer". En circunstancias normales, los empleados esperan que haya planes oficiales, más aún, se sienten inseguros y confusos si no se les dan instrucciones oficiales.

Los gerentes cuando ponen en práctica sus planes, se ven obligados a tomar decisiones. Considerar la formulación de decisiones como un procedimiento, les permitirá resolver problemas de una manera sistemática, y así poder fomentar los hábitos positivos de trabajo y de cooperación.

Los principales informes con que deben contar los directivos, los clasifica Newman de la siguiente manera:

" 1. Lo que los subordinados están haciendo; puntos destacados de su trabajo, realizaciones, progresos y planes de trabajo a futuro.

2. Reportes de problemas de trabajo sin resolver, en-

los cuales los subordinados necesitan ayuda.

3. Sugerencias a mejorar dentro del departamento o -- compañía.

4. Cómo piensan y sienten los subordinados acerca de sus puestos, sus asociados y su compañía". (1)

Aun cuando las comunicaciones pueden ser efectivas, en los escalones superiores deben tomarse en cuenta las siguientes barreras de comunicación gerencial.

"1. La distancia física entre el superior y el subordinado impide las condiciones de comunicación hacia 'arriba' en varios sentidos, la comunicación se hace difícil y poco frecuente cuando dos superiores están aislados y rara vez se -- les ve o se les habla. Los ejecutivos en las grandes organizaciones están situados en oficinas centrales o centros divisionales en puntos en que no llegan con facilidad sus empleados.

2. La complejidad retrasa la comunicación hacia arriba, supongamos que al nivel del empleado hay un problema significativo que con el transcurso del tiempo debe ser resuelto -- por los ejecutivos. El empleado se lo dice a su supervisor -- lo examinan entre ellos y tratan de arreglarlo, esto lleva -- un día o dos.

Después el jefe de departamento lo examina y le lleva -- uno o dos más, luego se lo comunica al gerente de la división, el cual retiene el caso mientras se toma una semana para investigar y se muestra renuente a molestar al vicepresidente.

(1) NEWMAN. OP. CIT. P. 765

3. El movimiento de la información a través de muchos niveles provoca que ésta se diluya o deforme; cada supervisor en forma consciente o subconsciente selecciona o corrige la información que transmite hacia 'arriba', cuantos más niveles de supervisión atraviere la información antes de que llegue a la cúspide, menos precisa será.

Asimismo, en una compañía grande con una jerarquía administrativa, los contactos se hacen cada vez menores en número, y más cortos a medida que uno asciende en la organización". (1)

Para concluir este subcapítulo, presentamos los conceptos de las comunicaciones verticales descendentes, conforme la clasificación y descripción que realiza Duhalt Krauss: --órdenes, reglas, instrucciones, informes o avisos y comunicaciones disciplinarias. (*)

Orden: Es considerada como 'mandato que se debe obedecer, observar y ejecutar; mandato es la orden que impone el superior a sus súbditos'. En terminología administrativa son las comunicaciones que sirven para mandar a otros lo que deben o no hacer, y se basan en la autoridad de quien las da sobre quien las recibe. Representan el ejercicio de la autoridad que, por tanto, debe estar bien definida y ampliamente difundida. Proviene de un jefe y se dirige a uno o varios subordinados. Son siempre concretas y exigen cumplimiento --por parte del subordinado. Ejemplo: "Por favor, sulte Ud. con la soldadura de acetileno estas 2 piezas ahora mismo".

Regla: Es 'razón a que se han de ajustar las acciones -

(1) DOOHER: "COMUNICACION EFECTIVA EN EL TRABAJO" PP. 135-136

(*) VEASE DUHALT: OP. CIT. PP. 60-63

para que resulten rectas. Son guías de acción concretas que han sido formuladas con autoridad. Contienen y comunican normas y están contenidas usualmente en reglamentos, los que en forma habitual establecen acciones disciplinarias para quien las infrinja. Deben constar por escrito, ser impersonales y aplicarse a todas las personas que estén en la situación que prevén. Ejemplo: "No fumar mientras se esté en el taller".

Instrucción: Este termino proviene de instruir, enseñar. Es el conjunto de razones a que se han de ajustar las acciones, y que casi siempre dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada. Recalca la manera de hacerlo, y el acatarla ayuda a lograr la ejecución correcta y ordenada de un trabajo. Las instrucciones contienen y comunican conocimientos, o sea, cómo hacer una tarea, y están contenidas usualmente en instructivos y manuales de operación, los cuales no establecen sanciones por falta de acatamiento. Son muchas veces verbales y pueden ser referidas a una persona en particular para el mejor cumplimiento de su labor. Ejemplo: "Cuando use Ud. la soldadura de acetileno, cerciórese de que está correcta y póngase la máscara protectora antes de empezar a soldar".

Informes o avisos: Se utilizan para enterar al trabajador sobre acontecimientos que pueden influir en su situación de trabajo., tales como nuevas prestaciones dadas a conocer en folletos o reuniones, tablero de avisos, etc.

Comunicaciones disciplinarias: Son las que premian o alaban una buena labor, y que critican en forma constructiva por una tarea deficiente.

III.3 COMUNICACION EN LAS REUNIONES FORMALES

"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 decisión unificada".
(1)

En las empresas básicamente existen los siguientes tipos de reuniones, que en uno u otra forma, activan eficazmente el proceso de comunicación.

1. Reunión de decisión.
 - a) dirigida,
 - b) No dirigida.
2. Reunión informativa.
3. Reunión exploratoria.
4. Reunión de intercambio.
5. Reunión casual.
6. Reunión de reconciliación.
7. Reunión de excitación mental".(2)

En las reuniones de tipo de decisión se convoca a los participantes con el fin de llegar a una conclusión y a -- aplicar la solución que se haya determinado; esta solución - puede afectar a un grupo determinado o a todos en general.

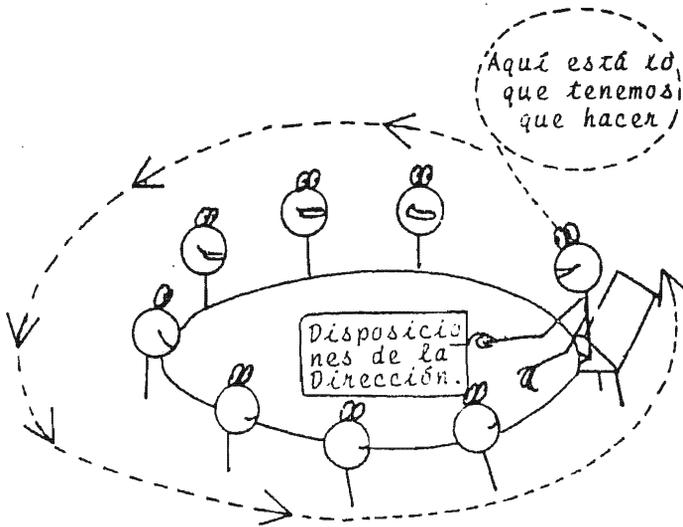
Cuando se convoca a una reunión para exponer problemas, proposiciones o sugerencias, para mantener una buena organi-

(1) BRETH OP. CIT. P. 137

(2) BRETH OP. CIT, P. 150

zación dentro de la empresa, los ejecutivos se reúnen para analizar y poner en práctica o no dichas disposiciones, a esta clase de reunión se le llama reunión de decisión dirigida.

REUNION DE DECISION DIRIGIDA



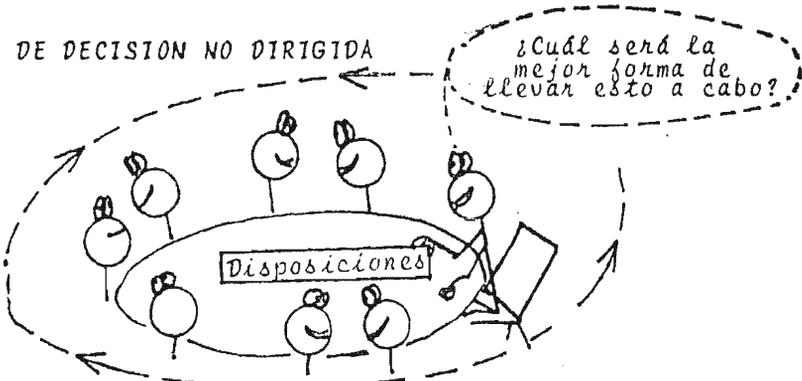
*La intención-mensaje circula sin sufrir ningún cambio...
ejecución sin cambios*

En las reuniones no dirigidas, las disposiciones se han tomado de antemano por los ejecutivos, esta decisión puede ser de nuevas políticas o procedimientos. Un ejemplo podría ser el siguiente:

"Debe incrementarse el récord de ventas en un 15%".

Puesto que la decisión ya se ha tomado, la reunión tendrá como fin el de aplicar de modo más eficiente la orden y ponerla en acción.

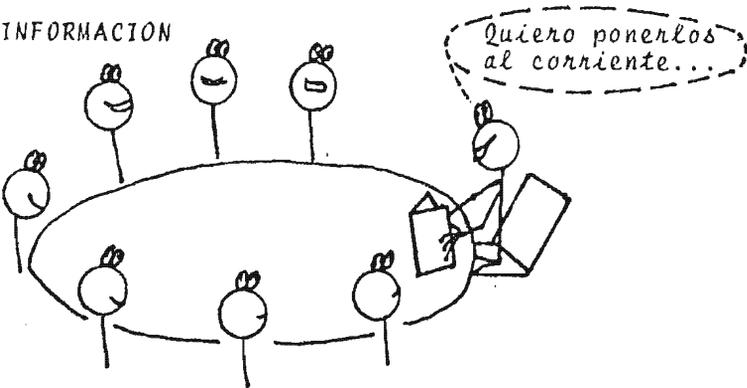
REUNION DE DECISION NO DIRIGIDA



La intención-mensaje circula sin ser determinada. Debe decidirse el modo de ejecución.

Las disposiciones de planes o estrategias, nuevas formas de trabajo, logros o mal desempeño de las funciones laborales, son analizados en juntas o reuniones, que se denominan reuniones informativas.

REUNION DE INFORMACION



Esta reunion solo se lleva a cabo cuando los cambios afectan significativamente a la estructura de la organización.

En las reuniones exploratorias se plantean problemas que en el futuro pueden aflorar, asimismo estas reuniones sirven como ensayo de futuras reuniones.

Quando surgen problemas, especialmente enfocados a la resolución de nuevas técnicas, procedimientos, aumento de la productividad u obtener mayor utilidad, se precisa que el -- que tenga que tomar decisiones, cuente con elementos sufi -- cientes para llevar a cabo dichas disposiciones. La mejor -- manera de aplicar dichas disposiciones será, pues, convocar a reunión de intercambio, en donde los ejecutivos adoptarán -- entre sí, sus cúmulos de experiencias, para tomar una mejor -- decisión.

REUNION DE INTERCAMBIO



Generalmente, entre los departamentos de cualquier orga nización, algunos de ellos están en continua disputa y compe tencia, estos enfrentamientos ocasionan descontentos y se re comienda que se convoque una reunión de reconciliación, a -- fin de que exista un bienestar general dentro de la empresa.

Las reuniones de excitación mental, son reuniones graba das o filmadas, con el fin de analizar las mejores propues -- tas. (*)

(*) VEASE BRETH OP. CIT. P. 142

III.4 FORMAS DE COMUNICACION ESCRITA EN LA EMPRESA

"Los memorandums, avisos e impresos, 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 personas con el propósito de documentar o informar, o como medio de control".

El memorándum, es básicamente un tipo de carta-resumen y se utiliza en los niveles internos de las organizaciones y son considerados como uno de los medios más importantes, junto con los avisos.

Modelo clásico de memorándum:

MEMORANDO NUM.:	REFERENCIA:
FECHA:	ASUNTO:
PARA:	
DE:	
<i>Cortesía inicial.</i>	
<i>(Petición rogada)</i>	

C.c.p.:	----- <i>[firma]</i>

Carta. "El destino de la carta estriba en formalizar la comunicación. En la parte superior, lleva el nombre de la -- ciudad y fecha, abajo del membrete, integrado por el nombre del organismo, su domicilio y logotipo; en el siguiente renglón, el número de referencia, con objeto de llevar control de correspondencia (...)

Hoja de control de documentos. Este es otro comunicado-escrito que, no obstante la información condensada que contiene, nos permite controlar la entrega, recepción y destino y tráfico de los documentos que se manejan en el organismo-social (...)

Agenda. Es el registro de actividades que desarrolla un individuo. Contiene datos básicos en torno al desarrollo de actividades derivadas del trabajo (...)

Actas. El acta es el documento formal escrito, donde se protocolizan los asuntos tratados en una reunión y en el que se registran intervenciones de sus participantes, para dejar constancia, por escrito de la forma en que fueron planteados (...)

Minutas. La minuta es un documento escrito de naturaleza informal que hace las veces de acta, sólo que con una redacción muy breve, escueta, que servirá de base para elaborar, cuando sea indispensable en acta formal". (1)

(1) FLORES DE GORTARI, OP. CIT. PP. 102 - 107

III.5. OTRAS FORMAS DE COMUNICACION EN LA EMPRESA.

Comunicación informal.

Una comunicación informal es aquella que no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados por la misma. Generalmente encierra los -- chismes, comentarios, etc.

Fernando Arias Galicia, dice "Son los que surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la empresa. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc". (1)

Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, -- mencionan: "Se refiere a normas tácitas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica". (2)

Por lo tanto, una comunicación informal de una forma -- más completa es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los -- puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedi- -- mientos establecidos en la organización formal.

En una comunicación informal, la información transmitida puede tener relación con las actividades de la institu- -- ción, o puede no tenerla.

(1) OP. CIT. P. 389

(2) OP. CIT. P. 65

En la comunicación informal, el flujo de información -- circula por canales abiertos por la organización informal, -- ajenos a la estructura formal.

Como podemos observar, ambas clasificaciones nos hacen ver los diferentes aspectos del comportamiento humano, por lo tanto es entendible por qué una persona interviene, a la vez, en las comunicaciones formales y se encuentra estrechamente relacionada con las comunicaciones de tipo informal.

No hablaremos de una división ya establecida, pero de acuerdo con la lentitud e impersonalidad con que generalmente funciona la comunicación formal, la informal trata de agilizar el flujo comunicativo, permitiendo la comprensión mutua y la proyección individual, relacionándose espontáneamente -- unos a otros, colocándonos en una posición y ánimo de comunicarnos con naturalidad.

Tomando en cuenta el establecimiento de los canales formales y la realidad que representan las comunicaciones informales los mensajes podrán llegar a su destino considerando -- el flujo y las características de los otros. Si la rigidez -- de la estructura formal obstaculiza la efectividad de la comunicación, debemos seguir, sin recelos, los cursos y las -- pautas derivadas de la comunicación informal.

A continuación pondremos un ejemplo de dichas comunicaciones:

"Una orden del jefe para que su subalterno realice de la manera más rápida y eficaz la terminación de sus actividades es una comunicación formal".

"Una invitación que hace el jefe a su secretaria para --
que lo acompañe a cenar, es una comunicación informal".

III. 6 RUMOR

El concepto rumor proviene del vocablo en latín rumor, -rumoris, y el diccionario lo define como voz que corre entre el público, ruido confuso de voces, ruido vago, sordo y continuado.

El rumor es un sistema informal de comunicación en la empresa, y nos sugiere su idea un 'racimo de uvas' que está entrelazado a través de toda la organización y con ramas yendo en todas direcciones, y en las cuales fluyen comunicaciones no planificadas ni controladas por la gerencia.

Hay dos características de las comunicaciones vía el rumor, que son destacadas por los estudiosos de esta materia.

Primero, el rumor es con frecuencia una forma sumamente rápida de comunicación, y, segundo, la información transmitida está generalmente sujeta a una gran dosis de distorsión.

(*)

Los datos cuanto más alejados quedan de su origen al ser transmitidos, más distorsionados aparecen, y solo una información adecuada puede impedir que sobrevivan. (**)

"Hay quienes creen que las murmuraciones desempeñan una legítima función en el proceso comunicativo que tiene lugar en el trabajo. Consideran que es saludable para propiciar un escape a las tensiones emocionales, lo que significa que la gente está interesada en lo que pasa en su grupo" (1) en tanto pueda afectar su situación laboral.

(*) VEASE SISK OP. CIT. PP. 456-457

(**) VEASE KNOWLES, WILLIAM H. "PRINCIPIOS DE DIRECCION DE PERSONAL" 1955 P. 105

(1) FLORES DE GORTARI OP. CIT. P. 75

Los canales formales de comunicación, particularmente-- aquellos que siguen la cadena de mando vertical, pasan normalmente información de una persona a otra.

En contraposición a los canales formales de comunicac--- ción, el rumor transmite información a lo largo de una tra-- yectoria descrita como cadena grupo. En vez de pasar informa-- ción de una persona a otra, como en la comunicación supe-- rior-subordinado, aquella es pasada a un grupo de tres o cua-- tro personas y de este eslabón inicial de la cadena-grupo, - uno o dos individuos informan a otros grupos. De esta manera se logra un caudal permanente y creciente en el flujo de in-- formación.

En parte esto se debe a la composición del rumor; las - personas que trabajan cerca unas de otras o cuya tarea les - pone regularmente en contacto con otros, están frecuentemen-- te en el mismo grupo informal.

Otro factor que anima la comunicación rápida es que la-- información llevada por la cadena grupo refleja los intere-- ses y preocupaciones personales de sus miembros; por ejemplo, las noticias de un inminente despido, un aumento en la paga-- o datos sobre otras personas.

El rumor es notorio por la distorsión que sufre la in-- formación que transmite, al punto que ésta, recibida por es-- te conducto es referida casi siempre como 'chisme'. Al ini-- ciarse su propagación, el contenido del rumor puede ser cier-- to o falso, pero en su propagación se hace fragmentaria e in-- completa, con el resultado de que haya una fuerte tendencia-- a llenar las lagunas o partes faltantes.

Puesto que el rumor es informal, no hay "líneas formales" de obligación o responsabilidad; en consecuencia, ningún miembro de la cadena-grupo no tiene que responder a su superior por cualquier error u omisión en la enunciación de hechos.

En la comunicación del rumor intervienen agentes receptores pasivos de la noticia, y agentes transmisores que se encargan de difundirla. Estos últimos son por lo regular --- miembros de varios grupos informales y es el transmisor natural de un grupo a otro. Y en ocasiones suelen ser "elementos problema" o sea, líderes informales que moldean la opinión de un grupo.

Todo gerente perspicaz debe saber la existencia de estos conductos de comunicación y aprovecharlos en beneficio de la actividad en la empresa.

Duhalt Krauss propone técnicas para aprovechar la comunicación informal tendientes a evitar los efectos negativos del rumor y aprovechar la organización informal para transmitir información positiva.

Para evitar los efectos negativos, cuando el elemento enlace es un "empleado problema" es conveniente verificar en qué consiste su problema, sea que la supervisión no ha sido la adecuada o si tiene problemas personales; y ayudarlo a solucionarlo. Cuando el transmisor es un líder informal, hacerle llegar la información correcta y completa y procurar que al mismo tiempo sea jefe formal en la empresa. Por último, para aprovechar la organización informal es útil identificar los distintos grupos informales, a sus líderes, para saber a quién es conveniente dirigirse y así fomentar en sus canales de comunicación, la información correcta y cierta.

CC AA PP II TT UU LL OO II W

AA NN AA LL II SS II SS DU EE LL FF AA CC TT OO RR

CC OO NN FF II RR MM AA CC II OO NN

EE NN EE LL PP RR OO CC EE SS OO OO EE

CC OO MM UU NN II CC AA CC II OO NN EE NN LL AA

EE MM PP RR EE SS AA

IV.1. DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS

En los capítulos anteriores hemos descrito lo que es la comunicación, nuestro modelo de comunicación y cómo se lleva a cabo ésta en la empresa. Ahora entremos en el concepto -- "confirmación" como elemento de control y evaluación de la efectividad de la comunicación.

Es importante mencionar que diversos autores manejan el elemento de control en la comunicación como retroacción, retrocomunicación, retroalimentación, retroinformación. Sin embargo, en el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia de la Lengua, de los términos mencionados sólo aparece "retroacción", que lo define como: Acción hacia atrás -- Los demás términos son traducciones al español de la palabra en lengua inglesa "feedback", de "feed" comida, alimento, y "back" de vuelta, de retorno. (Diccionario Inglés-Español -- Velázquez.)

Duhalt Krauss trata la retroalimentación de la siguiente manera: "En las comunicaciones humanas se utiliza la retroacción sin que los interlocutores se den cuenta de ello.

Incluso en las comunicaciones intrascendentes se está constantemente al tanto de cualquier indicio que muestre si se está siendo comprendido. El buen maestro está siempre interesado por la reacción de sus alumnos. Si le parece que -- están confundidos o soñolientos, sabe que sus explicaciones no están surtiendo efecto. También el buen supervisor se da cuenta de la necesidad de determinar las reacciones de sus subordinados respecto a lo que está intentando comunicarles."

(1)

(1) DUHALT. OP. CIT. P. 40

Edgar Schein define "retroinformación" de la siguiente manera:

"Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización; llámesele también "feedback". Schein considera como elemento distinto de la retroinformación la evaluación, - al definirla como: cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo en forma crítica y no descriptiva."(1)

David Nadler considera que la retroinformación es "la información respecto del desempeño real o de las actividades de un sistema". (2)

El concepto retroinformación fue desarrollado en los años 40 y 50, cuando los científicos empezaron a observar el mundo en términos de modelos de sistemas. El término retroinformación se introdujo al uso general por N. Wiener en 1948, en sus formulaciones de un enfoque llamado "la teoría cibernética". Al exponer los conceptos básicos que describen un sistema mecánico, Wiener escribe: "Para que cualquier máquina sujeta a un ambiente externo variado funcione en una forma efectiva, es necesario que se le proporcione información respecto de los resultados de sus propias acciones. Este control de la máquina, con base en el desempeño real y no en su desempeño esperado, se conoce como "retroinformación". (*):

Nadler también maneja el término retroalimentación. Dice que la utilización más potente y directa de la información

(1) SCHEIN: "CONSULTORIA DE PROCESOS" P. 163

(2) NADLER: "LA RETROALIMENTACION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. P. 73

(*) VEASE IBID

que se refiere al desempeño de la conducta del sistema dirigida al cambio, es la retroalimentación de esta información a los miembros de la organización. A este proceso de retroalimentación de información, con el propósito de lograr un cambio, se le llama "retroinformación".

Y volvemos al término retroinformación. Esta puede generar cambios en el comportamiento de individuos, grupos u organizaciones, porque motiva y dirige el comportamiento.

Harold Koontz define la retroalimentación como el "insumo informacional en un sistema que transmite mensajes de la operación del mismo para indicar cómo está operando: información referente a cualquier tipo de operación planeada, dirigida por la persona responsable de la evaluación". (1)

Nos enfrentamos a una barrera semántica de la comunicación. La causa es que no se ha asignado en nuestro idioma a estos conceptos un criterio unificado para denominarlos.

Nosotros utilizamos los términos de "respuesta" y "confirmación". La respuesta la definimos como la acción con la que el receptor corresponde a la acción de emisor. La respuesta puede contestar, refutar o acusar algo que el emisor dice. El factor confirmación lo definimos como acción y efecto de confirmar, nueva prueba para corroborar la verdad y certeza de un hecho, suceso o dictamen, que nos sirve para revalidar los acontecimientos y dar a una persona o cosa mayor firmeza y seguridad.

(1) KOONTZ. OP. CIT. P. 880.

Al emitir un mensaje, ¿cómo nos vamos a dar cuenta de-- que el receptor lo ha captado tal como intentamos darlo?

El sólo preguntarle si entendió no es suficiente para - una verdadera confirmación, por lo que debemos seguir una se rie de actos para tener la seguridad de que logramos una co- municación efectiva.

IV. 2.- PROCESO DE LA CONFIRMACION EN LAS COMUNICACIONES

A continuación presentamos el proceso de la confirmación: (*)

EN EL SUJETO "A"

1. Debe existir un elemento de necesidad para que surja en el individuo la motivación para iniciar un proceso de comunicación. Esto contestará el 'por qué' de la comunicación.
2. Con la motivación por la necesidad, el individuo se establece un objetivo básico, es decir, el propósito hacia el cual se orienta y encamina el proceso de comunicación, y que más adelante participara como elemento base de comparación cuando el Sujeto "A" realice la evaluación con la Respuesta que más adelante dé el Receptor. Esto contestará el 'para qué' de la comunicación, el 'qué quiero, cuándo y cómo'.
3. El Sujeto "A" que inicia el proceso de comunicación debe considerar el medio ambiente en que se encuentra para transmitir el mensaje. esto es, si las circunstancias le facilitan u obstaculizan el logro de su objetivo. Esto contestará el 'dónde, a quién, con qué medios, latencias, segunda intención'.
4. El individuo debe identificar las alternativas para lograr el objetivo. El cómo alcanzar el mismo objetivo (satisfacer la necesidad) con diferentes medios, estos últimos analizarlos por si es necesario modificar, precisar, ampliar o reducir el objetivo básico inicial.
5. El Sujeto "A" realiza la selección del lenguaje, medios y forma de presentar el mensaje, esto es, el código.

(*) PUEDE COMPARARSE CON EL "PROCESO DE COMUNICACION-CONFIRMACION" EN LA P. 105 DE ESTA TESIS.

6. Procederá a la emisión.

EN EL SUJETO "B":

7. Recibe el mensaje

8. Emite una respuesta al mensaje del Sujeto "A". Esa res---
puesta debe considerarse como mensaje con todos sus elemen---
tos interrelacionados(mencionados en el capítulo II).

EN EL SUJETO "A"

9. Recibe la respuesta 'mensaje'.

10. ¿Realiza la confirmación de la captación del mensaje?

EL SUJETO "A" NO REALIZA LA CONFIRMACION:

11a. Solo se dio una comunicación aparente (ver P. 102 de es
ta tesis).

EL SUJETO "A" SI REALIZA LA CONFIRMACION:

11b. Si la respuesta no satisface la necesidad, debe cam ---
biar la manera de transmitir el mensaje; se remitirá al No.3.

11c. Si la respuesta satisfizo parcialmente la necesidad, el
Sujeto "A" solo debe reforzar el mensaje. Se remitirá al No.6.

11d. Si la respuesta satisfizo completamente la necesidad, -
el Sujeto "A" logró su objetivo. Hubo comunicación efectiva.

La confirmación se lleva a cabo por medio de una evalua
ción. Evaluación es el procedimiento que tiende a medir los-
resultados del desempeño de la actividad de un individuo o -
un grupo en forma crítica. Al medir comparamos un elemento -
variable con otro que consideramos base o unidad; al hacerlo
en forma crítica corroboramos o no la verdad de un hecho. --

En el caso de la comunicación, al corroborar la captación -- de un mensaje (que transmite el Emisor) por medio de la Res puesta del Receptor, estamos confirmando el proceso. La Res- puesta será evaluada, esto es, medida y comparada en rela--- ción con el Objetivo Básico del Emisor. Com fruto de dicha - evaluación podremos confirmar si hubo o no Captación.

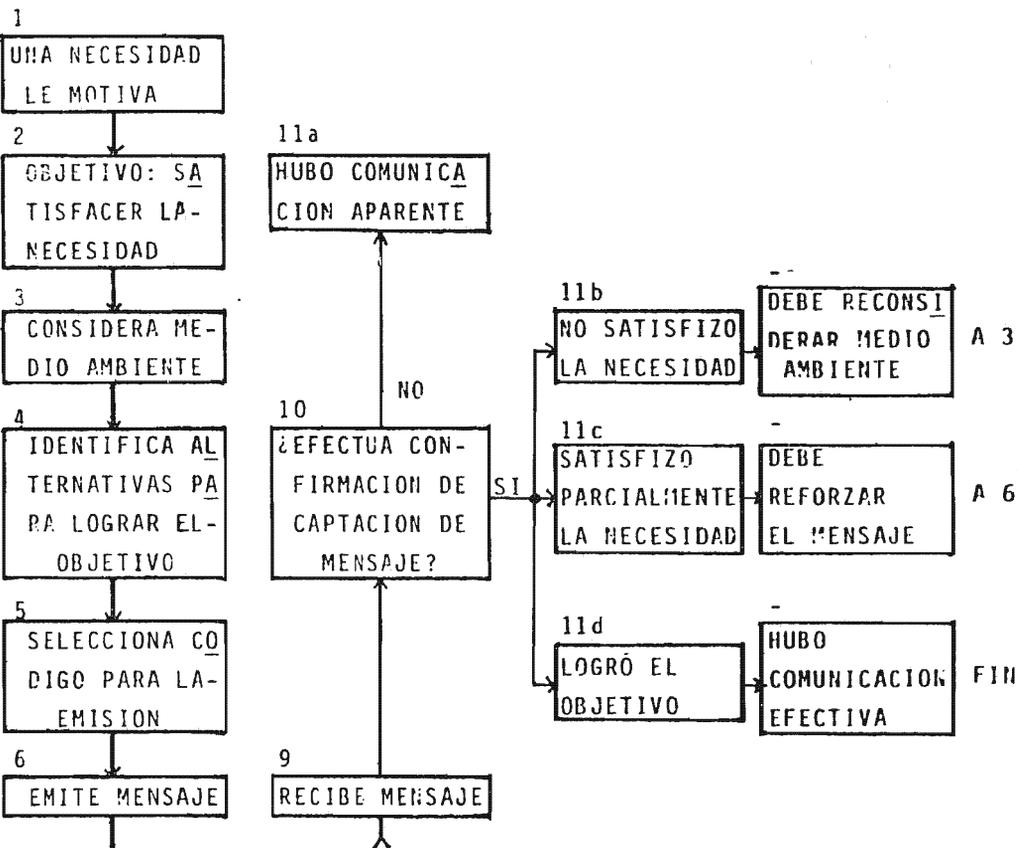
Captar es percibir, recoger y comprender el contenido de un- mensaje.

El fin de la Confirmación es lograr una comunicación -- efectiva.

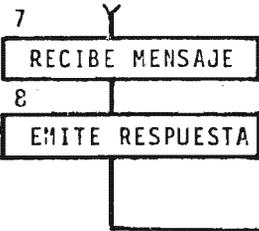
A continuación presentamos el Diagrama del Proceso del Factor 'Confirmación' en la Comunicación. Pasar a la página 144.

" PROCESO DEL FACTOR 'CONFIRMACION' EN LA COMUNICACION "

SUJETO "A"



SUJETO "B"



La confirmación es un elemento de control que implica - medir la realización de los acontecimientos contra normas de los planes, y la corrección de desviaciones para asegurar el logro del objetivo básico de la comunicación de acuerdo con lo planeado.

En la comunicación en la empresa, podemos identificar - la comunicación espontánea, la horizontal, la ascendente, la descendente.

La comunicación espontánea, "por deseo espontáneo" se - dá sin importar el que se encuentren en la empresa los interlocutores al momento de efectuar la comunicación.

La comunicación horizontal, "la petición planeada" es - donde ya interviene y afecta el estar ubicados en la empresa. Intervienen las técnicas administrativas.

La comunicación descendente, "la orden", está basada -- fundamentalmente en la estructura y funcionamiento de la empresa.

La comunicación ascendente, "La consulta", que son las - quejas, sugerencias, reportes, etc., también interviene el - estar ubicados en la empresa.

Conforme a estas cuatro maneras distintas de la comuni - cación en la empresa, presentamos el siguiente cuadro.

" LA COMUNICACION EN LA EMPRESA Y LA CONFIRMACION "

<u>OBJETIVO BASICO</u>	<u>TIPO DE FLUJO</u>	<u>MEDIOS DE EVA- LUACION</u>	<u>CONFIRMACION</u>
1."DESEO ESPONTANEO	NO INFLUYE LA ORGANIZACION	SENTIDOS: VISTA, - OIDO, ETC. CULTURA EXPERIENCIA, VALO- RES, FUNCIONES IN- TELECTUALES Y CODI- GOS.	PERSONAL
2."PETICION PLANEADA	COMUNICACION HORIZONTAL	TECNICAS ADMINIS-- TRATIVAS (PROGRA-- MAS, PRESUPUESTOS) INCLUYENDO LOS DEL No. 1.	PERSONAL Y EN FUN- CION A LA ORGANIZA- CION.
3."ORDEN"	COMUNICACION VERTICAL DESCENDENTE	POLITICAS Y PROCE- DIMIENTOS, ESTRU- CTURA DE LA ORGANI- ZACION, JERARQUIAS CONOCIMIENTOS ESPE- CIFICOS DE LAS PER- SONAS Y FUNCIONES DEL MEDIO AMBIENTE (INCLUYENDO LOS DE 1. y 2.)	FUNDAMENTALMENTE EN RELACION CON LA ORGANIZACION.
4."CONSULTA	COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE	LOS MEDIOS DE 1. Y 2.	PERSONAL

CAPITULO V

MANERAS PARA LOGRAR
LA "CONFIRMACION" DE
LA COMUNICACION EN
LA EMPRESA

La "confirmación" es el factor en el proceso de comunicación que sirve para corroborar la verdad y certeza de un hecho, revalidar los acontecimientos y dar a una persona o cosa mayor firmeza y seguridad. La "confirmación" es un elemento de control que implica medir la realización de los acontecimientos contra normas de los planes, y la corrección de desviaciones para asegurar el logro del objetivo básico de la comunicación de acuerdo con lo planeado.

La "confirmación" entiende un proceso. Las maneras para poder realizarla son: captar la respuesta, evaluar lo captado en relación con medios establecidos y reforzar el mensaje.

V.1 CAPTAR LA RESPUESTA

Sea la respuesta una comunicación verbal, un trabajo material o el cambio deseado de las pautas de conducta, debemos prepararnos para captar la respuesta. Los aspectos de preparación pueden ser de orden mental, de expresión física y de registro de información.

Aspectos de preparación mental:

- Atención: poner atención en la respuesta.
- Credibilidad: crear un ambiente de credibilidad y confianza.
- Prejuicios: evitar juzgar las cosas antes de tiempo o sin cabal conocimiento de ellas.

Preparación para captar los aspectos de expresión física:

- Observar: las actitudes, gestos, ademanes, cambios -- del caracter habitual y estado anímico de quien responde.
- Escuchar: evitar impresionarnos por los símbolos de - autoridad de quien responde. No podríamos escuchar adecuadamente si nos intimidamos o impresionamos por - el título, nombre, rango, grado académico, uniforme o riqueza de las personas con quienes hablamos.
- Escuchar hasta que termine el que responde. Oír de ma nera completa a quien habla, no interrumpirlo, no con tradecirlo mientras expone sus ideas.
- Cuidarse de provocar bloqueo mental por la tensión -- que puede crear el querer poner demasiada atención al escuchar.
- Concentrarse en lo que se escucha, sin criticar, opinar o aconsejar.
- Evaluar las declaraciones hasta que quien responde -- termine por completo de emitir sus ideas. Si al escuchar estamos valorando, cuando los puntos de vista -- del que habla no coinciden con los del que escucha, - el desagrado y la desaprobación bloquean la comunicación efectiva.
- Escuchar "entre líneas". En esto se encuentra la diferencia de oír y escuchar. Es necesario comprender que el contenido de lo expresado no solo radica en las palabras que utiliza el interlocutor, sino también en el

sentido en que él las usa, de acuerdo con su personalidad. (*) (**)

Preparación para el registro de información:

- Recoger la respuesta. Si el caso lo amerita, para recoger la respuesta, allegarse de los materiales, instrumentos o aparatos, tales como lápiz, papel, grabadora, etc.

V.2 EVALUAR LO CAPTADO, EN RELACION CON MEDIOS ESTABLECIDOS

La respuesta debe adaptarse a las condiciones del medio ambiente.

Identificar si en la respuesta del receptor viene implícita la solución al problema que dió origen al objetivo de la comunicación.

Utilizar los manuales administrativos. "Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. Los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa". (1)

Analizar si el receptor dió la respuesta en los térmi--

(*) VEASE LATENCIAS Y SEGUNDA INTENCION P. 53 DE ESTA TESIS

(**) VEASE DUHALT OP. CIT. P. 55

(1) DUHALT: "LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS" U.N.A.M. 1968 P. 16

nos y el tiempo indicado, o en su caso, eí aceptable, en fun
ción de la importancia y urgencia de la comunicación.

Comparar con las políticas de la empresa, planes, dispo
siciones generales, leyes y reglamentos.

Identificar si la respuesta emotiva del receptor va de-
acuerdo con el medio ambiente de la comunicación.

V.3 REFORZAR EL MENSAJE

Si se ha identificado desviación o variación, hacer la-
corrección inmediatamente, en forma completa pero breve, pre
cisa, directa y clara; y decirle al "receptor" lo que hizo -
bien y mal, en qué se equivocó y como debería hacerlo.

Pedir al "receptor" que repita con sus propias palabras
detalladamente el mensaje y que diga que es lo que se espera
conseguir con esa comunicación.

Pedirle que cumpla las instrucciones que se le han dado.

Ver que lo haga.

Ver cómo lo hace. Esto es el seguimiento.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

SUPUESTO DE TRABAJO:

PARA LOGRAR UNA COMUNICACION EFECTIVA ES NECESARIA LA CONFIRMACION DE LA CAPTACION DEL MENSAJE, EVALUANDO LA RESPUESTA DEL "RECEPTOR" CON EL OBJETIVO BASICO DEL "EMISOR".

Comprobamos presuncionalmente el supuesto.

Es fundamental el factor 'confirmación' en el proceso de comunicación efectiva, ya que ayuda a verificar la recepción correcta del mensaje. Como elemento de control es fundamental ya que permite medir la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes, así como la corrección de desviaciones para asegurar el logro del objetivo básico de la comunicación, de acuerdo con lo planeado.

No es suficiente que el "receptor" conteste un simple "sí entendí" para lograr una verdadera comunicación (o comunicación efectiva). El factor confirmación nos permite revalidar, comprobar y tener certeza de que logramos lo deseado en el proceso de comunicación.

Este factor le da al "emisor" mayor seguridad y la convicción de que el receptor actuará de la forma que el primero espera.

Para que podamos lograr una comunicación efectiva, es necesario que, nosotros como "emisores" confirmemos que el "receptor" captó realmente el mensaje tal como nosotros queríamos.

SUPUESTOS ALTERNATIVOS.

1. LA COMUNICACION ES FUNDAMENTAL EN LA VIDA DEL HOMBRE

Comprobamos presuncionalmente el supuesto, porque en la medida que el hombre tiene mayor habilidad para comunicarse, logra con mayor éxito sus objetivos. La comunicación es la herramienta de la que el hombre se vale para constituirse en un ser capaz de decir, de hacer saber al mundo sus deseos y necesidades, angustias y logros, lo que es y lo que quiere llegar a ser.

La comunicación da al hombre la posibilidad de constituirse en un ser social. La comunicación es el elemento generador de sociabilidad desde el momento en que le permite satisfacer su necesidad de convivencia, al intervenir y ser afectado por la conducta de sus semejantes.

Asimismo, la comunicación es el elemento integrador de la sociedad, ya que a través de la palabra, puede formar grupos, éstos integrar la sociedad, la cultura y la civilización; y la comunicación como proceso facilita el progreso y el cambio.

2. TODA COMUNICACION SE DA A TRAVES DE UN PROCESO.

La comunicación es la transferencia de información, intercambio de pensamientos y la transmisión de significados y mensajes para dar a conocer, hacer saber y/o hacer partícipes a otros de lo que sabemos, sentimos pensamos o percibimos de nosotros mismos y del mundo que nos rodea.

Proceso es el conjunto de fases de una operación, es también la serie de actos que conducen a un fin determinado, entiende acontecimiento y relaciones dinámicas en un constan

te devenir en forma continua y cambiante.

Cuando hablamos de transferencia, intercambio o transmisión, debemos entender que existe una fuente, un receptor y entre ellos un mensaje y un flujo que une a ambos. Si no existe "quien dice" algo, lo "que dice", "quien lo escucha" y la "acción que pone en movimiento el mensaje", podemos decir que no hay comunicación. Comprobamos presuncionalmente el supuesto.

3. LA COMUNICACION EN LA EMPRESA ES FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE LA EFECTIVIDAD EN SUS OPERACIONES.

Comprobamos presuncionalmente el supuesto. Por medio de la comunicación, la gente de la empresa intercambia información con respecto al medio interno y externo y proporciona ideas para mejorarlo.

La comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. También es el elemento por el cual se encauzan los esfuerzos de los individuos en las organizaciones.

La transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente esencial. Por este medio se puede modificar la conducta, se pueden efectuar cambios, se hace que la información sea productiva y se logren los objetivos de la empresa.

4. EL FACTOR "CONFIRMACION" ES UN ELEMENTO FUNDAMENTAL EN TODO PROCESO DE COMUNICACION.

Disprobamos presuncionalmente el supuesto. El factor "confirmación" es fundamental, pero en los procesos de comu

nicación que sean realmente efectivos.

En los casos de comunicación aparente, tras la respuesta del "receptor" no existe la confirmación.

Por tanto no se puede hacer la generalización de que el factor "confirmación" es un elemento fundamental en todo proceso de comunicación.

5. EL FACTOR "CONFIRMACION" ES EL ELEMENTO DE CONTROL DE TODO PROCESO DE COMUNICACION.

Comprobamos presuncionalmente el supuesto. El factor -- "confirmación" es un elemento de control del proceso de comunicación en el sentido de que implica la medición y evaluación de lo realizado en los acontecimientos contra las normas de los planes, y la corrección de desviaciones para asegurar el logro del objetivo básico de la comunicación de acuerdo con lo planeado.

6. A PARTIR DEL FACTOR "CONFIRMACION" SE PUEDEN ESTABLECER TECNICAS PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN LAS COMUNICACIONES.

Comprobamos presuncionalmente el supuesto. Logramos elaborar tres categorías de técnicas en función al momento del proceso de confirmación. Maneras para captar la respuesta; evaluar lo captado en relación con los medios establecidos o parámetros; y al reforzar el mensaje.

"SEGUIREMOS INCANSABLEMENTE
EL CAMINO QUE CONDUCE A LO ALTO, Y -
SIEMPRE, Y EN TODAS FORMAS, PRACTICA-
REMOS LA JUSTICIA Y LA SABIDURIA. CON
ELLO, PERMANECEREMOS CONTINUAMENTE EN
PAZ CON NOSOTROS MISMOS Y CON LOS DIO
SES, Y ESO NO SOLAMENTE MIENTRAS PER-
MANEZCAMOS AQUI, SINO HASTA CUANDO --
HALLAMOS ALCANZADO LAS RECOMPENSAS DE
BIDAS A LA JUSTICIA. Y SEREMOS FELI--
CES EN LA TIERRA Y MAS ALLA DE ELLA".

PLATON.

B I B L I O G R A F I A

- AGUILAR ALVAREZ DE ALBA, ALFONSO
"ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA"
C.E.C.S.A. MEXICO, 1981
112PP.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
TRILLAS, MEXICO, 1981
526 PP.
- BLOCH, ARTHUR.
"LEY DE MURPHY Y OTRAS RAZONES PORQUE LAS COSAS SALEN MAL"
DIANA MEXICO, 1980, 1a Ed.
128 PP.
- BRETH, ROBERT
"LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS"
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXICO 1972
318 PP.
- CASTRO, EUSEBIO
"LA LOGICA"
PORRUA, MEXICO 1976
148 PP.
- CISNEROS GUERRERO, JESUS
"LA COMUNICACION, FACTOR VITAL PARA LAS ORGANIZACIONES
EMPRESARIALES"
TESIS INEDITA, I.T.A.M. MEXICO 1977:
148 PP.
- DOOHER, JOSEPH
"COMUNICACION EFECTIVA EN EL TRABAJO"
REVERTE, MEXICO 1960.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL
"LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS"
TEXTOS UNIVERSITARIOS, U.N.A.M. MEXICO 1968, 1a Ed.
148 PP.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL
"TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA"
TEXTOS UNIVERSITARIOS, U.N.A.M. MEXICO 1983, 5a Ed.
138 PP.

EDITORIAL NOVARO.

"ENCICLOPEDIA DE ORO"
NOVARO, MEXICO 1964, 2a Ed.
16 T.

ENCICLOPEDIA BARSA.

"DICCIONARIO VELAZQUEZ INGLES-ESPAÑOL"
PRENTICE HALL, NEW JERSEY, U.S.A. 1967
771 PP.

ENCICLOPEDIA CULTURAL.

"ENCICLOPEDIA CULTURAL"
HISPANOAMERICANA, MEXICO, 1966
541 PP.

ENCICLOPEDIA BRITANNICA.

"ENCICLOPEDIA BARSA"
ENCICLOPEDIA BRITANNICA, MEXICO 1976
16 T.

FLORES DE GORTARI, SERGIO; OROZCO GUTIERREZ, EMILIANO

"HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL"
TRILLAS, MEXICO, 1983, 2a Reimp.
354 PP.

GERBNER, GEORGE.

"COMUNICATIONS NEW YORK"
TRADUCCION DE LA U.N.A.M., MEXICO 1982

HADDAD SLIM, MARIO.

"PSICOLOGIA Y APRENDIZAJE"
McGRAW HILL, MEXICO 1981
228 PP.

KATZ, DANIEL; KAHN, ROBERT L.

"PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES"
TRILLAS, MEXICO 1981
547 PP.

KNOWLES, WILLIAM H.

"PRINCIPIOS DE DIRECCION DE PERSONAL"
MEXICO 1955

- KOONTZ, HAROLD; y O'DONNELL, CYRIL
"CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA"
McGRAW HILL, MEXICO 1979, 6a Ed.
914 PP.
- MARGULIES, NEWTON; y RAIA, ANTHONY P.
"DESARROLLO ORGANIZACIONAL. VALORES PROCESOS Y TECNOLOGIA"
DIANA, MEXICO 1981, 5a Imp.
796 PP.
- MENDEZ VILLANUEVA, ANTONIO
"INFORMACION FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES"
EDICIONES MENDEZ (*), MEXICO 1979
390 PP.
- MILLAN OROZCO, ANTONIO
"EL SIGNO LINGUISTICO"
A.N.U.I.E.S., MEXICO 1973
40 PP.
- NADLER, DAVID A.
"LA RETROALIMENTACION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXICO 1982, 1a Ed.
218 PP.
- NEWMAN, WILLIAM H.; SUMMER, CHARLES L.; WARREN, E. KIRBY
"LA DINAMICA ADMINISTRATIVA"
DIANA, MEXICO 1978
962 PP.
- PUMAREGA, MANUEL
"FRASES CELEBRES DE HOMBRES CELEBRES"
COMPANIA GENERAL DE EDICIONES, MEXICO 1980, 26a Ed.
262 PP.

REYES PONCE, AGUSTIN:

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA"
LIMUSA, MEXICO 1982, 19 Imp.
2 T. (392 PP.)

RINGER, ROBERT J.

"SEA EL NUMERO UNO"
GRIJALBO, MEXICO 1978, 2a Ed.
472 PP.

RODRIGUEZ, ARNOLDO.

"PSICOLOGIA SOCIAL"
TRILLAS, MEXICO 1976
508 PP.

S.E.P.

"TECNOLOGIA EDUCATIVA. SEGUNDO Y TERCER CURSOS PARA LA
LICENCIATURA EN EDUCACION PREESCOLAR Y PRIMARIA"
BUFETE EDITORIAL S.A., MEXICO 1976
478 PP.

SCHEIN, EDGAR.

"CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL DESARROLLO OR-
GANIZACIONAL"
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXICO 1970, 1a Ed.
164 PP.

SISK, HENRY L. SVERDLIK, MARIO.

"ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS"
SOUTH WESTERN PUBLISHING Co., CINCINNATI, OHIO, U.S.A.
1979
638 PP.

SZEKELY, BELA:

"DICCIONARIO ENCICLOPEDICO DE LA PSIQUE"
CLARIDAD, BUENOS AIRES, 2a Ed 1958
608 PP.

TOUSSAINT, FLORENCE.

"CRITICA DE LA INFORMACION DE MASAS"
EDICOL, MEXICO 1975
98 PP.

URRUTIA, JORGE

"SISTEMAS DE COMUNICACION"
EDITORIAL PLANETA, EDITORA NACIONAL
BARCELONA 1975
160 PP.

VELAZQUEZ MASTRETTA, GUSTAVO; NOLASCO GUTIERREZ, CARMEN.

"TECNICAS DE ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION"
LIMUSA, MEXICO 1980, 1a Reimp.
198 PP.

ZUBIZARRETA, ARMANDO F.

"LA AVENTURA DEL TRABAJO INTELECTUAL"
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXICO 1982
184 PP.

D I C C I O N A R I O S

LARROUSE

"PEQUEÑO DICCIONARIO ILUSTRADO"
LARROUSO, MEXICO 1967

OLIMPO

"DICCIONARIO DE PENSAMIENTOS, MAXIMAS Y SENTENCIAS"
OLIMPO, MEXICO 1976, 3a Ed.

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA

"DICCIONARIO DE LA LENGUA"
ESPASA-CALPE, MADRID 1970
6 T.

SOPENA

"MENTOR, NUEVO DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO"
SOPENA, ARGENTINA 1958, 1a Ed.
1568 PP.

SELECCIONES DEL READER'S DIGEST

"GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO"
SELECCIONES DEL READER'S DIGEST, MEXICO 1978, 10 Ed.
12 T.

REFERENCIA HEMEROGRAFICA

CELSIOR

DOMINGO 22 DE ABRIL DE 1984

SECCION CULTURAL

ARTICULO: "LA MAQUINA SUPERINTELIGENTE, UNA ALIADA O UNA
AMENAZA POTENCIAL"

AÑO LXVIII, TOMO II

MEXICO, D.F.