



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

25 No 773

**Manejo y Control de la Comunicación  
en la Empresa**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE :**

**Licenciado en Administración**

**P R E S E N T A :**

**Flavio Pablo Romano**

**DIR. DEL SEM. C. P. y MBA. FRANCISCO MENDOZA TREJO**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## I N D I C E

	Página
<b>I N T R O D U C C I O N</b>	<b>1</b>

### CAPITULO I

#### ADMINISTRACION Y COMUNICACION

##### **ADMINISTRACION.**

<b>Generalidades.</b>	<b>3</b>
-----------------------	----------

##### **COMUNICACION.**

<b>Generalidades.</b>	<b>6</b>
-----------------------	----------

<b>1. Definición de Comunicación.</b>	<b>9</b>
---------------------------------------	----------

<b>2. El proceso de la comunicación.</b>	<b>9</b>
--	----------

### CAPITULO II

#### PLANEACION DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

<b>1. La organización vista como un sistema.</b>	<b>14</b>
--	-----------

<b>A. La organización vista como un sistema de proceso de mensajes.</b>	<b>15</b>
---	-----------

<b>2. Las funciones o "roles"</b>	<b>17</b>
-----------------------------------	-----------

<b>A. Los roles en la sociedad.</b>	<b>17</b>
-------------------------------------	-----------

<b>B. Los roles en la organización.</b>	<b>17</b>
---	-----------

<b>3. Principios de la planeación.</b>	<b>19</b>
--	-----------

<b>A. Principio de precisión.</b>	<b>19</b>
-----------------------------------	-----------

<b>B. Principio de flexibilidad.</b>	<b>20</b>
--------------------------------------	-----------

<b>C. Principio de unidad.</b>	<b>20</b>
--------------------------------	-----------

<b>4. Función de las Comunicaciones.</b>	<b>21</b>
--	-----------

<b>5. Cómo implantar un sistema de información.</b>	<b>22</b>
---	-----------

<b>A. Determinación de las funciones básicas.</b>	<b>22</b>
---	-----------

<b>B. Confección de la red de información.</b>	<b>24</b>
--	-----------

<b>C. Elección de los medios.</b>	<b>25</b>
-----------------------------------	-----------

**CAPITULO III**  
**CONTENIDO DE LA COMUNICACION**  
**EN LA EMPRESA**

1. Las necesidades humanas y la empresa.	26
2. La comunicación de la empresa con sus públicos.	29
A. Comunicaciones internas.	29
B. Comunicaciones externas.	33
3. La comunicación en la toma de decisiones.	40
4. Incompetencia y competencia comunicativa.	43
A. Incompetencia inconsciente.	43
B. Incompetencia consciente.	43
C. Competencia inconsciente.	44
D. Competencia consciente.	45
5. Orientación del mensaje.	46
A. Orientación hacia el origen.	46
B. Orientación hacia el mensaje.	46
C. Orientación hacia el receptor.	47
6. Consideraciones básicas para una estrategia de - los mensajes positivos.	48
A. Cómo valorar el nivel intelectual del recep-- tor.	49
B. Planeación del mensaje.	50

**CAPITULO IV**  
**FLUJO DE LA COMUNICACION**  
**EN LA EMPRESA**

1. Estructura de la organización.	52
A. Estructura formal e informal.	53
2. Clasificación de la comunicación en la empresa.	57
A. Comunicaciones formales e informales.	57
B. Comunicaciones verticales y horizontales.	59
C. Comunicaciones internas y externas.	63
3. Los canales de comunicación.	64
4. Barreras en la comunicación.	68

## CAPITULO V

### EL CONTROL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

1. La comunicación y los pequeños grupos.	71
A. Cómo manejar a los grupos.	71
2. La moral de los trabajadores en la organización.	73
A. Moral individual y moral de grupo.	73
3. Persuasión: obtención de la colaboración voluntaria.	76
A. Cómo se realiza la persuasión.	77
4. El control de la comunicación.	80
A. Cómo detectar la eficiencia de la comunicación.	81
Un caso práctico.	83
Conclusiones.	96
Bibliografía.	100

La comunicación es la trama de la sociedad humana. Un sistema de comunicaciones con sus canales bien definidos es en cierto modo, el esqueleto del organismo social que lo envuelve. El contenido de las comunicaciones constituye, la sustancia misma de la correspondencia humana. El fluir de las comunicaciones determina la dirección y el ritmo del desarrollo social dinámico. De aquí que sea posible analizar todos los procesos sociales en función de la estructura, del contenido y curso de las comunicaciones.

El término comunicaciones abarca la totalidad de la conducta social, ya que la fuerza vital de las relaciones humanas reside en la capacidad del hombre para enviar y recibir de innumerables maneras mensajes previstos e imprevistos.

En este sentido las comunicaciones penetran todo el medio social y se encuentran en todos los aspectos de la vida social. Esto significa que el análisis del proceso de las comunicaciones constituye un método de estudiar la vida social.

El campo de la administración ha resultado enriquecido, gracias a una mayor comprensión y de considerar a las empresas esencialmente como sistemas sociales, y en consecuencia como procesos de comunicaciones, en los que las influencias y decisiones están reguladas por el fluir de las informaciones. En muchos aspectos, centrar el enfoque en las comunicaciones ha propiciado una visión más dinámica del comportamiento de las organizaciones. Un pueblo, una sociedad, un grupo, sólo puede debitar en forma sensata sus acciones colectivas si comparte un fondo común de conocimientos e informaciones.

Los razonamientos anteriores, fueron los que me motivaron a seleccionar el presente tema: "Manejo y Control de la Comunicación en la Empresa". Un estudio de la comunicación centrado fundamentalmente dentro del campo de la administración, campo dentro del cual nos desenvolvemos, los que hemos elegido la carrera de Licenciado en Administración. Pretendiendo mostrar las ventajas que se obtienen mediante un sistema eficaz de comunicaciones en las organizaciones. Tratando así de contribuir al progreso de México, país que día con día crece más en todos los órdenes: social, industrial, comercial, etcétera. Necesitando en consecuencia, de profesionistas capaces de dar solución a los múltiples problemas que se presentan.

Por otra parte, estoy consciente de las limitaciones del presente trabajo, ya que para exponerlo con amplitud y profundidad se requiere de una gran preparación y experiencia. Pero al mismo tiempo, creo que cualquier persona que lo lea encontrará algo nuevo, reafirmará los conocimientos que ya tenga sobre el tema o posiblemente encontrará la solución a sus problemas de comunicación.

Por todo lo antes expuesto, someto a la consideración del H. Jurado, la presente investigación, y les pido sepan considerar los errores que en la misma encuentren, producto natural de mi falta de experiencia. Teniendo como objetivo principal, insisto, la aportación de algo útil a nuestra profesión y a la sociedad, dentro de la cual nos desenvolvemos y a la cual nos debemos.

## **CAPITULO I**

### **ADMINISTRACION Y COMUNICACION**

#### **ADMINISTRACION.**

##### **Generalidades.**

#### **COMUNICACION.**

##### **Generalidades.**

- 1. Definición de comunicación.**
- 2. El proceso de la comunicación.**

## ADMINISTRACION

### Generalidades.

Para el desarrollo del presente trabajo es indispensable en primer término tener un panorama general de lo que es la administración, ya que la comunicación, tema que nos ocupa se da en todo proceso administrativo y éste a la vez se da en toda organización.

El logro de los objetivos propuestos en una organización, depende fundamentalmente de la administración - eficaz de sus dirigentes. Disponer de suficientes recursos materiales, suficientes recursos humanos, avanzada tecnología, etcétera, no implica necesariamente que -- vayamos al éxito; luego entonces es requisito indispensable, apoyarnos en la administración adecuadamente -- aplicada.

En el pasado, la agricultura y la caza, actividades primitivas, efectuadas por el hombre para la satisfacción de sus necesidades de alimentación y vestido, - fueron efectuadas mediante un esfuerzo común y coordinado.

Es evidente que los asuntos del Imperio Griego y - del Imperio Romano, no habrían podido llevarse a cabo - en forma tan eficiente sin la comprensión y el empleo - de algunos principios de administración.

A pesar de que ha habido algún tipo de administración desde que el hombre aprendió que la sociedad cooperativa era necesaria para alcanzar metas comunes, el - gran interés que despierta ese tema ha sido un fenómeno más o menos reciente. Cabe afirmar que los problemas en los tiempos pasados, se referían sobre todo a los aspectos de administración pública.

En ésta época, el quehacer administrativo adquiere importancia relevante en todo el mundo, ya que vivimos una época de inflación, devaluación, desempleo, sobrepoblación, etcétera; nuestro país tiene que afrontar cada uno de estos renglones y dar la solución más adecuada a cada situación, y la herramienta indispensable con que cuenta, es sin duda la administración.

México, país con recursos materiales y económicos más que suficientes para alcanzar su pleno desarrollo y colocarse como una potencia industrial, es evidente que requiere de personal altamente capacitado para planear, dirigir, controlar y dar el uso correcto a dichos recursos. Es por ello que la administración adquiere relevancia y responsabilidad, ya que las futuras generaciones no nos perdonarían el contar actualmente con enormes riquezas y no tener la capacidad suficiente para administrarlas adecuadamente.

Si sabemos administrar una empresa privada, una dependencia del gobierno, es igualmente cierto que podemos administrar los asuntos del país en general. El proceso administrativo es el mismo, es igual aquí que en China, en la U.R.S.S. como en Brasil. El que conoce y sabe aplicar correctamente el proceso administrativo, puede trabajar en cualquier parte con la misma eficiencia.

El administrador decíamos, tiene en estos momentos una gran responsabilidad histórica con la sociedad, -- nuestro desarrollo económico depende de su capacidad -- para tomar decisiones, aplicando las técnicas administrativas. Cada quien desde el puesto donde se encuentre debe ser una garantía, aplicando sus firmes y amplios conocimientos, para el bien de todos. Sería penoso, --

insisto, que siendo el país privilegiado por la naturaleza, no existieran hombres capaces de administrarlo -- sabiamente. Tenemos bosques, tenemos mares, tenemos minerales, tenemos energéticos. El país necesita hombres-responsables, emprendedores, dinámicos, justos, constructivos, para resolver sus múltiples y complejos problemas, y llevarlo a su desarrollo total.

## COMUNICACION

### Generalidades.

Los líderes triunfadores de todos los tiempos: - Demóstenes, Napoleón Bonaparte, Winston Churchill, --- Charles De Gaulle, por citar algunos, han demostrado -- que el mando efectivo depende principalmente de una buena y activa comunicación. Podemos afirmar por lo tanto, que en el mando de cualquier organización, la comunicación es fundamental.

Disraeli, (político inglés, 1804-1881), dijo: "A los hombres se les gobierna con palabras". Nosotros en administración diríamos: "A los hombres se les maneja o se les coordina con palabras".

Haber nacido en el mismo país, hablar el mismo -- idioma, no implica necesariamente que dos personas o -- más se entiendan mutuamente, por el contrario, es probable que difieran en: ideas, experiencias, creencias, conocimientos, intereses, metas y habilidades de comunicación.

Los individuos generalmente encuentran dificultad en comunicarse, ya que cada uno de nosotros somos personas con un marco de referencia muy particular, con una manera distinta de ver las cosas, una forma individual de ver el mundo desde el mismo momento en que tenemos uso de razón y que va desarrollándose y cambiando hasta que dejamos de existir.

Por otra parte, jamás se puede penetrar por completo en el marco de referencia de otra persona, así como ésta tampoco podrá penetrar en el nuestro. Pero es evidente que cada uno de nosotros tenemos también la necesidad de comunicarnos con otras personas, para compartir nuestra vida y nuestras ideas con ellas. Comprender como funciona la comunicación puede ayudarnos a compartir

algo de lo nuestro con los demás y de manera inversa. - De hecho, la comunicación es el único camino que puede seguirse para conocer a otras personas y que otras personas nos conozcan. Sócrates dijo alguna vez: "Habla -- para que pueda verte"

### La comunicación y la sociedad.

En un país en proceso de desarrollo como el nuestro, los ojos de las comunicaciones deben estar dirigidos hacia el futuro. Apuntando predominantemente hacia lo que vendrá. La orientación hacia el futuro la podemos desarrollar para que produzca dos efectos muy importantes. En primer término, estimular a la gente a mayores esfuerzos y fortalecerla para soportar las penalidades inherentes, consideradas como algo temporal pero -- necesario en espera de días mejores. En segundo lugar, -- prepararla para nuevas funciones, nuevas responsabilidades y nuevos problemas por supuesto, informando a la -- gente acerca de los planes y realizaciones nacionales.

### La comunicación y la organización.

La comunicación es el fluido vital de una organización; si de alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de una organización, no tendríamos organización. Dicho en otros términos, la comunicación es el hilo que mantiene unidas las varias partes interdependientes de una organización. Si la comunicación se detiene la actividad organizada deja de existir, se -- vuelve a la actividad individual no coordinada.

Una organización es un complicado conjunto de canales de comunicación interconectados, establecidos para transmitir y recibir mensajes.

Por otra parte, la armoniosa conducción de los --

grupos en la organización, está en función de los flujos de comunicación que reciban acerca de los objetivos que los mueven. La comunicación también en un momento dado - puede ser factor de desintegración de los grupos, cuando esta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

Los puntos anteriores nos sirven para percatarnos - de la importancia de la comunicación en todos los ámbitos de la sociedad.

Sergio Flores de Gortari, en su libro (Hacia una - Comunicación Administrativa Integral, 1973, pág.21), nos dice: "Hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso, son conceptos que recíprocamente se convalidan en - una proximidad indisoluble; pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del - hecho fundamental de la existencia, tal y como el flujo-sanguíneo permite la vida del hombre fisiológico, es la-comunicación".

## 1. Definición de comunicación.

Informar, en su acepción más amplia, significa - dar noticia de una cosa, enterar, instruir, participar, también es sinónimo de comunicar.

En un sentido más restringido, por información debe entenderse "aquello que es comunicado"; es decir, la información es el contenido de la comunicación.

El verbo comunicar proviene de la voz latina "co--mmunicare", puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a -- otro, partícipe de lo que uno tiene, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar con otros un asunto, tomando su parecer.

Para Berelson y Steiner: "Comunicación es la --- transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas", Sergio Flores de Gortari, (obra citada pág.24).

Nosotros definimos a la comunicación como el intercambio de ideas, pensamientos, información y opiniones, por medio del uso de símbolos, palabras u otras formas de expresión. Decimos que es un intercambio porque no es un acto de un solo sentido, sino un acto bidireccional, es decir opera en ambos sentidos

## 2. El proceso de la comunicación.

Es muy importante comprender que en una empresa todos los individuos, deben compartir la responsabilidad de tener buenas comunicaciones. No se trata de que solamente el administrador principal tenga la obligación de

tomar la iniciativa mientras los otros escuchan, ni --  
 tampoco de que unicamente los subordinados originen --  
 mientras los superiores reciben, sino que todo mundo de  
 be ser tanto originador como receptor de información, -  
 dependiendo desde luego de las relaciones de autoridad,  
 relaciones funcionales y relaciones de cooperación que-  
 existen en cualquier empresa.

Todo lo anterior quiere decir que todo mundo en la  
 empresa tiene la necesidad de saber cuándo, cómo y que-  
 comunicar a quién, así como conocer las vías formales -  
 para hacerlo.

La organización se nutre de la información. depen-  
 de para vivir de las redes y sistemas de comunicación,-  
 que hacen posible que muchas personas trabajen en armo-  
 nía. Es el flujo de información el que mantiene unida a  
 la organización como una sola unidad coherente.

La comunicación es un proceso, esto es, una secuen-  
 cia continua de acciones. No podemos hablar de un prin-  
 cipio o de un final de la comunicación porque, igual -  
 que otros procesos la comunicación fluye como una co---  
 rriente.

El estudio del proceso de la comunicación, como to-  
 do proceso, supone detener su dinámica, para analizar -  
 cada uno de sus elementos.

Los elementos comunes en la comunicación son: a) -  
 una persona que comunica, denominada fuentes; b) una per-  
 sona que recibe la comunicación, denominada receptor; -  
 c) un mensaje que el que comunica desea que el comunica-  
 do reciba; d) un canal para transmitir el mensaje; e) -  
 la retroalimentación o contestación del receptor.

Sobre la base de estos elementos, podríamos defi-  
 nir al proceso de comunicación como la interacción ---

entre fuente y receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor. Sin embargo el proceso no termina ahí, sino que a su vez el receptor se convierte en fuente y la fuente en receptor, dando contestación al mensaje recibido, a esta nueva comunicación se le llama de retroalimentación. Por eso decíamos en nuestra definición de comunicación que es un acto bidireccional. Aunque también puede suceder que en algunas ocasiones no haya respuesta al mensaje.

El proceso de la comunicación es un modelo básico; si estamos hablando con un amigo o si la radio o la televisión están informando a millones de personas, el proceso de la comunicación es esencialmente el mismo. Los elementos antes citados, siempre están presentes en todo acto de comunicación.

**FUENTE.** La fuente es la originadora del mensaje, es donde se inicia el proceso de la comunicación. Si un conferenciante está dando una conferencia, él es la fuente, en los noticiarios de la televisión la organización es la fuente. La fuente puede ser una sola persona, varias personas o una organización. Es evidente también que la responsabilidad de la preparación del mensaje radica fundamentalmente en la fuente.

**MENSAJE.** El mensaje es el estímulo que la fuente envía al receptor, es la idea que se comunica, es la información, es un conjunto sistemático de símbolos. Los mensajes deben estar compuestos por símbolos que tengan tanto para la fuente como para el receptor cierto significado común, es decir, deben compartir un grado mínimo de experiencia común, un cierto nivel de significados compartidos. Aunque cabe hacer la aclaración que no existen individuos que tengan exactamente las mismas experiencias; de aquí que el lenguaje usado tenga significados un tanto distintos para la fuente y el receptor. Muchos fracasos para comunicar se deben a suposiciones-

erróneas de la fuente o el receptor respecto al significado de un símbolo que han intercambiado. El principal objetivo de la fuente es conseguir una transmisión de "alta fidelidad". Si dicha transmisión envía estímulos que están por debajo del límite de la agudeza sensorial del receptor, es decir, señales que éste, no puede oír o ver claramente, se producen distorsiones y disminuye la inteligibilidad. La fidelidad se deteriora y obviamente, al no ser esta la adecuada, falla la comunicación.

**CANAL.** Un canal es el medio por el cual el mensaje viaja de una fuente a un receptor. A los canales los podemos dividir en canales masivos y canales interpersonales.

Los canales masivos son aquellos medios de transmitir mensajes, como periódicos, revistas, películas, radio, televisión, que posibilitan que una fuente pueda llegar a muchos receptores.

Los canales interpersonales son los que implican un intercambio frente a frente entre una fuente y un receptor, por ejemplo, la charla, la entrevista.

Una de las diferencias de más importancia entre los medios masivos y la comunicación interpersonal, es que se facilita más la retroalimentación por ésta última.

**RECEPTOR.** El receptor es el eslabón más importante del proceso de la comunicación. Si la fuente no llega a alcanzar al receptor con su mensaje, es lo mismo que si se hablara a sí misma.

En general, podemos definir al receptor como la persona o personas a las cuales va dirigida la comunicación, o la persona o personas situadas al otro extremo-

del canal. Al igual que ocurre con la fuente, el receptor puede ser una sola persona o muchas. En algunos casos los receptores se reúnen para recibir el mensaje, - como ocurre con las conferencias; en otros casos, los receptores están separados unos de otros, como ocurre con los telespectadores o los radioescúchas.

El receptor debe tener la habilidad para saber escuchar, leer y pensar, condiciones necesarias para que pueda recibir los mensajes que la fuente envía. Podemos afirmar también, que la buena recepción depende de la fidelidad de imágenes y sonidos, del buen funcionamiento de los sistemas ocular y auditivo, y de la atención que el receptor preste al mensaje.

**RETROALIMENTACION.** La retroalimentación, es el punto donde el receptor se convierte en fuente y la fuente en receptor; no todos los autores consideran a éste elemento como parte del proceso de la comunicación. Nosotros consideramos a éste elemento muy importante, ya que es la respuesta que el receptor manda a la fuente. Si la retroalimentación es positiva, es decir si el receptor muestra interés y agrado, es probable que la fuente continúe con la misma forma de mensaje. Pero, si la retroalimentación es negativa, es decir el receptor no muestra interés, entonces la fuente deberá revisar el mensaje para que éste despierte el interés y la atención debidos.

La retroalimentación es un aspecto básico en el proceso, ya que sirve de control a la fuente para saber si su mensaje se ha comunicado en forma efectiva, es decir le sirve a la fuente para saber si su propósito ha sido alcanzado. La retroalimentación hace que la comunicación sea un proceso dinámico bidireccional.

## CAPITULO II

### PLANEACION DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

1. La organización vista como un sistema.
  - A. La organización vista como un sistema de proceso de mensajes.
2. Las funciones o "roles".
  - A. Los roles en la sociedad.
  - B. Los roles en la organización.
3. Principios de la planeación.
  - A. Principio de precisión.
  - B. Principio de flexibilidad.
  - C. Principio de unidad.
4. Función de las comunicaciones.
5. Cómo implantar un sistema de información.
  - A. Determinación de las funciones básicas.
  - B. Confección de la red de información.
  - C. Elección de los medios.

## PLANEACION DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

### 1. La organización vista como un sistema.

Gran parte de la vida cotidiana se desarrolla en las organizaciones: escuelas, fábricas, hospitales, comercios, iglesias, clubes sociales, clubes deportivos, etcétera. Generalmente todos pertenecemos a una o más organizaciones. De ahí la importancia de saber que es y como funciona una organización.

Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se alterará cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio.

Existen distintos sistemas: Sistema de leyes, sistema orgánico, sistema administrativo, sistema solar, etcétera. Definición más general de sistema: "es un conjunto de unidades, objetos o partes con relaciones entre sí".

La palabra "conjunto" implica que las unidades poseen propiedades comunes. El estado de cada unidad se encuentra limitado, condicionado o dependiente del estado de las otras.

Los sistemas sociales existen o son creados para alcanzar algún propósito o algún objetivo. El logro de dichos objetivos es precisamente la tarea de la administración.

Algunos ejemplos de sistemas, según Robert G. Murdick, (Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna, 1977, pág.27):

<u>Sistema.</u>	<u>Elementos.</u>	<u>Metas básicas</u>
Cuerpo humano.	Organos, tejidos, estructura ósea, sistema nervioso.	Homeostasis.
Club social.	Miembros.	Recreo para los miembros.
Fábrica.	Hombres, materiales, máquinas, edificios.	Producción de artículos.
Folicía.	Hombres, equipo, edificios, cadena de comunicación.	Combatir el crimen.
Filosofía.	Ideas.	Comprensión humana.

Los ejemplos anteriores nos muestran que los sistemas varían considerablemente en cuanto a elementos, aspectos, volumen, atributos, metas básicas, etcétera.

El enfoque de sistemas es una forma ordenada de estudiar el problema desde todos los puntos de vista, preguntándonos:

¿Cuántos elementos distinguibles tiene éste problema?

¿Qué relaciones de causa y efecto hay entre esos elementos?

¿Qué funciones hay que ejecutar en cada caso?

El enfoque de sistemas consiste en ver siempre el problema y sus componentes en su totalidad relacionada, no como partes individuales. Con este enfoque debemos ver siempre a la organización, como un sistema.

**A. La organización vista como un sistema de proceso de mensajería.**

Todas las organizaciones se mantienen unidas y funcionan gracias a la comunicación; establecen objetivos, procesan información, trazan planes, toman decisiones, actúan y valoran resultados.

Podemos afirmar que, dirección es sencillamente conseguir que otras personas hagan lo que se debe hacer.

Es obvio que, para conseguir esto, es necesario mantener una comunicación constante con todo el sistema social.

La organización es un sistema de proceso de mensajes; el esquema de una organización es como una radiografía que indica los canales formales a través de los cuales viajan los mensajes oficiales. Alrededor de esta estructura formal se encuentra también una complicada red de canales informales de comunicación. Por los canales formales circula la información que crea una comunidad de comprensión en toda la organización para alcanzar sus metas. La comunicación nos sirve para repartir el trabajo, mover los recursos, desarrollar la moral, etcétera.- Cuanto mejor sea la circulación de mensajes y más alto el nivel de comprensión, más eficaz será la organización.

Los canales formales e informales los tratamos con amplitud en el capítulo IV.

Dentro de la organización, gran parte de la comunicación, es decir, la gran variedad de mensajes que se cruzan internamente, es con el fin de mantener las operaciones a un ritmo estable, pero rara vez se mantiene en equilibrio durante mucho tiempo. Siempre surge algo que lo perturba. Las presiones competitivas o de otro tipo, internas o externas a la empresa, obligan a ésta a desarrollar nuevos métodos de trabajo, a adoptar nuevas políticas en otros aspectos; los dirigentes por medio de la comunicación deben alterar las actitudes y la acción del personal de la empresa, convenciéndolo además para que acepte el cambio.

El cambio causa incertidumbre, el individuo duda que él mismo y su organización puedan seguir funcionando tan bien como hasta ahora, bajo las nuevas circunstancias. Ahí es precisamente donde la comunicación debe ser un instrumento eficaz para motivar a la gente.

## 2. Las funciones o "roles".

Las organizaciones se componen de grupos, los grupos de individuos, los individuos desempeñan funciones o "roles" dentro de las mismas. En consecuencia vamos a establecer que son los roles.

### A. Los roles en la sociedad.

Podemos decir que rol es la conducta que la sociedad espera que uno siga. Se esperan de nosotros ciertas acciones; y si no las cumplimos, podemos causar problemas a los demás y a nosotros mismos.

Como miembros de grupos también se espera que representemos roles específicos dentro de los mismos.

Cuando somos niños aprendemos a representar nuestros roles socioculturales. Nos dicen por ejemplo, que es falta de educación escupir en público; que los niños deben comportarse de tal o cual manera en presencia de los adultos, etcétera. Así representamos roles cuando somos estudiantes, representamos roles cuando asistimos a alguna fiesta, estos papeles que representamos, por supuesto que varían de una cultura a otra.

La persona que conoce y sabe representar un rol puede adaptarse fácilmente a las reglas de la sociedad y, en consecuencia ser aceptado.

### B. Los roles en la organización.

En las organizaciones al igual que en la sociedad en general, los individuos deben representar o desempeñar, roles o funciones determinadas. Los roles describen formas específicas de conductas asociadas con una tarea específica. Son modelos de conducta, necesarios a todas las personas que desempeñan un papel funcional

dentro del sistema. Así, podemos decir que los roles son un conjunto de deberes y derechos claramente definidos y asignados a una persona que ocupa un determinado puesto o cargo en la organización.

En un banco por ejemplo, la tarea de la cajera describe ciertos modelos de conducta de la persona que desarrolla la función. Se le señala un lugar físico y que tenga cierto tipo de interacción bien definida, tanto con el público como con sus compañeros de trabajo.

En cierto modo, esta conducta dentro de la organización tiene que ver poco con la personalidad del empleado, pero el número de cajeras que sea, actúan de acuerdo a una conducta más o menos similar.

Otro ejemplo puede ser el de un jefe de ventas, éste debe informar periódicamente a su superior jerárquico sobre el estado y situaciones que se presenten dentro de su área de ventas, estos son requisitos del rol. Además se espera que él cumpla ciertas conductas específicas: una hora determinada para entrar y salir del trabajo, comunicarse siguiendo una escala jerárquica determinada, etcétera. Son normas que impone la organización y se espera que el ocupante del rol las cumpla.

Los roles, las normas y los valores humanos, constituyen tres elementos relacionados y son la base para la integración de los sistemas sociales. Es decir, para que las personas que forman el sistema permanezcan unidas dentro de él.

El puesto es un concepto relacionador, ya que define cada posición en términos de sus relaciones con otros puestos y con el sistema como un todo. Junto con cada puesto se encuentra un conjunto de actividades o conductas esperadas. Estas actividades constituyen el

rol que debe llevarse a cabo por la persona que ocupa el puesto. Cada puesto en un sistema social se encuentra directamente relacionado con cierto número de otros puestos y menos relacionado con otros, la estrechez de tales relaciones se encuentra definida por el flujo de trabajo, por las líneas de autoridad, etcétera.

Nos podemos imaginar a la organización como una red de pescar, en que cada nudo representa un puesto y cada tramo una relación funcional entre los puestos. Si nos colocamos en un nudo de la red, o sea en un puesto, de inmediato se tornan visibles los que se encuentran directamente unidos a él.

### 3. Principios de la planeación.

En cualquier actividad humana, alcanzar con éxito los objetivos deseados, depende en gran medida que se planeen correctamente las actividades encaminadas a ello.

La planeación es factor importante en el éxito de las organizaciones, creemos que es precisamente la existencia o ausencia de la misma, la razón de que muchas organizaciones tengan éxito y otras fracasen. Se dice que cuando un problema está bien formulado, se tiene ganada la mitad del camino hacia su solución.

La planeación consiste en fijar el curso de acción concreto que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos. Todo control no sería posible si no se compara con un plan previo.

#### A. Principio de precisión.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas

y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando en una organización se carece de planes precisos, se puede decir que es un juego de azar, una aventura, por lo tanto el fin buscado será impreciso.

### **B. Principio de flexibilidad.**

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios - que surjan en éste, ya sea en razón de lo imprevisible, - o ya sea porque las circunstancias cambien después de lo planeado.

Todo dirigente debe tener siempre presente que no - siempre una operación será ejecutada tal como fue planeada, pues en el curso de su desarrollo surgirán siempre, - en mayor o menor grado, incidentes de muy diversa naturaleza que originan cambios en la situación, aún cuando - estos sean de poca importancia. La flexibilidad es una - condición para contar con un buen plan.

### **C. Principio de Unidad.**

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda - decirse que existe uno sólo para cada función; a la vez - todos los planes que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

Es evidente que mientras hayan planes inconexos -- entre las distintas unidades, habrá contradicciones, dudas, etcétera.

El proceso de estimar una situación, una operación, debe ser continuo, en previsión de futuros cambios en - ésta; como consecuencia resulta también continuo el pro-

ceso de planeación, ya que, de la estimación nacen nuevos cursos de acción a ser puestos en práctica.

No debemos perder de vista que nuestro tema es la comunicación en la empresa, en consecuencia, podemos concluir afirmando: "A las comunicaciones se les debe planear tanto como a las ventas, ya que si no hay las primeras tampoco habrá las segundas".

#### **4. Función de las comunicaciones.**

Las organizaciones en cuanto son sistemas, son -- complejas, ya hacíamos notar en éste capítulo, que todo en la empresa está relacionado, todas las funciones están interconectadas unas con otras, unas en mayor o menor grado, pero todas están relacionadas.

Es compleja también la información que circula dentro y fuera de la misma organización, también decíamos que la comunicación es el hilo que ata todo el sistema.

Toda actividad en la organización demanda del establecimiento y conservación de un eficaz sistema de enlace, entre todos los elementos participantes, a fin de que los individuos o las unidades, puedan desempeñarse de manera coordinada, asegurando de ésta manera la convergencia de los diversos esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos.

El enlace es el entendimiento mutuo que debe haber entre personas o grupos encargados de realizar una tarea común. Por lo tanto el papel de las comunicaciones en la empresa, consiste en proporcionar los conocimientos indispensables para el ejercicio de una actividad o rol. Por ejemplo, las anotaciones que aparecen en una nota de remisión permiten al repartidor cumplir con su tarea. El conocimiento de los procedimientos de fabricación es indispensable para la producción.

Sea cual fuere el procedimiento de información: palabra escrita, palabra hablada, tarjeta perforada, etc.

siempre da lugar a una acción.

### 5. Cómo implantar un sistema de información.

En el estudio de la información de una organización debemos determinar tres etapas:

- A. Determinación de las funciones básicas.
- B. Confección de la red de información.
- C. Elección de los medios.

A continuación explicamos cada una de éstas etapas.

#### A. Determinación de las funciones básicas.

¿Cuáles son, en una empresa, las actividades cuyo desarrollo servirán de guía al organizador de la información?

En los dominios de la industria y el comercio, donde el objetivo de las empresas es la producción y el suministro de bienes y servicios, las actividades básicas son las funciones de las fábricas, almacenar, transportar, etcétera.

Alrededor de esas funciones materiales se organizan las intelectuales, con el fin de asegurar la elaboración y transmisión de las órdenes.

De este modo se desprende un principio fundamental: "las actividades materiales que llevan a concretar el objetivo de la empresa, constituyen la base sobre la cual debe levantarse todo el sistema de elaboración y procesamiento de la información".

Decíamos que el primer paso del organizador de la comunicación consiste, en determinar con precisión las "funciones básicas". A continuación damos algunos ejemplos de funciones básicas, que han de considerarse en la

organización de las comunicaciones en alguna empresa.

### UNA EMPRESA INDUSTRIAL.

a) Instalar y mantener equipo; b) utilizar materias primas; c) fabricar; d) almacenar; e) transportar; f) - reparar.

### UNA EMPRESA COMERCIAL.

a) Manejar bienes (recibir, almacenar, transportar, entregar, etcétera)

### UNA CLINICA.

a) Auscultar; b) hacer análisis; c) intervenciones-quirúrgicas; d) recibir medicinas y almacenarlas; e) utilizar y mantener equipo médico; f) recibir víveres, g) - preparar y repartir comidas.

Las operaciones por efectuarse en el transcurso de la primera etapa "las funciones básicas", son las que se indican a continuación:

a) Una vez descubierto un problema de información, hay que plantearlo correctamente, es decir, delimitar el campo que se ha de estudiar y fijar los objetivos por lograr.

b) El problema sólo puede formularse correctamente si se conoce suficientemente bien su contexto. Es pues importante hacer una encuesta para saber los servicios que serán afectados. No hay que olvidar que en la empresa todo está interconectado.

c) Cuando el problema está definido, terminados todos los preliminares, quedará la posibilidad de organizar la información propiamente dicha, objeto de las dos etapas siguientes.

## B. Confección de la red de información.

Una vez planteados los preliminares de las funciones básicas, ¿cómo haremos para poner a punto los procedimientos administrativos que correspondan, las tareas - de cada uno, el circuito de la comunicación, etcétera?

En primer término se analizan las necesidades de información de cada una de las funciones básicas. En seguida debemos proceder a elaborar una lista de los requerimientos posibles.

Por ejemplo; debemos preguntarnos ¿Qué información-requiere un repartidor para cumplir con su misión?

Encontramos que debe:

- a) Recibir una orden que da lugar a su acción.
- b) Recibir información acerca del recorrido y el - destino de cada paquete.
- c) Recibir instrucciones para saber si pedirá acuse de recibo, el pago correspondiente, etcétera.
- d) Recibir instrucciones acerca de como actuar en - las distintas situaciones que se le presenten, - como consecuencia de su trabajo.

Una vez determinadas esas necesidades, se busca la manera de satisfacerlas.

Para que llegue la información a cada uno de los -- ejecutantes de las funciones básicas en forma eficiente, la información se elabora y se transmite por los medios- adecuados. Cada uno de los servicios recibe información, la utiliza, la procesa y emite nueva información a otros servicios, estos harán lo propio con la información que- reciben y así sucesivamente. También es necesario tener- presente que la información va más allá de la empresa y- retorna a la misma. Por ejemplo, el cliente no puede de- sempear su papel, que es el de pedir productos a la em- presa, si no ha sido informado con anterioridad acerca -

de la existencia de la empresa, su giro y su capacidad de satisfacerlo. Este aspecto de las comunicaciones internas y externas lo tratamos con amplitud en el capítulo IV.

Hasta aquí podemos decir que la red de información está diseñada; constituía el objeto de la segunda etapa del método. La primera abarca, recordémoslo, la identificación de las funciones de base fundamentales.

Nos queda la tercera y última etapa, que se encarga de la elección de los medios de información.

### C. Elección de los medios.

En la tercera etapa se sabe qué informaciones deben procesarse, pero todavía se ignora con qué máquinas, es decir los medios materiales; entonces nuestro problema es elegir los medios adecuados. Puede pensarse en las combinaciones posibles. Se juzgará el interés respecto de cada combinación sobre la base de su rentabilidad, eficacia, seguridad y otros criterios.

Una vez elegido el medio o una combinación de medios para procesar las informaciones, se fijarán los procedimientos en detalle. Quedando entonces, la puesta en marcha de la nueva organización y su mantenimiento.

Cuando el sistema de información esté en marcha plenamente y se haya verificado que se logran los objetivos establecidos en un principio, el organizador podrá considerar cumplida su misión. Pero esta situación no es permanente, sino que en toda organización habrá cambios constantes, entonces es necesario ir adaptando el sistema a los cambios que vayan surgiendo.

## CAPIITULO III

### CONTENIDO DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.

1. Las necesidades humanas y la empresa.
2. La comunicación de la empresa con sus públicos.
  - A. Comunicaciones internas.
  - B. Comunicaciones externas.
3. La comunicación en la toma de decisiones.
4. Incompetencia y competencia comunicativa.
  - A. Incompetencia inconsciente.
  - B. Incompetencia consciente.
  - C. Competencia inconsciente.
  - D. Competencia consciente.
5. Orientación del mensaje.
  - A. Orientación hacia el origen.
  - B. Orientación hacia el mensaje.
  - C. Orientación hacia el receptor.
6. Consideraciones básicas para una estrategia de los mensajes positivos.
  - A. Cómo valorar el nivel intelectual del receptor.
  - B. Planeación del mensaje.

## CONTENIDO DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.

### 1. Las necesidades humanas y la empresa.

Los seres humanos dentro de la organización forman subsistemas encaminados hacia las metas del sistema total; es muy importante que los gerentes conozcan las necesidades humanas y la forma en que las mismas afectan la actuación general de la organización.

A las necesidades humanas las podemos ordenar de acuerdo a la prioridad que tengan unas sobre otras, es decir, tienen un orden jerárquico, las necesidades básicas lógicamente deben ser satisfechas en primer lugar. Cuando se han satisfecho las necesidades fundamentales, surgen las de nivel superior y así sucesivamente.

La ordenación de estas motivaciones en forma escalar, sugiere que el funcionamiento de cada nivel depende de la satisfacción del anterior.

#### **Clasificación de las necesidades humanas:**

- a) Necesidades fisiológicas.
- b) Necesidades de seguridad.
- c) Necesidades sociales.
- d) Necesidades de estima.

a) Las causas más elementales de nuestros esfuerzos son las necesidades fisiológicas: comida, aire, agua, descanso, sueño, etcétera. Mientras el hombre no satisfaga sus necesidades primarias se comportará como si careciera de necesidades de seguridad, de aprobación social, de estima.

b) Las necesidades de seguridad se refieren a que nosotros y nuestra familia contemplemos el futuro sin temor de que se presenten cambios perturbadores en nuestras

vidas, en nuestra posición económica, etcétera. Cualquier circunstancia que haga incierto el futuro aumenta la presión de las necesidades de seguridad.

c) Una vez que las necesidades fisiológicas y las de seguridad han sido satisfechas, cobran importancia las necesidades sociales. Se siente la necesidad de formar parte de grupos, de ser alguien, de recibir y dar afecto.

d) Las necesidades de estima tienen dos aspectos: la necesidad de autoestimación y el deseo de ser bien considerado por el resto de la gente. Estas necesidades sólo se presentarán con mayor fuerza cuando las otras tres -- hayan sido satisfechas.

Es necesario entender que las necesidades satisfechas no motivan ya tanto la conducta. En una persona y en un momento dado, uno de estos cuatro motivos tiende a ser el dominante, mientras que los que están por encima o debajo en la escala tienen menor influencia en su conducta.

Si una persona logra satisfacer sus cuatro necesidades de carencia, se libera de ellas, logrando el bienestar personal y podrá dedicarse a la realización de otros intereses. Es posible que ponga más atención en su trabajo, no habrán tantas causas que desvien su atención.

Es deseable que una persona llegue a la cima de la escala lo antes posible. Esta evolución puede verse facilitada u obstaculizada por el ambiente de la organización.

La empresa puede ayudar a la gente para que satisfaga sus necesidades fisiológicas, pagándole un sueldo --- justo.

La empresa puede ayudar a la gente para que satisfaga sus necesidades de seguridad, manteniéndola informada de lo que ocurre y de lo que puede ocurrir en el futuro de la empresa; de esta forma puede combatir la incertidumbre que haya entre su personal.

La empresa puede ayudar a la gente a encontrar amistades y el reconocimiento de sus compañeros dentro y fuera del trabajo, encontrando de este modo satisfacción a sus necesidades de aprobación social.

La empresa puede ayudar a la gente para que satisfaga sus necesidades de estimación, creando en la organización un sistema que reconozca y haga pública la realización de una buena labor por parte del empleado.

El gerente deberá recordar siempre que un empleado reparte su energía entre la preocupación por sus propios intereses y el esfuerzo dirigido hacia el trabajo. El aumento de una provoca la disminución del otro y viceversa.

Resumiendo: El conocimiento de las necesidades humanas es imprescindible para el dirigente, porque le ayuda en alto grado a conocer a la gente que llega a la empresa, a la gente que está bajo sus órdenes. No hay que perder de vista que en la empresa laboran distintos grupos humanos, con carencias distintas, no todos los grupos humanos son iguales, ni todos están en el mismo nivel de carencias, no todos están en la empresa para alcanzar la misma satisfacción, la misma meta individual. Recuérdese que nuestro tema es precisamente la comunicación humana en la empresa, por lo tanto es necesario conocer a la gente y sus necesidades, porque son nuestros receptores, mientras más nos conozcamos mejor comprensión tendremos, y esto, es precisamente el objetivo principal de la comunicación: la comprensión, el entendimiento de la gente, individual y colectivamente.

## 2. La comunicación de la empresa con sus públicos.

Podemos clasificar las comunicaciones según el público a que se dirigen. Así vemos que existen comunicaciones internas y externas.

### A. Comunicaciones internas.

#### a) Con el propio personal de la organización.

Es conveniente establecer una comunicación recíproca y sincera con el personal. El personal no es sólo un recurso más, necesario para la organización, como las instalaciones o los recursos financieros, sino que por encima de todo, son seres humanos con necesidades de diversa índole, mismas que ya hemos tratado al principio de éste capítulo, y que, trata de satisfacerlas a través del trabajo. Por lo tanto creemos que esta es una de las responsabilidades sociales de la organización, que deberá incluir dentro de sus objetivos: "dar trabajo a la gente y tratar de resolver sus problemas".

El interés que se muestre por los problemas del personal deberá ser auténtico, no simulado. Para demostrarlo se deberá promover que los empleados emitan sus opiniones y puntos de vista respecto a los aspectos generales de la organización, manteniendo para ello canales de comunicación fluidos, incluyendo entrevistas que el personal solicite, buzones de sugerencias, etcétera.

No sólo se debe oír y conocer los problemas de los empleados, sino que ha de dárselos la solución más adecuada.

La empresa deberá establecer medios de comunicación ascendentes y descendentes con su personal. Las ascendentes tendrán como fin conocer los problemas del personal, sus buenas y malas opiniones acerca de la organización y los motivos en que éstas se basan, así --

como saber que es lo que los empleados desean saber acerca de la empresa. La comunicación descendente buscará informar al personal sobre los planes, objetivos y políticas generales de la organización; las razones fundamentales por las cuales se toma tal o cual medida que puede afectarlos; los reglamentos de trabajo y sus fundamentos; los cambios importantes en la estructura de la organización, políticas relativas al personal, etcétera. Toda esta serie de informaciones, favorecen indudablemente las buenas relaciones que deben existir entre los empleados y la empresa.

A continuación damos algunos ejemplos del contenido de las comunicaciones con los empleados:

#### Reclutamiento.

El propósito de la comunicación en este caso es de brindar a los posibles empleados, las varias ventajas de trabajar para la empresa, una visión general de la misma: su tamaño, sus líneas de producción, sus relaciones con otras empresas, sus relaciones con el gobierno, sus relaciones con el público en general. Los candidatos a empleados también necesitan información sobre políticas y prácticas internas, sobre sus posibilidades de progreso dentro de la misma, etcétera.

#### Orientación.

El propósito de la comunicación en este renglón, será suministrar al empleado cierto sentido de familiaridad y seguridad en su empleo. Se le indicará quienes son sus superiores, sus iguales y quienes son sus subordinados, información sobre las instalaciones, servicios para el personal, prestaciones, etcétera.

### Información sobre el puesto.

Para que la persona pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva, necesita una cierta cantidad de información al respecto. También le interesa saber la relación que tiene su puesto con los demás, y la importancia de su puesto en el contexto general de la empresa. Basado en esta información puede participar de manera más amplia e inteligente.

### Seguridad personal.

Es de suma importancia suministrar información sobre la seguridad del empleado en su trabajo. Desde el punto de vista de la empresa es esencial porque aminora el costo humano por accidentes, disminuye el costo de las primas de seguros a pagar, disminuye costos de entrenamiento de nuevos empleados, etcétera. Desde el punto de vista de los empleados la información y la ejecución de las medidas de seguridad, son preservar su propia integridad física y el bienestar de sus familias.

### Disciplina.

La disciplina es indispensable en toda actividad colectiva, en donde debe prevalecer el respeto mutuo de los participantes. El propósito de la comunicación al respecto, es familiarizar a los empleados con las reglamentaciones de la empresa para que puedan adaptar sus acciones a las mismas. Normas tales como horas de trabajo, el conducto formal para hacer llegar las quejas, todos estos aspectos exigen una comunicación clara y precisa con los empleados.

## Medios de comunicación con el personal.

### Manual de bienvenida.

El manual de bienvenida es uno de los medios más importantes, en virtud de que representa uno de los primeros contactos del empleado con la organización, por lo que éste manual es de gran importancia; representa la primera impresión u opinión que se forma el empleado sobre la empresa.

### Boletín mural o tablero de anuncios.

Es un medio de comunicación sencillo y eficaz donde se podrá informar sobre cuestiones tales como: cambios en el horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a eventos sociales organizados por la empresa (comidas, brindis de aniversarios, de fin de año, encuentros deportivos, etcétera), nombres de empleados ascendidos.

**Ubicación.** El boletín debe colocarse en los lugares de mayor tránsito (pasillos de entrada y salida).

**Brevidad y claridad.** Que los anuncios o mensajes sean breves y estén redactados en términos sencillos, claros y concisos, de manera que se puedan leer mientras se pasa frente a ellos, o que al menos pueda leerse el encabezado o título que dé la idea de su contenido y llame la atención, para que, si es necesario, el empleado se detenga a leerlos.

**Atracción.** Para que sean atractivos es recomendable recurrir al empleo de colores y de ilustraciones.

**Remoción oportuna.** Es vital que los anuncios o mensajes sean renovados con oportunidad, para evitar que pierdan interés. Si se dejan mensajes que ya caducaron,-

el personal se acostumbrará a ello y acabará por no volver a dirigir su vista y atención hacia la vitrina o tablero.

### Cartas personales.

Las cartas personales firmadas a nombre de la organización por un alto directivo, pueden ser empleadas para felicitar a un empleado por ascenso logrado, por cumpleaños, por nacimiento de un hijo, etcétera; estas cartas son muy apreciadas por el empleado.

### Conferencias.

Las conferencias son una ayuda para informar a los tratajadores, por ejemplo, sobre el mecanismo o los requisitos para tener derecho a prestaciones.

### Folletos.

En algunas ocasiones es conveniente publicar folletos para dar a conocer temas especiales.

### B. Comunicaciones externas.

#### a) Con los accionistas.

Es indudable que los accionistas están interesados, en primer lugar, en los dividendos que pueden percibir; sin embargo, existen otros muchos datos acerca de la empresa que deben interesarles.

Situación financiera en general. La organización deberá proporcionar información sobre la situación financiera que sea comprensible, tales como explicaciones -

sobre retención o repartición de dividendos; normas legales de carácter fiscal que afecten a la empresa, algunos gastos que sean de importancia, por ejemplo, gastos en equipo, instalaciones, asesorías recibidas, campañas de publicidad, etcétera. Comparaciones con ejercicios anteriores y las razones de las diferencias resultantes, posible situación financiera futura, etcétera.

**Productos y servicios.** Es necesario que los accionistas conozcan los productos y servicios de su empresa, si no es posible que los conozcan físicamente, pueden conocerlos por otros medios.

**Situación del mercado.** Se debe dar información a los accionistas, relativa a la situación de los productos o servicios de la empresa en el mercado (incrementos o reducciones).

**Situación de las relaciones laborales.** Por ejemplo, la firma de nuevo contrato de trabajo, la creación de nuevos puestos, la existencia o solución de problemas con el sindicato que pudieran ocasionar una huelga, el aumento general de sueldos, etcétera.

### Medios de comunicación con los accionistas.

#### Las cartas.

La primera oportunidad que se le presenta a la empresa de establecer contacto con los accionistas es cuando éste adquiere sus acciones. Enviarle una carta de bienvenida, firmada por el funcionario de más alta jerarquía es una invitación al contacto. En ella se debe ofrecer al nuevo socio la disposición de la empresa para proporcionarle aquella información que solicite, además de invitarlo a visitar la organización.

### Informes especiales.

En ocasiones será necesario proporcionar informes-- esporádicos a los accionistas, para darles a conocer -- asuntos relevantes en cuanto a la marcha de la organización; por ejemplo, algún problema por falta de financiamiento, algún proyecto de inversión, acuerdos tomados en alguna asamblea extraordinaria, etcétera.

La reunión de la asamblea general de accionistas, - también es un medio de comunicación.

### b) Comunicación con los clientes.

Es obvio que a los clientes les interesa saber en - primer lugar las características de los productos o servicios; sin embargo eso no es todo lo que les interesa - saber acerca de la organización. La empresa debe proporcionar además esas otras informaciones que le permitan - formarse una imagen más completa y verdadera de la empresa. Por ejemplo:

Información respecto a lo que es la organización.

Información referente a la contribución de la organización al desarrollo y bienestar de la comunidad.

Información sobre mejoras de la organización. Por - ejemplo, adquisición de nuevo equipo, labores de investigación para mejorar productos, expansión de la organización (nuevos departamentos, nuevas sucursales, etcétera), nombramientos de nuevos directivos.

### Medios de comunicación con los clientes.

#### Publicidad.

Publicidad a través de medios masivos, tales como - radio, prensa, televisión, cine, etcétera, este tipo de - publicidad puede ser extensivo a todos los públicos de - la organización.

### Visitas a la organización.

Puede invitarse a diversos grupos a visitar la empresa; al terminar la visita se les pueden entregar folletos que traten aspectos de la organización, muestra de algún producto si es factible, proyectar alguna película, etcétera.

### Actividades sociales en general.

Encuentros deportivos, comidas con el personal de la empresa para que invite a sus amistades; otras actividades culturales.

### c) Comunicaciones con los proveedores.

Ninguna organización podrá subsistir y mucho menos desarrollarse si no mantiene relaciones armoniosas con aquellas organizaciones que le suministren materiales, productos o servicios para el desarrollo normal de sus actividades.

Algunas veces los proveedores se encuentran en situaciones que les imposibilitan cumplir con todos los pedidos a todos sus clientes; ya sea por problemas laborales, fallas mecánicas en la maquinaria de producción, fallas en el equipo de transporte, etcétera.

En estos casos el proveedor se encuentra en el dilema de a quien de los clientes dará preferencia para atender sus pedidos. Es probable que su decisión se guíe no sólo por el importe de los pedidos, sino también por las buenas relaciones que guarde con cada cliente.

La organización no puede predecir cuando necesitará de los servicios de un proveedor determinado, de ahí la importancia de que se mantengan excelentes relaciones no sólo con los proveedores actuales, sino también con los potenciales.

Los proveedores deben ser tratados de la misma forma en que la organización desearía ser tratada por sus propios clientes, debiendo tener en cuenta que las transacciones con los proveedores no sólo son necesarias y benéficas para ellos, sino también para la organización.

#### d) Comunicaciones con el gobierno.

Dependerá de las características de cada organización, lo que determine con cuál o cuáles organizaciones o sectores del gobierno deberá establecer o destacar sus relaciones.

##### El gobierno como regulador.

El gobierno regula ciertas actividades de las organizaciones por medio de las leyes que dicta. Las organizaciones siempre deben estar al tanto de las nuevas leyes o de las modificaciones que sufran las actuales, que puedan afectar la empresa.

El medio que permite estar al corriente de lo relativo a las leyes es el Diario Oficial de la Federación, medio donde el gobierno publica las nuevas leyes o las reformas a las ya existentes.

Cuando una empresa considera inadecuadas ciertas normas jurídicas que la perjudiquen puede emitir su opinión al gobierno, las cámaras de comercio o industriales son los medios adecuados para hacerlo.

##### El gobierno como órgano impositivo.

El gobierno tiene la capacidad y la autoridad para crear y hacer cumplir un sistema tributario. En este caso también las cámaras antes citadas son el medio adecuado de comunicación con el gobierno, haciéndole llegar las opiniones pertinentes.

### El gobierno como fuente de crédito.

El gobierno también es fuente de financiamiento para las empresas, así tenemos a la Nacional Financiera, - Banco de Comercio Exterior, etcétera. Estos servicios deben ser aprovechados por la empresa, por lo que es importante mantener buenas relaciones con dichas instituciones.

### El gobierno como coordinador.

Los tres aspectos del gobierno antes mencionados lo convierten en un coordinador de la economía y actividades nacionales, función que realiza con el fin de lograr un desarrollo armónico y equilibrado del país.

Esta labor gubernamental de coordinación, puede en determinado momento afectar a la organización, en virtud de que puede impulsar en ocasiones ciertas actividades económicas más que otras.

Los medios masivos de comunicación: radio, televisión, prensa, facilitan a la empresa estar al tanto de las tendencias y decisiones del gobierno, en los cuatro aspectos antes citados.

### e) Comunicaciones con la comunidad.

Al referirnos a la comunidad nos estamos refiriendo al grupo de personas que viven en la misma zona o localidad en la que está establecida la organización.

Dependerá de las características de cada empresa el delimitar qué tan amplia será su comunidad. Así podemos encontrar que la comunidad de una organización puede ser un pequeño poblado, una colonia o barrio, para otras podría ser un estado o todo el país para otras.

Una empresa comercial o industrial, o de cualquier otro tipo, no podrá subsistir o prosperar, si la comunidad no le proporciona mano de obra, servicios públicos -

adecuados, proveedores, etcétera. A su vez, una comunidad no podrá desarrollarse adecuadamente, si no cuenta con una empresa que contribuya a ese desarrollo, dándole empleos, generando impuestos, promoviendo el comercio, etcétera. Se puede deducir de lo anterior, que las relaciones armoniosas entre empresa y comunidad reportan beneficios recíprocos.

### 3. La comunicación en la toma de decisiones.

Antes que nada, para que la información sea de verdadera utilidad en la toma de decisiones debemos preguntarnos: ¿Quién es él que va a leer la información? ¿Qué uso le va a dar?

Debemos señalar que hay información que se transmite a personas del mismo campo profesional del autor del informe, puede ser para su jefe o para colegas que realizan un trabajo semejante, mismos que la utilizarán como base para tomar sus propias decisiones; así la información puede ser para: a) continuar un proyecto; b) implantar una nueva técnica en el proceso de producción; c) elaborar un nuevo producto; d) penetrar en un nuevo mercado, etcétera.

Otros informes van destinados a lectores que no están tan familiarizados con el campo o asunto estudiado por el autor del informe, en este caso el problema del autor consiste en expresar su información en el lenguaje que el lector pueda comprender.

Todo lector busca algo que le sea útil y fácil de entender. Cuanto menos tiempo se obligue al lector a emplear en la interpretación de la información, mayor servicio se le presta.

Casi todos los especialistas necesitan hacerse autores de informes, o por lo menos, generadores de información vital para el funcionamiento de la firma donde prestan sus servicios.

Así tenemos informes de especialistas en finanzas, mercadotecnia, producción, publicidad, etcétera. Sin buenos informes su trabajo se desperdicia, no es efectivo. Por lo tanto no podrán tomarse decisiones acertadas si los informes no son claros, si son vagos o difíciles de entender.

Para los ejecutivos son imprescindibles los informes, para que desarrollen su trabajo eficientemente. --

Ellos a su vez tienen que informar periódicamente a -- otros miembros de la organización. En consecuencia, es necesario que aprendan a leer y asimilar la información que les envían sus subordinados. A sintetizar el caudal informativo, con objeto de que adquiera significado para sus decisiones.

Es necesario hacer notar dos tipos de malos informes: a) el que va cargado de datos abundantes pero sin interpretación alguna, o con escasa interpretación, dejándole de esta manera la carga total al lector de escoger su significado; b) el otro es el informe con claridad suficiente para ser leído, simplifica la información, pero la deficiencia radica en que no aporta ninguna prueba sobre los puntos de vista.

Para que los datos que aporta una persona cumplan su misión en la toma de decisiones, debe procurar observar los requisitos siguientes:

- a) ¿Son todos los datos que expongo importantes para resolver el problema?
- b) ¿Contribuyen a su solución y al esclarecimiento de las cuestiones que plantea?
- c) ¿Es una información al día o atrasada? ¿Vale para justificar las conclusiones formuladas?
- d) ¿Se han investigado a fondo las fuentes?
- e) ¿Son esas fuentes autorizadas, competentes y verídicas?
- f) ¿Se han incluido todos los detalles importantes?
- g) ¿Puede llegarse a una conclusión lógica con la información proporcionada?
- h) ¿Me sentiría seguro de la decisión que se tomase teniendo como base mi información? ¿Necesitaría más información? ¿Podría conseguirla?

Los lectores de los informes esperan no sólo datos-

y pruebas autorizadas, sino la interpretación de los mismos. No debe haber margen para un segundo informe sobre lo mismo. Los que toman las decisiones necesitan información certera y exacta, para utilizarla en el momento preciso; no puede esperar, ni puede interrumpir los procesos complicados de la empresa, mientras se prepara un nuevo informe que proporcione datos útiles y adecuados.

Quienes toman las decisiones deben impulsar las comunicaciones, procurar que los obstáculos e interrupciones de la circulación informativa sean los mínimos posibles, con objeto de que llegue a tiempo y lugar la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas.

El ingrediente necesario para la toma de decisiones y para la actividad administrativa, es la información. - No son los grandes volúmenes de datos, los que subrayan la eficiencia para la solución de problemas y la toma de decisiones. Pueden tomarse mejores decisiones cuando el gerente dispone de información de buena calidad, con la frecuencia y la confiabilidad necesarias.

#### 4. Incompetencia y competencia comunicativa.

Ahora vamos a destacar que la eficacia de los mensajes en una organización, depende también de la capacidad y habilidad comunicativa de sus individuos. Una adecuada estructura administrativa facilita la corriente de mensajes, del mismo modo que los grupos de trabajo cohesivos con una estructura de funciones estable estimula el intercambio necesario para la comunicación de alta fidelidad. Pero a largo plazo, ninguna organización podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades a menos que su personal, y en particular sus dirigentes, comprendan los factores que forman parte de la comunicación. - Nosotros pensamos que en la organización es conveniente incrementar la habilidad comunicativa de las personas. A continuación vamos a tratar los niveles de incompetencia y competencia comunicativa.

##### A. Incompetencia inconsciente.

La gente inconscientemente incompetente, ignora que está intentando alcanzar un objetivo inapropiado y poco realista en términos de las actitudes, habilidades y necesidades del receptor. No se da cuenta que sus mensajes no bastan para despertar la comprensión del receptor, y que el hecho de no obtener los resultados que desea en su trabajo con otras personas, proviene de su incompetencia como comunicante. Cree que la causa son deficiencias atribuibles a la gente con que trata. No se percata de su incapacidad para recoger informaciones e ideas esenciales al escuchar a las personas.

##### B. Incompetencia consciente.

Otras personas por el contrario, se dan cuenta de sus limitaciones comunicativas. En el nivel de incompe--

tencia consciente, el individuo sabe que su análisis de las necesidades, intereses y capacidades de aquellos con los que trabaja o habla es inadecuado. Siente su falta de capacidad para hablar y escuchar. Algunas veces la solución a su incapacidad es huir de la situación. Una persona puede dejar su trabajo porque cree que nunca podrá comunicarse satisfactoriamente con cierta gente. La mayor obligación para comunicar y la falta de habilidad para hacerlo, origina frustraciones. Por ejemplo, el médico prefiere seguir ejerciendo en vez de continuar como administrador del hospital; el ingeniero prefiere seguir ejerciendo en lugar de director de alguna unidad.

Una persona incapaz de comunicarse adecuadamente, puede acusar a su superior de no suministrarle la información completa o adecuada. A la inversa se puede culpar al empleado de no comprender lo que se le ordena. Trata de encontrar un error o falla en otra persona para explicar su propia falla.

Es conveniente que las personas que se encuentren en situaciones semejantes, se preocupen por desarrollar sus facultades comunicativas para llevar a cabo con éxito su tarea de dirección.

### C. Competencia inconsciente.

Si una persona alcanza el nivel de competencia inconsciente, será un comunicante eficaz, pero si se le pregunta cómo lo ha logrado, no podrá explicar su habilidad. Una persona puede desarrollar la competencia inconsciente de dos maneras. En primer lugar, una destreza que se comenzó a cultivar conscientemente puede convertirse en algo automático. Por ejemplo, cuando una persona comienza a afeitarse, se da cuenta de cada movimiento. Al cabo de varias semanas de práctica, ya no se hace corta-

duras, y se afeita rápida y eficientemente. Esta persona llega a un punto en el cual ya no se preocupa de la técnica del afeitarse. Posiblemente estará pensando en --- otras cosas mientras se afeita. Se dice que ha llegado - al estado de competencia inconsciente. Lo mismo puede - afirmarse de la persona que maneja.

Una segunda manera de llegar a la competencia inconsciente, es la repetición, sin análisis de la habilidad.- Una persona puede desarrollar sus facultades mediante - ensayos repetidos. Un atleta natural puede ser capaz de conseguir una excelente marca, sin poder explicar como - lo hace ni podrá enseñar a otros a hacerlo.

La competencia inconsciente es valiosa, por ejemplo, en el caso de una persona que cumple con ciertos quehaceres rutinarios, y libera su mente para la ejecución de - otras tareas.

#### D. Competencia consciente.

La persona que es conscientemente competente, conoce los factores humanos que intervienen en las situaciones de comunicación, incluyendo las barreras que debe superar. Sabe de los recursos de que dispone y cuenta con la necesaria destreza emisora y receptora para llevar a cabo su plan de comunicaciones. La persona conscientemente competente sabe que la comunicación para ser eficaz, - requiere un minucioso planeamiento. Es sensible a las -- reacciones de otras personas, y lo bastante flexible para interpretar la retroalimentación y ajustar según ésta su comunicación.

El comunicante conscientemente competente sabe que debe adaptarse a los factores significativos en situaciones variables. En resumen, sabe lo que está haciendo, y por qué lo hace.

Otro aspecto igualmente importante en la comunicación, es la orientación que la fuente da al mensaje.

## 5. Orientación del mensaje.

### A. Orientación hacia el origen.

El comunicante inexperto y centrado en sí mismo, a menudo se orienta en un principio hacia el origen. Se interesa por él mismo y por sus propias tensiones y motivos. Supone que todo el mundo atribuye el mismo significado que él a las palabras y su objetivo inmediato es la satisfacción y reforzamiento de su propio ego.

### B. Orientación hacia el mensaje.

Estos mensajes son igualmente inadecuados, son producto de individuos que se interesan principalmente por el mensaje. Técnicos, profesores de alto nivel, doctores, etcétera, entran con frecuencia en la categoría de los emisores preocupados por el mensaje. Sus conversaciones están cargadas de información técnica, a menudo redactan con el vocabulario más al día. Si los receptores pertenecen al mismo grupo, si comparten el mismo grado de preparación, los mensajes pueden ser efectivos. Sin embargo, si los receptores no están al corriente de los últimos vocablos técnicos, se quedarán confusos, ya que el mensaje no se ajusta a su nivel educativo. Los especialistas emplean a menudo el vocabulario técnico para impresionar a los profanos. Utilizan el mayor número posible de términos técnicos, y acaban dando al receptor la impresión de que tienen que confiar en sus palabras, ya que el tema es demasiado técnico para que lo comprendan.

### C. Orientación hacia el receptor.

Los individuos conscientemente competentes están - principalmente orientados hacia el receptor cuando tratan de alcanzar un objetivo por medio de la comunicación. Si una persona está interesada en el resultado del mensaje, por encima de cualquier satisfacción personal, debe facilitar a sus receptores la comprensión de lo que quiere decir.

## 6. Consideraciones básicas para una estrategia de los mensajes positivos.

Generalmente tenemos que planear la mayor parte de las actividades que desarrollamos; al enviar mensajes, al comunicarnos con otros, debemos tomarnos nuestro tiempo para pensar qué vamos a decir, si queremos obtener mejores resultados.

Antes de empezar a escribir o comenzar a dictar el primer párrafo de un mensaje, es conveniente recabar toda la información que se va a necesitar para el mensaje. Una vez reunidos todos los datos se procede a redactarlo, en forma tal que no sea necesario que el receptor tenga que leer el mensaje dos veces para entenderlo, o peor todavía recibir del lector una contestación manifestando que no comprendió completamente el contenido de la comunicación. Por lo tanto los datos deben articularse y relacionarse en forma tal que el lector los entienda.

En las comunicaciones informativas e instructivas, no se prevé gran resistencia al contenido por parte del lector. Por eso deben empezar en estilo directo y positivo. Es necesario captar el interés del lector al primer impacto, para que la comunicación sea leída.

Es necesario comunicar sólo la información esencial, debemos ahorrar tiempo al lector con un texto claro y conciso. La palabrería hueca, vacía, molesta a cualquier lector.

Con palabras sencillas y frases breves se da claridad a las ideas sobre el tema. Los términos técnicos y desconocidos representan un obstáculo; si también usamos palabras rebuscadas para impresionar al lector en vez de expresar claramente la idea, nuestro mensaje puede ser rechazado.

El último párrafo debe expresar una idea de buena voluntad. La última frase o sentencia de un escrito es -

algunas veces difícil de redactar, es necesario reservar se alguna idea especial para cerrar el escrito. Esto es como cuando una persona está hablando con otra y al apartarse no se despida. Otra impresión causa cuando se despide con palabras amables y sinceras, que dejan en el interlocutor una grata impresión.

Emplear frases muy usadas siempre quita valor a la comunicación y no contribuye en nada al objetivo del mensaje. El último párrafo puede subrayar lo que se ha dicho en el texto del mensaje, también se pueden expresar sentimientos sinceros y amistosos, plantear tratos futuros con el lector, si es necesario.

#### A. Cómo valorar el nivel intelectual del receptor.

Explicados los fundamentos generales sobre los cuales debe plantearse la estrategia de las comunicaciones, pasamos a estudiar los aspectos concretos de valoración del receptor. El conocimiento de su nivel intelectual y cultural puede ayudarnos a orientar el mensaje a su persona. Si es un profesionalista, lo más probable es que su cultura esté por encima del nivel medio.

Si es un técnico o empleado posiblemente se encuentre en un nivel medio.

Si es un obrero posiblemente su nivel cultural esté abajo del nivel medio.

Una persona también puede darse cuenta del nivel cultural de su receptor por las comunicaciones que hayan intercambiado con anterioridad. La manera de redactar o de expresarse son un indicio de quien es el lector o interlocutor.

Los comunicadores más eficaces son los capaces de "visualizar" a la persona a quien se dirigen, es decir, formarse una imagen mental del lector. Ya que no nos --

vamos a dirigir en los mismos términos a un agricultor - que a un abogado, es necesario expresar las ideas con frases que sean receptivas al lector.

### B. Planeación del mensaje.

La planeación es una operación básica para que el mensaje logre su objetivo. Es preciso definir con claridad que es lo que se quiere conseguir con la comunicación, una vez determinado esto con precisión se procede al planeamiento.

Al respecto podemos hacernos las preguntas siguientes:

- a) ¿Quién es el lector?
- b) ¿Qué sabemos de él?
- c) ¿Cuál va a ser su reacción probable al mensaje?
- d) ¿A qué conclusiones hemos llegado respecto del receptor?
- e) ¿Va a ser portador el mensaje de alguna información agradable al lector?
- f) ¿Se trata de comunicar una información negativa?
- g) ¿La finalidad del mensaje es persuadir al receptor?

A continuación damos algunos ejemplos de como podemos convertir frases "negativas" en frases "positivas":

Negativo: No podemos mandarle el refrigerador, sino hasta el 15 de octubre.

Positivo: Le enviaremos el refrigerador el 15 de octubre.

Negativo: No podemos informarle el precio de los autos del año, hasta que los técnicos los determinen.

Positivo: Con gusto le informaremos sobre los precios de los autos del año, tan pronto como los técnicos los determinen.

Negativo: No tendrán derecho a vacaciones los empleados de nuevo ingreso, sólo hasta que hayan cumplido un año de servicios en la empresa.

Positivo: Tienen derecho a vacaciones todos los empleados, al cumplir un año de servicios en la empresa.

Negativo: No podrá ingresar a nuestro club si no -- aporta la cantidad de \$10,000.00

Positivo: Automaticamente pertenecerá a nuestro club, con sólo una aportación de \$10,000.00

El número excesivo de frases negativas constituyen un obstáculo para las buenas relaciones humanas y tiende a proyectar una imagen negativa de la empresa.

Todas las personas reaccionan de manera más favorable a las frases positivas que a las negativas. A los receptores les gustan más los pensamientos agradables, placenteros, positivos, que proporcionan sensación de placer y bienestar. A los aspectos negativos, pesimistas, desagradables o sombríos, los receptores no desean leerlos ni escucharlos. En consecuencia la fuente debe adoptar una actitud positiva, optimista, considerando siempre la faceta agradable de la situación, superponiendo el cuadro positivo al negativo.

## **CAPITULO IV**

### **FLUJO DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA**

- 1. Estructura de la organización.**
  - A. Estructura formal e informal.**
- 2. Clasificación de la comunicación en la empresa.**
  - A. Comunicaciones formales e informales.**
  - B. Comunicaciones verticales y horizontales.**
  - C. Comunicaciones internas y externas.**
- 3. Los canales de comunicación.**
- 4. Barreras en la comunicación.**

## FLUJO DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.

### 1. Estructura de la organización.

Una estructura bien definida, funciones bien delimitadas, facilita el desempeño de las actividades en la empresa.

A medida que un negocio crece, se incrementan las operaciones, el propietario o los propietarios se ven en la necesidad de contratar más personal. Cuando se llega a un punto donde se es incapaz de supervisar y controlar el trabajo de todos, se tendrá la necesidad de formar varios grupos para desarrollar las actividades de la empresa. Dicha agrupación o distribución del trabajo tendrá como base el volumen y las características del mismo.

Organizar es pensar en actividades para descomponerlas en operaciones y estas en movimientos. Con los puestos se estructuran secciones. Con las secciones se estructuran departamentos. Con los departamentos se estructuran divisiones.

Por otra parte, los puestos, secciones, departamentos y divisiones quedan colocados en una gráfica que señala los niveles jerárquicos, canales de comunicación, posiciones de mando, de asesoramiento, etcétera.

Es necesario reiterar que la organización no quedará estructurada completamente, hasta que los grupos constituidos se enlacen horizontal y verticalmente por líneas de comunicación, es decir por medio de relaciones de autoridad y responsabilidad.

Todas las organizaciones son semejantes en su estructura, ya sean estas industriales, educativas, militares, religiosas, médicas, gubernamentales, etcétera.

Todas las organizaciones tienen una estructura jerárquica. Esto quiere decir que el trabajo no solamente está dividido, sino formalmente clasificado según su importancia para la organización. De aquí que ocupe lugares más o menos destacados en su estructura.

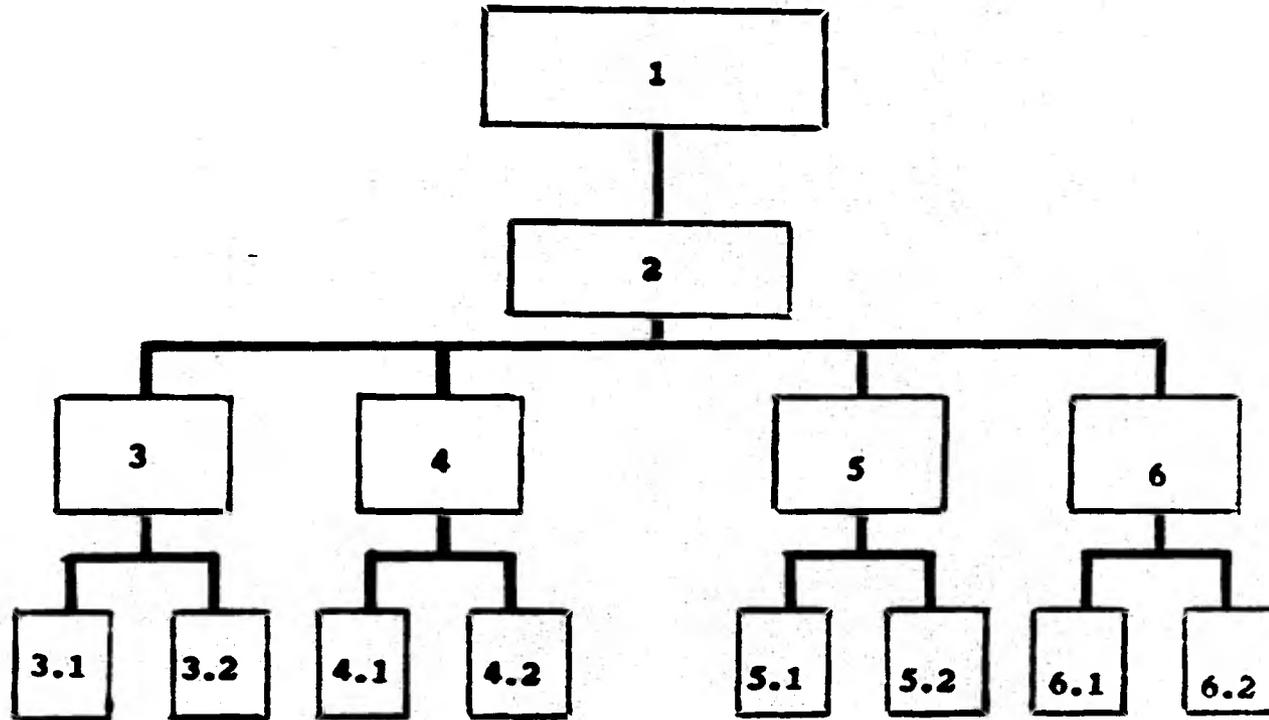
#### A. Estructura formal.

La gráfica número 1 representa un típico organigrama anatómico de la estructura formal de una organización. Cada bloque representa un puesto formal dentro de ella, el tamaño y posición de los bloques indican un lugar jerárquico. Cuanto más grande sea el bloque, y más arriba esté situado en el organigrama será más importante y gozará de posición más influyente. Los bloques del mismo tamaño y situados al mismo nivel se consideran equivalentes en categoría, prestigio e importancia. La anatomía de una organización incluye también la especificación del trabajo, responsabilidad y autoridad asignados a cada puesto.

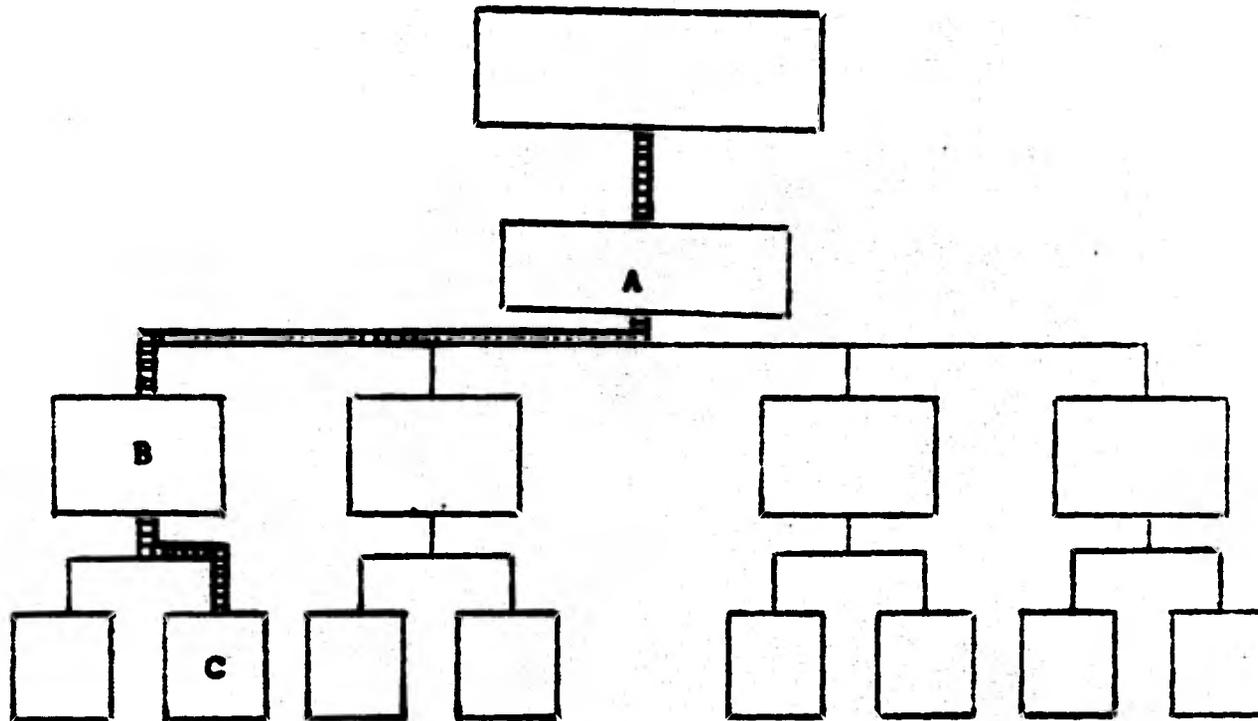
Los bloques de la gráfica 1 están unidos por líneas que indican, no solamente quién trabaja para quién, sino también quién da órdenes, o quién informa a quién. Estas líneas indican también los canales establecidos por la estructura para conducir la corriente de mensajes.

En la gráfica número 2, vemos que normalmente, una persona situada en un bloque de tercer nivel (C), no está autorizada por la estructura formal para tratar directamente de asuntos oficiales con la de más alta gerarquía (A), sino que deberá hacerlo a través de los canales formales, en este caso, su inmediato superior (B). Siguiendo esta práctica, se asegura que la persona situada en la posición (B), esté siempre informada del desarrollo de su unidad.

Todo lo antes citado es lo que llamamos estructura formal en una organización.



Gráfica número 1. Estructura formal.  
**—————** Comunicación formal.



Gráfica número 2.

**-----** Canal formal de comunicación.

### Estructura informal.

Toda organización posee dos sistemas en operación: - el formal y el informal. El sistema formal como ya lo hemos descrito, está compuesto por líneas de comunicación, - de autoridad, de responsabilidad, etcétera, reconocidas y formalizadas por el sistema social. También dijimos que - este sistema se encuentra representado por la carta oficial de organización. En tanto que el sistema informal es más oculto e invisible, pero siempre está presente. Tanto el sistema formal como el informal son necesarios para la actividad de grupo, así como son necesarias dos hojas para que funcionen las tijeras.

Por organización informal se entiende el agrupamiento espontáneo de los individuos que trabajan en una organización, por motivos diferentes de las actividades de -- trabajo.

Los factores que influyen en la estructura informal, son: la proximidad en el trabajo, atracción mutua de los individuos, edad, clase social, creencias religiosas, - ideas políticas, nivel cultural, afición deportiva, etcétera.

La organización informal, consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos, que se separan del esquema de la estructura del sistema formal. Por lo tanto no son el resultado de un plan consciente, sino el resultado de relaciones espontáneas.

Las organizaciones informales, en último término son estructuras superpuestas a la organización formal que -- tiende a unir a los individuos, cualquiera puede comunicarse con cualquiera, independientemente del nivel en que se encuentre. Gráfica 3.

## 2. Clasificación de la comunicación en la empresa.

### A. Comunicaciones formales.

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

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

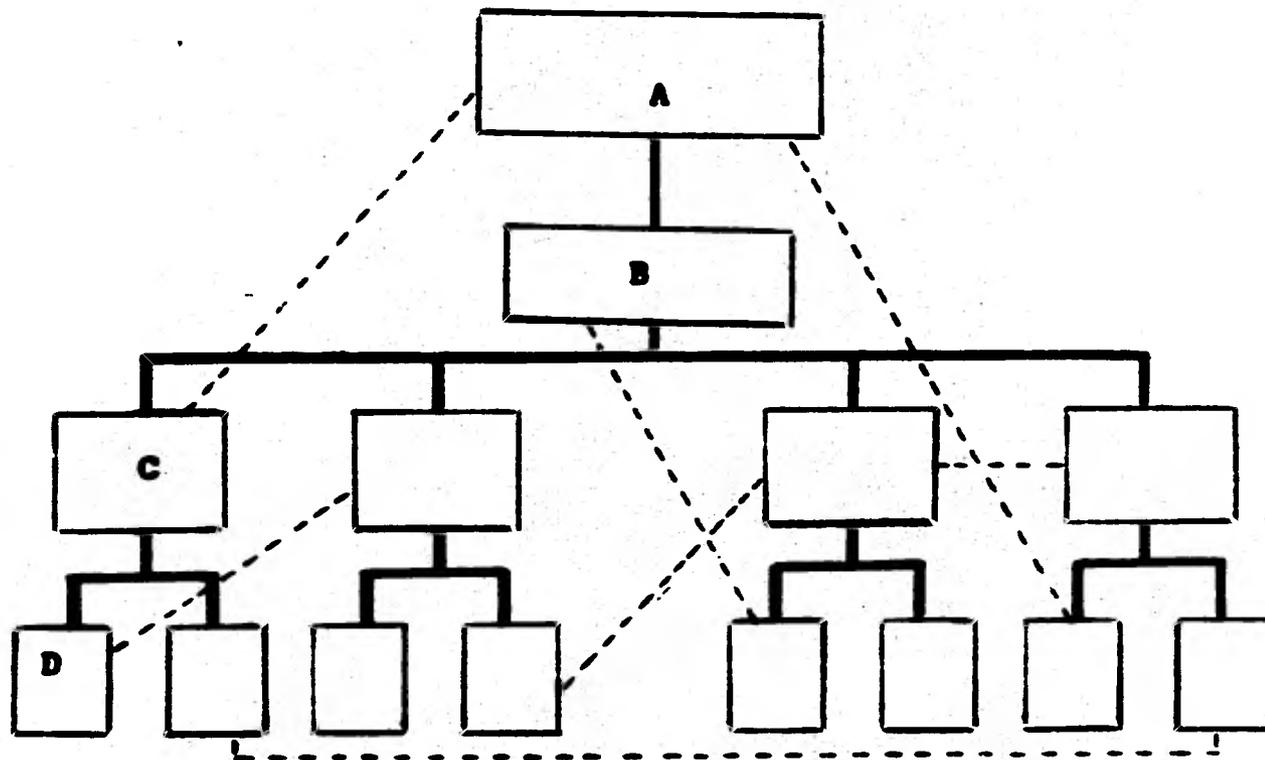
Una comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas de la empresa, en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas, de acuerdo con líneas o canales de comunicación señalados y procedimientos establecidos.

Los mensajes enviados a través de los canales formales sufren exámenes más minuciosos, tardan más en -- llegar a su destino y, como avanzan de individuo en individuo con frecuencia sufren distorsiones.

### Comunicaciones informales.

Ya lo hemos señalado en líneas anteriores, que la comunicación informal es la no planeada, es la comunicación que surge en forma espontánea en la empresa.

Normalmente los mensajes que circulan por los canales informales, como no tienen sanción oficial, no se proyectan tan minuciosamente elaborados, y se interpretan de formas más diversas. Sin embargo en determinado momento pueden ser un medio eficaz de comunicación.



Gráfica número 3.

————— Comunicación formal.  
 - - - - - Comunicación informal.

La comunicación informal es por lo general el origen de los rumores. Un rumor es un mensaje no confirmado y transmitido por canales no oficiales, motivo por el cual se extiende con tanta rapidez. Cualquiera puede hablar a cualquiera sobre un rumor. Los rumores son por lo regular orales, y el hecho de que no se propaguen -- por escrito les permite salvar los canales formales de comunicación.

Son agentes que facilitan los rumores: el temor, - la esperanza, la hostilidad, la curiosidad, la falta de información. Una forma eficaz para frenar los rumores - es decir la verdad y, decirla pronto.

Por el nivel en donde se inicia la comunicación y - el nivel del destinatario, las comunicaciones se divi-- den en verticales y horizontales o laterales.

Son verticales aquellas que parten de un miembro - de la organización de un nivel distinto al del destina- tario, y comunicaciones horizontales las que relacionan a dos miembros que se encuentran en un mismo nivel en - la organización.

### **B. Comunicaciones verticales.**

Las comunicaciones verticales a su vez pueden ser - descendentes o ascendentes.

#### **a) Comunicaciones verticales descendentes.**

Los flujos hacia abajo en una organización son más frecuentes que los flujos hacia arriba. La comunicación en una organización es como el agua, tiende a correr - hacia abajo; es más probable que los que están arriba - inicien la comunicación. Las instrucciones se mueven - hacia abajo, las informaciones hacia arriba.

A continuación damos algunos ejemplos de comunicaciones hacia abajo:

**Instrucciones de trabajo.** Son comunicaciones que comprenden órdenes específicas relacionadas con la tarea. Representan las acciones que se ordenan luego de haber tomado una decisión.

**Comprensión global del trabajo.** Son las informaciones diseñadas para tener una comprensión sobre la tarea y las relaciones que ésta tiene con las demás tareas de la organización. Muchos miembros de la organización saben y comprenden lo que están haciendo pero no por qué lo están haciendo, ni en que forma sus actividades afectan el trabajo de los otros, ni como encajan sus actividades en los objetivos totales de la organización.

**Prácticas y procedimientos.** Son las informaciones relacionadas con la forma o metodología de realizar el trabajo. Completan la descripción de lo que se requiere del rol que desarrolla un miembro de la organización. Fuera de recibir instrucciones sobre su tarea en particular, el ocupante del rol también es informado sobre otras obligaciones y derechos como miembro de la organización (vacaciones, premios, sanciones, permisos, etc.)

**Información de retroalimentación (hacia abajo).** Comunicación hacia el subordinado, con relación al cumplimiento de su tarea y su actuación en general. Por lo regular esta comunicación se da en forma pobre y tardía. Somos de la opinión de que este tipo de comunicación debe ser oportuna, debe hacerse al subordinado un reconocimiento sincero.

b) Comunicaciones verticales ascendentes.

Este tipo de comunicaciones son de la base hacia -

arriba. A continuación damos algunos ejemplos de comunicaciones ascendentes:

**Informes y reportes.** Los informes son periódicos, es decir, pueden ser semanales, quincenales, mensuales, etcétera. Los reportes son de carácter excepcional, para situaciones igualmente extraordinarias.

**Consultas.** Son comunicaciones de los subordinados en forma de preguntas sobre aspectos de trabajo; pueden también incluir el tratamiento de asuntos personales.

**Sugerencias.** Son iniciativas del personal para mejorar diversos aspectos de la organización, favorecen la integración y la motivación del trabajador porque de esta manera participa y ayuda a la organización.

**Quejas.** Son manifestaciones de inconformidad del trabajador, que pone en conocimiento de su superior.

El problema básico de la comunicación hacia arriba es su corto alcance. Normalmente, a lo más que puede llegar, para asuntos oficiales, es el nivel inmediato superior.

En este tipo de comunicaciones ascendentes es necesario tener cierto cuidado, porque algunas veces existe el deseo de algunos empleados de agradar, de quedar bien con el superior, puede existir también el temor a algún castigo, esto hace que se oculte o se deforme la información dirigida al superior, generalmente trata de no comunicarle hechos desagradables, en consecuencia -- mandará información inexacta, fuera de la realidad.

### Comunicaciones horizontales.

Las comunicaciones horizontales o laterales son - las que se envían entre personas de un mismo nivel jerárquico en la organización, por ejemplo las informaciones que se cruzan los gerentes de producción y mercadotecnia. Este tipo de comunicación fomenta y asegura la coordinación. Tiende a superar diferencias y a multiplicar los esfuerzos comunes. Al través de la comunicación en sentido horizontal, se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar -- decisiones, se pueden familiarizar todos, de lo que -- hacen o ejecutan otras unidades, dando como consecuencia el fomento al desarrollo de intereses mutuos.

Los flujos de comunicación horizontal en una organización, ocurren con más frecuencia que los flujos verticales. Una razón es que los individuos se comunican - de manera más abierta y efectiva con sus iguales que -- con sus superiores. Los intercambios horizontales entre iguales están menos sujetos a distorsión, porque los - iguales comparten un marco de referencia común. Por -- otra parte, ya lo hemos hecho notar, el contenido de -- los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los - flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de labores.

Debemos estar conscientes que la jerarquía afecta las comunicaciones de la organización. La comunicación de una fuente con mayor jerarquía que su receptor es mucho más rápida y eficiente que en sentido contrario, es decir cuando la fuente posee menos jerarquía que el -- receptor. En este caso debemos procurar que esta situación no sea tan marcada, dando contestación a la comuni

cación de los subordinados de manera adecuada y oportuna.

C. Comunicaciones internas y externas.

Este tipo de comunicaciones sólo las anotamos aquí, para tener una visión completa de la clasificación que hacemos de la comunicación. Este tema ya lo expusimos en forma amplia en el capítulo III, en virtud de que -- encaja en forma adecuada en el mismo.

### 3. Los canales de comunicación.

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes. A los canales los podemos dividir en canales masivos y canales interpersonales.

Los canales masivos son aquellos medios de transmitir mensajes, como por ejemplo, periódicos, revistas, películas, radio, televisión, etcétera.

Los canales interpersonales son los que implican un intercambio frente a frente, entre una fuente y un receptor, por ejemplo, una conferencia, junta, reunión, discurso, entrevista, etcétera.

En la comunicación interpersonal frente a frente, se requiere que los participantes representen los papeles de la fuente y el receptor al mismo tiempo. Es una comunicación de dos direcciones, y para poder comunicarse eficazmente, los participantes necesitan desarrollar sus habilidades tanto para recibir como para enviar mensajes.

Por el medio empleado para transmitir el mensaje, a la vez, podemos dividir a la comunicación de tres formas: a) las que utilizan la palabra oral o hablada; b) las que utilizan la palabra escrita; c) las que utilizan señales y mímica.

Cuando se emplea más de un canal aumenta el número de sentidos del receptor que toman parte en la comunicación y con ello, se incrementan las posibilidades de que el receptor capte mejor el mensaje.

#### La palabra oral.

La expresión oral puede ser de persona a persona, de persona a grupo, intergrupar o masiva. También puede

realizarse mediante el uso de aparatos mecánicos, eléctricos o electrónicos, como el magnavoz, la radio, grabaciones, etcétera. Aún cuando físicamente el sujeto no esté colocado frente a su interlocutor.

Usualmente, en el seno de la organización, la comunicación oral se da en forma de charla, asamblea, entrevista, conferencia, etcétera.

El estilo en la comunicación hablada debe ser directo, eficaz y vigoroso, si no se reúnen estas características existe la probabilidad del fracaso.

Las palabras que se emplean están determinadas por las experiencias individuales; los pensamientos y el lenguaje se desarrollan conjuntamente. La manera de pensar y la forma de hablar de una persona son únicos; forman un patrón característico.

El estilo de hablar de una persona es el resultado de su manera de seleccionar y arreglar las palabras y las frases. Todo mundo elige o selecciona palabras distintas para expresar sus propias ideas, y cada persona tiene su personal estilo verbal. Los estilos no sólo son distintos según los individuos, sino que también cada persona emplea un estilo diferente en cada situación particular. Un político, un sacerdote, emplean un estilo cuando hablan desde la tribuna y el púlpito y otro muy distinto cuando lo hacen con su familia.

Un estilo verbal efectivo también puede ayudar a que la comunicación sea recibida con interés y atención. La precisión y la viveza de un estilo verbal son indispensables para lograr éxito en la comunicación.

### La palabra escrita.

En este tipo de comunicación es necesario saber -

redactar y como consecuencia tener también un estilo; -  
 la comunicación escrita permite un pulimiento en las -  
 palabras, en las frases, es decir disponemos de más -  
 tiempo para pensar en la redacción del mensaje.

La comunicación escrita es también fuente de con--  
 sulta, se puede volver al mensaje las veces que sean -  
 necesarias, también impide que se distorsionen los he-  
 chos, las afirmaciones, las órdenes.

Las comunicaciones escritas más comunes en la en--  
 presa son: cartas, circulares, oficios, memorándums, --  
 boletines, carteles, etcétera.

### Comunicación por medio de señales y mímica.

La comunicación mediante señales, generalmente es-  
 de carácter audible o visual, aunque también puede rea-  
 lizarse al través de la percepción por otros sentidos -  
 (el tacto, el gusto, el olfato). Son audibles, medios -  
 como campanas, timbres, silbatos, tambores, sonidos -  
 producidos por el hombre directamente o con instrumen--  
 tos, pero siempre distintos al habla. Es necesario en -  
 todo caso, que tanto el transmisor como el receptor do-  
 minen el sentido convencional que se asigna a las seña-  
 les.

La comunicación visual se lleva a efecto con mani-  
 festaciones que se captan con la vista y no representan  
 lenguaje escrito. Las señales pueden provenir directa--  
 mente del hombre, producirse a través de aparatos y --  
 otros elementos, dotados o no de movimiento o imágenes.  
 Las obras de arte, particularmente artes plásticas, se-  
 perciben por medio de la vista.

El hombre dispone de muchas maneras para entablar comunicación, sin que intervenga la palabra.

Así tenemos: ademanes, guiños, todo movimiento -- exteriorizado con el cuerpo, y que expresan algo, es un medio visual.

La pantomima, ilustra cómo es posible comunicar -- todo un mensaje sin emplear una sola palabra.

Los actores cómicos tan sólo con miradas inteligentes, ademanes, formas de caminar y gestos de toda índole, comunican un mensaje.

Para efectuar la comunicación visual, el hombre se sirve también de artefactos, elementos o aparatos, por ejemplo, antes se utilizaron señales con hogueras o el humo que se produce; banderines, semáforos, la refracción de la luz con espejos, otras señales luminosas, pro---yecciones de transparencias, películas, etcétera.

### Comunicación mixta.

Representa el medio más completo de expresión. Combina según la oportunidad y los factores circunstanciales que prevalecen en una ocasión determinada, los medios que convienen al propósito de la comunicación en -- especial. No obstante que la palabra hablada ofrece -- mejores posibilidades de penetración del mensaje, la -- combinación de medios, proporciona un eficaz flujo comunicativo.

En estas condiciones, por ejemplo, los medios orales pueden combinarse con la palabra escrita, con señales visuales, etcétera. En la multiplicidad de medios y en su selección adecuada a las finalidades del mensaje, estriba el éxito de la comunicación y, además es tam---bién una manera recomendable de salvar las barreras, -- ruidos o interferencias que la puedan afectar.

#### 4. Barreras en la comunicación.

Es natural que en el proceso comunicativo surjan - obstáculos, interferencias o barreras. Las barreras -- afectan al mensaje causando una discrepancia entre el - mensaje transmitido y el mensaje recibido.

Las barreras pueden ser clasificadas de la forma - siguiente:

- a) Barreras semánticas;
- b) Barreras físicas;
- c) Barreras fisiológicas;
- d) Barreras psicológicas;
- e) Barreras administrativas.

##### Barreras semánticas.

Se refieren al significado de las palabras orales- o escritas. Cuando no precisamos correctamente su senti- do, estas se prestan a diferentes interpretaciones y - así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

##### Barreras físicas.

Se refieren a las deficiencias de los medios físi- cos empleados en la transmisión y recepción del mensa-- je. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramen- te mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, etc.

##### Barreras fisiológicas.

De este tipo son las que impiden emitir o recibir- con claridad y precisión un mensaje, debido a los defec- tos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defec- tos pueden afectar cualquiera de los sentidos, por ejem- plo, los defectos de pronunciación de quien habla; del-

oído en quien escucha; de atención visual en quien lee, son frecuentemente motivo de equívocos que deforman la comunicación.

### Barreras psicológicas.

Todos los seres humanos son distintos. Son distintas personalidades, los hombres durante su vida van adquiriendo distintas experiencias que conforman su carácter muy personal, muy individual, un marco de referencia único de ver el mundo que lo rodea. Por ejemplo, en una persona, los valores emocionales pueden bloquear a los racionales.

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

Sobrevaloración de sí mismo.

Timidez.

Preocupación o emociones ajenas al trabajo.

No tener en cuenta el punto de vista de los demás.

### Barreras administrativas.

Son aquellas causadas por la estructura misma de la organización, mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación.

Algunos ejemplos de barreras administrativas:

Pretender comunicar sin un plan.

No revisar la información antes de enviarla.

Celar los secretos del puesto.

Restar importancia a las órdenes.

No registrar lo desagradable.

La jerarquía en la organización.

Resistencia al cambio.

A continuación damos algunas medidas para salvar - las barreras.

Aclaración completa de toda idea, antes de comunicarla.

Precisar la verdadera finalidad de la información que se va a comunicar.

Utilizar lenguaje sencillo y directo.

Empleo de dos o más canales si es necesario.

Reforzar las palabras con hechos.

Comprobar la recepción; el transmisor del mensaje debe cerciorarse de que el mensaje que transmitió es el que está siendo realmente recibido.

## CAPITULO V

### EL CONTROL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

1. La comunicación y los pequeños grupos.
  - A. Cómo manejar a los grupos.
2. La moral de los trabajadores en la organización.
  - A. Moral individual y moral de grupo.
3. Persuasión: obtención de la colaboración voluntaria.
  - A. Cómo se realiza la persuasión.
4. El control de la comunicación.
  - A. Cómo detectar la eficiencia de la comunicación.

Un caso práctico.

Conclusiones.

Bibliografía.

## EL CONTROL DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

### 1. La comunicación y los pequeños grupos.

La comunicación es lo único que permite al grupo pensar juntos, ver juntos y actuar juntos.

Toda organización es un sistema de pequeños grupos interrelacionados. Cada grupo dentro de la organización tiene sus propios esquemas de comunicación y estructura.

Al trabajar un grupo unido durante cierto tiempo, desarrolla su propia forma de actuar, un estilo de interacción social, un vocabulario propio, y adquiere el hábito de trabajar conjuntamente. Un hospital por ejemplo, es un sistema de grupos relacionados entre sí que contiene varias subculturas, así tenemos: un grupo de médicos, un grupo de enfermeras, un grupo de técnicos en instrumental médico, un grupo de personal administrativo, un grupo de personal de limpieza, etcétera.

#### A. Cómo manejar a los grupos.

El director, el gerente, debe tener conciencia de que está trabajando con un equipo. Es decir, no sólo dirige a los hombres en forma individual, sino también a un grupo de trabajo. Por otra parte, esta visión de conjunto, no significa que deba ignorar las diferencias individuales, sino que, además de hacer uso de su capacidad para trabajar con individuos, y desarrollar su habilidad para comunicarse con ellos, debe considerar también a la gente de su unidad como un equipo y supervisarla como tal.

Si el superior se concentra en el trabajo con individuos, abdica de su papel como jefe de grupo, y otro

aprovechará la ocasión para convertirse en líder del grupo o los grupos. Estos grupos pueden llegar a establecer objetivos que difieran de los de la organización, es decir de los indicados por el superior. En consecuencia la habilidad del superior para dirigir a sus subordinados como grupo constituye un importante factor de éxito.

## 2. La moral de los trabajadores en la organización.

Podemos decir que la buena moral es entusiasmo, - animación, un sentimiento de espíritu de grupo. Para un grupo de trabajadores, el uso popular sugiere que la moral se refiere al tono, clima y atmósfera total en el - trabajo. Si los trabajadores parecen mostrarse entusias- - tas, optimistas acerca de las actividades y misiones -- del grupo y amistosos unos con otros, se dice que tie- - nen una buena o alta moral. Por el contrario, si pare- - cen insatisfechos, irritados, malhumorados, críticos, - inquietos y pesimistas, son reacciones que evidencian - una pobre y baja moral.

### A. Moral individual y moral de grupo.

Generalmente la moral se considera esencialmente - como un asunto individual. Se describe en términos de - los sentimientos de un trabajador o administrador hacia su trabajo. Es la suma de satisfacciones experimentadas por un trabajador como detentante de un puesto y miem- - bro de la organización.

En la organización, esta noción de moral se rela- - ciona con los sentimientos del trabajador hacia el tipo de trabajo que hace, hacia sus compañeros, hacia su -- prestigio y hacia su patrón. La moral es una combina- - ción o composición de estos sentimientos, combinada con las reacciones hacia su horario, sus ingresos, supervi- - sión, las políticas de personal del patrón y otras con- - diciones de trabajo.

### Moral de grupo.

La moral es una función de la cohesión del grupo.- No puede existir un alto grado de moral mientras que el

grupo no esté adecuadamente integrado, y que sus miembros no se acepten los unos a los otros, considerada - bajo este aspecto, debe evaluarse la moral mediante el estudio del sistema de acciones recíprocas del grupo.

Sin embargo, la cohesión entre los miembros del grupo no es el único requerimiento de un alto grado de moral. Es posible que un grupo inicialmente cohesivo, - que carece de objetivos que perseguir, comience a desintegrarse con bastante rapidez. Por ejemplo, esto sucede con frecuencia cuando un equipo deportivo se da cuenta de que no puede vencer. Para que la moral alcance un alto grado, es necesario que todos los miembros del grupo comprendan claramente los objetivos. Además es necesario que los miembros estén convencidos de la importancia de su labor para la consecución del objetivo, y que sientan que el grupo como conjunto está realizando progresos satisfactorios hacia la realización de sus objetivos.

Por otra parte, el grupo puede aportar también seguridad a sus miembros. Si las normas de trabajo están bien establecidas, y cada hombre sabe cuál es su lugar, sabe lo que se espera de él, y lo que él puede esperar de los demás, cuenta entonces con un ambiente social seguro y estable, predecible y satisfactorio. Junto con esta seguridad, el grupo puede proporcionar al individuo otras compensaciones de tipo social. Puede hacerle sentirse parte integrante, conocido personalmente por la gente de la organización, y querido y respetado por lo que es.

Los grupos pueden proporcionar a sus miembros prestigio y estima de dos maneras. La primera, transfiriendo su propio prestigio a cada uno de los componentes; - si el grupo cuenta con una excelente reputación, cada -

miembro ve aumentar la suya. Pertenecer a una organización selecta, da al individuo la más alta consideración por parte del resto de la gente de la comunidad.

En segundo lugar, el grupo beneficia a sus miembros con un reparto de prestigio. Cuando alguien está muy bien considerado por la organización o la comunidad, su presencia acrecienta la reputación de los demás.

### 3. Persuasión: obtención de la colaboración voluntaria.

Al progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar; así ocurre también con la administración. Una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano. Toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que influyen en el comportamiento humano. El buen administrador depende, en grado considerable por cierto, de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres bajo sus órdenes.

La realización de las tareas en la organización, depende de la habilidad de los directores para provocar el deseo de llevarlas a cabo. La verdadera "dimensión persuasiva" de la comunicación es: "ganar la colaboración voluntaria" por parte de la otra persona.

Es indudable, que la falta de interés en lo que se está haciendo reduce la productividad del trabajador, posiblemente más que cualquier otro factor. Si su labor fuera agradable e interesante para él, su rendimiento mejoraría considerablemente. El placer en el trabajo y la alta productividad van siempre unidos. La comunicación indudablemente es un medio capaz de crear interés y deseo. Por medio de la persuasión podemos disponer de una mayor colaboración humana.

En nuestra visión de la comunicación en las organizaciones, consideramos a la persuasión como requisito indispensable para las funciones directivas. En otras palabras, el director o el gerente, no podrá aplicar sus conocimientos y llevar a cabo sus programas si carece de la habilidad necesaria para influir intencionalmente en las actitudes y en la conducta de la gente que trabaja con él. Serán sus facultades persuasivas las

que le capaciten para conseguir que la gente lleve a cabo las cosas que él desea.

#### A. Cómo se realiza la persuasión.

El primer paso importante es adoptar el punto de vista del proceso, es decir, observar los acontecimientos como parte de un proceso; debemos por lo tanto identificar las etapas de este proceso. Es necesario tener presente que la gente hace las cosas guiada por sus razones, no por las nuestras. Cuando reconocemos que la persuasión consiste en conectar intencionadamente nuestras recomendaciones con los motivos de la otra persona, la importancia de este principio es evidente.

#### Etapas del proceso de persuasión.

- a) Obtener y mantener la atención;
- b) Provocar determinados deseos, motivos, hábitos, intereses;
- c) Conectar los deseos con el propósito persuasivo;
- d) Provocar una respuesta concreta.

#### Obtención y mantenimiento de la atención.

Obviamente, hay que conseguir la atención antes de que la comunicación tenga lugar. Es necesario tener siempre presente que en la comunicación tendemos a escuchar cada vez más, a interesarnos cada vez más o cada vez menos, según el interés que despierte en nosotros la comunicación.

Nuestra suposición de que si una persona nos presta atención cuando iniciamos nuestro discurso, seguirá haciéndolo hasta que éste termine, es una suposición totalmente falsa.

### Provocación de determinadas motivaciones.

La tarea con la que se enfrenta el persuasor, es - la de averiguar si lo que la otra persona quiere, está - o puede estar relacionado con sus propósitos. Es decir - en lo que está interesada, lo que considera importante, lo que juzga atractivo o beneficioso la otra persona. - Una vez que hemos detectado lo que la persona quiere, - el deseo es provocado.

### Conexión de los deseos de la persona con el propósito del persuasor.

El tercer paso "conectar los deseos con el propósito persuasivo". La gente debe ser informada, explícita - y específicamente, sobre la manera en que nuestros propósitos se ajustan a sus intereses y deseos.

Para llevar a cabo esta conexión, es necesario -- ofrecer una visión de nuestra propuesta, y de los resultados de su aplicación futura, una vez que haya sido - adoptada. La otra persona, desea naturalmente saber -- que sucederá. En términos concretos, provistos de ejemplos reales, el persuasor hablará del futuro, describiendo detalladamente los efectos probables de su propuesta, y siempre hará intervenir a la persona a la que trata de persuadir como protagonista de la visualización. Por medio de métodos como éste, las recomendaciones se conectan sin error posible con los deseos.

### Provocación de la respuesta concreta.

El cuarto paso "provocar una respuesta concreta", - nos sirve para completar el proceso de la persuasión - satisfactoriamente.

La ejecución correcta de este cuarto paso, consiste en sugerir los detalles, de manera que la otra persq

na crea que los detalles se le ocurren a ella. La mejor forma de conseguir esto, es valiéndose de preguntas: - ¿Cómo piensas que podríamos poner esto en marcha?, -- ¿Qué te parece éste método?, ¿Dará resultado? ¿Podrías mejorarlo tú?, etcétera. Adoptando siempre una técnica de "equipo", el persuasor podrá provocar la respuesta deseada sin insultar la inteligencia de la otra persona.

#### 4. El control de la comunicación.

En este capítulo, hemos tratado la comunicación y los pequeños grupos, la moral de los trabajadores en la organización, la persuasión. Al respecto, debemos insistir en que todo lo anterior tiene como base la comunicación humana. En consecuencia, todo lo que hagamos en la empresa, estará en función de como: utilicemos, manejemos, controlemos y la dirección que le demos a la comunicación.

Todo dirigente está obligado a mantenerse enterado de lo que en la unidad a su mando se haga o deje de hacerse, para lo cual debe establecerse que sus subordinados le informen de manera constante, oportuna y completa, respecto al cumplimiento de las órdenes que hayan recibido, a incidentes operativos y administrativos que se les presenten, a la acción tomada en cada caso específico, etcétera. Consecuentemente todo dirigente está en el deber constante de mantener informado al escalón superior, en relación con aspectos similares que sucedan en el escalón a su cargo.

Las condiciones expresadas se logran en todos los niveles mediante una corriente debidamente encausada de información, que va de los escalones subordinados a los superiores y en sentido inverso. Mediante este sistema es posible a cada mando, en cada nivel, ejercer un control efectivo y una dirección adecuada sobre las operaciones que desarrollan sus subordinados.

En todo nivel, el director es el responsable de encausar y dirigir la búsqueda de la información que se requiera, una vez obtenida ésta, la valora, la utiliza de acuerdo a sus necesidades y la divulga si es de utilidad para sus subordinados. La puede mandar al nivel superior, al inferior o a sus laterales si es pertinente.

Según la importancia o la necesidad de la información, su envío o su difusión deberá hacerse inmediatamente, diariamente, quincenalmente o mensualmente, todo depende de cada caso.

A. Cómo detectar la eficiencia de la comunicación.

Si nosotros queremos saber si la comunicación está fluyendo correctamente, es necesario que hagamos una encuesta. Así nos vamos a dar cuenta, si cada puesto, cada sección, cada departamento, está recibiendo toda la información que requiere para su buen funcionamiento. Así podemos detectar que algunos, no sólo están recibiendo la información que necesitan, sino también la que no les sirve para nada. Luego entonces en cada caso vamos a determinar que cada unidad, reciba la información indispensable para el desarrollo de sus labores y sólo esa, para que no haya el peligro de que se ahoguen en un mar de papeles.

Vamos a encontrar también que con frecuencia los informes llegan atrasados, originando por supuesto un retraso en las labores de la unidad, y también un retraso en sus envíos a otros puestos, no hay que olvidar -- que en la empresa todo está interrelacionado. Lo que en una unidad se está haciendo mal, repercute en otra y así sucesivamente. De ahí la importancia de tener un control efectivo sobre la comunicación. La comunicación debe fluir en forma adecuada, ni más información ni menos información, solamente la necesaria para el buen desempeño de las labores de cada unidad.

Cuando una unidad deja de recibir información que no le sirve, automáticamente procesará con mayor rapidez la información que si le incumbe, aumentando en consecuencia su eficiencia.

Cuando un puesto, una unidad, se esten retrasando en el envío de su información, debemos cerciorarnos de inmediato cual es la causa de tal situación, y dar las indicaciones pertinentes para que vuelva el flujo normal de la comunicación.

México, D.F., a 18 de septiembre de 1982.

C. GERENTE GENERAL.  
EMPRESA "X", S.A.  
P r e s e n t e.

El suscrito; pasante de la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México; actualmente elaborando su tesis, requisito indispensable para obtener el título profesional correspondiente; solicita a usted, se me permita realizar una investigación en la organización que usted dirige, relativa a la comunicación humana en la empresa, tema de la citada tesis. Dicha investigación sería de gran valor para el suscrito y al mismo tiempo de gran utilidad para la organización. En caso de resultar favorecido en mi petición, el trabajo se desarrollaría bajo los lineamientos siguientes:

El objetivo de la investigación, sería en primer término, conocer sobre la forma en que se desarrolla la comunicación humana en la empresa; en su forma oral, en su forma escrita, o bien falta de comunicación, y que, de alguna u otra forma, afecten el buen funcionamiento de la organización.

En segundo término, se hará una evaluación de las anomalías que se detecten, se señalarán en detalle cada una de ellas y se harán las recomendaciones pertinentes para corregirlas.

El método de investigación será la entrevista individual, conforme al cuestionario adjunto. Las personas a entrevistar, serían obreros, personal administrativo y ejecutivo respectivamente. El tiempo requerido sería del 20 al 24 del actual.

Los datos recabados serán usados con fines exclusivamente académicos, en forma anónima, en ningún momento se hará mención de la empresa. Dichos datos se usarán con profesionalismo y absoluta discreción. El afán de este trabajo es ayudar a resolver problemas, no a crearlos.

Por último, es conveniente reiterar que el resultado del trabajo será de gran beneficio para la empresa, ya que, se señalarán las fallas y la forma de atacarla, corregirlas o prevenirlas; por lo tanto, será un trabajo útil para el presente y futuro de la organización.

Anticipo a usted, mi agradecimiento por la atención que se sirva prestar a la presente.

Atentamente.

FLAVIO PABLO ROMANO.

CUESTIONARIO

Cuestionario que se aplica para detectar el grado de comunicación escrita, comunicación oral, o bien falta de comunicación en una empresa, teniendo como base el proceso administrativo.

PLANEACION.

La planeación comprende la fijación de objetivos, - políticas, procedimientos y programas, así como la elaboración y selección de diversas alternativas de acción, necesarias para alcanzar dichos objetivos.

- 1.- ¿Los objetivos generales de la empresa, así como los objetivos departamentales, están fijados en forma clara y por escrito?
- 2.- ¿Se da a los objetivos un orden jerárquico, de acuerdo a su prioridad e importancia?
- 3.- ¿Está determinado y escrito, en qué tiempo deben alcanzarse cada una de las etapas, para lograr cada uno de los objetivos?
- 4.- ¿Se revisan los objetivos propuestos, para determinar si se han cumplido o se están cumpliendo conforme a lo planeado?
- 5.- ¿Existe una lista de factores positivos y negativos, que puedan influir en el logro de los objetivos? Por ejemplo, saturación del mercado, aumento en el precio de la maquinaria, productos sustitutos en el mercado, etcétera.
- 6.- ¿Los planes a largo y a corto plazo se fijan por escrito?
- 7.- ¿Se recaba la información necesaria para la elaboración de los planes?
- 8.- ¿Dado que la situación es cambiante, existen planes alternativos de acción, basados en distintas suposiciones?

### ORGANIZACION.

La organización consiste en crear la estructura, determinar las relaciones que deben existir entre los niveles, las funciones y las actividades en un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, de acuerdo a los planes y objetivos propuestos.

- 1.- ¿Existe un manual que indique cómo deben estar agrupadas las actividades; ya sea en departamentos, secciones, grupos, etcétera?
- 2.- ¿Se cuenta con organigrama general, organigramas departamentales y diagramas de proceso?
- 3.- ¿Están reglamentadas y detalladas todas las funciones y tareas o sólo las más importantes?
- 4.- ¿Cada quién en la planta conoce su esfera de competencia y responsabilidad?
- 5.- ¿Cada quién en la planta sabe quién es su jefe, quiénes son sus iguales y quiénes sus subordinados?
- 6.- ¿Está en un manual el grado de autoridad y responsabilidad de cada jefe?
- 7.- ¿Se deja margen al personal para que ejerza su propia iniciativa?

### INTEGRACION.

La integración consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos, que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

- 1.- ¿Se cuenta con un procedimiento escrito para reclutar el personal para la planta?

- 2.- ¿Está en algún manual cómo debe ser el entremamiento y-desarrollo del personal?
- 3.- ¿Están por escrito las condiciones de trabajo y las relaciones laborales?
- 4.- ¿Los salarios, prestaciones e incentivos de los trabajadores, están fijados por escrito?
- 5.- ¿El personal tiene un conocimiento general de la empresa y sus objetivos?
- 6.- ¿Se han precisado máximos y mínimos de inventarios?
- 7.- ¿Se cuenta con un programa escrito, relativo al mantenimiento de la planta y el tiempo en que debe realizarse?
- 8.- ¿Se encuentran recopiladas las medidas de seguridad en la planta?
- 9.- ¿Están escritas las políticas de crédito y cobranza?

#### DIRECCION.

La dirección es la función del proceso administrativo, que se encarga de la ejecución de las actividades de un organismo social.

- 1.- ¿Están bien definidos los canales de comunicación en -- toda la empresa?
- 2.- ¿En qué forma se da la comunicación interdepartamental?
- 3.- ¿Cada unidad recibe la información que requiere y con -- la frecuencia adecuada, para su buen funcionamiento?
- 4.- ¿Al transmitirse una orden, un informe, una sugerencia, una queja, se siguen los conductos previamente establecidos?

- 5.- ¿Se analiza si una orden debe ser verbal o escrita?
- 6.- ¿Con frecuencia los trabajadores piden les sean aclaradas las órdenes que reciben por escrito?
- 7.- ¿Generalmente que medios de comunicación utilizan los trabajadores, para comunicarse con los niveles superiores; entrevistas, buzón de sugerencias, otros?
- 8.- ¿Se revisan en forma periódica los canales de comunicación, para corroborar si están funcionando adecuadamente?

### CONTROL.

El control consiste, en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

- 1.- ¿Se dispone de normas respecto a la calidad de los productos, así como a rendimiento y costos?
- 2.- ¿En mercadotecnia, se tiene información confiable respecto a la tendencia de los precios de los productos en el mercado?
- 3.- ¿Se llevan estadísticas sobre la tendencia de las ventas y el motivo de tal tendencia?
- 4.- ¿En recursos humanos, se cuenta con datos estadísticos sobre ausentismo, quejas, etcétera?
- 5.- ¿El personal reporta los riesgos que detecta en su trabajo?
- 6.- ¿Los trabajadores sugieren sobre cambios que pudieran hacer más agradable y eficiente su labor?
- 7.- ¿Existen controles demasiado minuciosos?

8.- ¿Todos los sistemas de control justifican su costo?

9.- ¿En general, se recolectan los datos indispensables -  
para tener un control y una visión general, sobre la --  
marcha de la organización?

## RESULTADO DE UNA INVESTIGACION DE SEMINARIO DE TESIS

A continuación damos a conocer el resultado de una investigación, que sobre la comunicación humana en la empresa, fue realizada en una planta de transformación.

Se trata de una pequeña empresa. En dicha planta se desarrolla el proceso completo de transformación. Se elaboran productos de cobre para el servicio de plomería.

Está integrada por un consejo de accionistas, un gerente general, un gerente administrativo, un gerente de ventas, un jefe del departamento de fundición y un jefe del departamento mecánico. En el departamento citado en primer término, se funde la materia prima y se moldea el producto. En el departamento mecánico se efectúa la terminación del producto y se lleva a cabo el control de calidad. Con los datos anteriores, podemos visualizar el lugar donde se desarrolló la presente investigación. Dando a conocer a continuación cada una de las deficiencias detectadas y como resolverlas.

Conforme a lo estipulado en el cuestionario que nos sirvió de guía para el presente trabajo, la investigación se llevó a cabo sobre la base del proceso administrativo.

Aunque nuestro propósito es fundamentalmente señalar deficiencias, también señalaremos algunos aciertos que consideramos importante destacar.

### PLANEACION.

Definitivamente, las preguntas obligadas en cualquier organismo social, son para conocer sobre sus propósitos, sus objetivos, sus planes, etcétera.

En la planta, centro de nuestro estudio, por supuesto

que hay objetivos y planes para alcanzarlos, como en toda organización, ya que, los objetivos son la razón de existir de la misma, si no hay objetivos no hay empresa, no hay nada.

En la planta de referencia, los objetivos y los planes no se encuentran fijados por escrito, sólo se tienen en mente. Al respecto, se recomienda que los objetivos -- estén escritos y se elaboren planes para lograrlos. Es de gran utilidad, contar con un documento o documentos, que nos permitan ir checando cada uno de los objetivos logrados, los que se están alcanzando, los que faltan de realizarse, y los que definitivamente por alguna causa no se lograrán.

Por supuesto, se debe contar con planes también escritos. Los objetivos se logran aplicando o siguiendo un plan predeterminado, aplicando una estrategia, siguiendo cada uno de los pasos que nos indique el plan. Si el plan que aplicamos, no dió el resultado esperado, ponemos en práctica un plan alternativo, de los planes alternos con que se debe contar, o bien una combinación de varios planes. Pero definitivamente, debemos apoyarnos en algo que ya está escrito, algo que ya está previsto; en cada caso solamente se adaptarán los planes a las condiciones presentes, algunas modificaciones que vaya requiriendo la situación imperante. Insisto, no se parte de la nada ya se tienen antecedentes escritos.

Con lo antes asentado, hemos tratado de demostrar la conveniencia de tener algunas guías escritas; porque sucede con frecuencia, que cuando se presenta "X" problema, se olvida lo que se tenía pensado hacer, cómo manejar tal o cual situación, de momento algunas veces la memoria -- falla; la situación cambia cuando ya tenemos algo escrito, sólo tenemos que pedir o sacar un documento del escritorio y consultarlo.

También es recomendable, tener una lista de factores positivos y negativos; factores que en determinado momento pueden afectar el buen funcionamiento de la empresa. -

Así por ejemplo, entre los factores positivos que se pueden anotar, tenemos: diversos proveedores de materias primas a los que se puede recurrir, distintos productores o distribuidores de maquinaria, medios de transporte eficientes con los que se puede contar para la distribución de los productos. fuentes de crédito a bajo interés, etc.

Una lista de factores negativos que pueden afectar a la empresa, como por ejemplo: productos sustitutos en el mercado, mejor calidad en los productos de la competencia, políticas de crédito de la competencia, aumento en el precio de la maquinaria, prohibición de importación de maquinaria, altas tasas de interés en los créditos, elevación en los impuestos fiscales, etcétera.

Todos estos datos es conveniente tenerlos recopilados y actualizados, para tener un panorama realista de la situación imperante en determinado momento; esto nos ayudará a tomar decisiones dentro de un marco real y objetivo. De otro modo, si no contamos con datos reales, el tomar una decisión será una aventura, no habrá certidumbre en los resultados; todo lo contrario sucede cuando hay datos, hay una fuente que podemos consultar, que nos da mayor probabilidad de éxito en las decisiones.

### ORGANIZACION.

En cada uno de los departamento de la empresa en cuestión, las funciones y tareas están definidas y agrupadas, tienen un orden jerárquico, cada elemento conoce su tarea; todo lo que el trabajador sabe respecto de su trabajo, se le comunica en forma oral, no hay algo escrito al respecto.

Sobre la situación anterior, se recomienda que cada una de las funciones, cada una de las actividades o tareas, se encuentren descritas en un manual de organización, para así tener una visión general de la estructura-

y organización de la empresa. Saber que labor desarrolla cada puesto, quién depende de quién, que relación hay entre un puesto y otro. Un manual también servirá para que cualquier persona que se haga cargo de la empresa, tenga una visión de conjunto y funcionamiento de la misma. De ese modo se enterará de la función y labor de cada unidad, sin necesidad de que para enterarse tenga que recorrer toda la planta, o se detenga en cada puesto para enterarse de su actividad. Por supuesto que puede recorrer la planta, pero ya con un antecedente, con una explicación previa. Un manual siempre ayudará a la persona para que en poco tiempo se ponga al corriente de todos los movimientos de la empresa.

Para efecto de agrupar las actividades, es conveniente recordar que, en la medida que la empresa va creciendo hay la necesidad de formar grupos. Con las actividades se estructuran puestos, con los puestos secciones, con las secciones departamentos, con los departamentos divisiones. Tal agrupamiento se hará de acuerdo a tareas semejantes, que tengan relación unas con otras; cada unidad con un jefe que sea responsable del buen funcionamiento de la misma. Cabe hacer la aclaración que hay otras formas de agrupar actividades, pero ésta es la más usual.

Otra recomendación sería que, aunque la empresa es pequeña, cuente con un organigrama general, del cual cargue. Manual de organización y organigrama general se complementan, es decir en el manual tenemos la descripción del puesto, y en el organigrama vemos gráficamente el lugar exacto que tiene en la empresa, así como su interrelación con los demás, vemos también los niveles jerárquicos y canales de comunicación. Luego entonces es necesario darle forma gráfica a la empresa de referencia.

Otro elemento necesario, e igualmente importante, es contar con un diagrama de proceso; para tener una-

visión de conjunto, amplia y minuciosa, de todas y cada una de las operaciones que se llevan a cabo, para transformar la materia prima en producto terminado. Para poder apreciar que pasos se pueden suprimir, que operaciones se pueden desarrollar al mismo tiempo, distancias que se pueden acortar, en que tiempo se desarrolla cada operación, tiempos libres que pueden aprovecharse, etcétera.

Uno de los aspectos positivos de la empresa de referencia, que creemos conveniente citar, es que, se deja margen para que el personal desarrolle su propia iniciativa; y de hecho lo hace. Por ejemplo, ha logrado fabricar modelos de herramienta que le son más útiles que las que existen en el mercado, logrando por supuesto un beneficio a la producción.

### INTEGRACION.

En el renglón de recursos humanos, no se cuenta con un procedimiento escrito para reclutamiento de personal; sería conveniente contar con una lista de los requisitos indispensables para ocupar cada uno de los puestos; dicha lista o relación, serviría para verificar que todos los expedientes del personal estén completos, que tengan toda la documentación requerida, llegado el caso de una inspección, todo esté en orden.

Por lo que respecta a entrenamiento de personal, no existe algo escrito; por lo que es necesario contar con algún manual, alguna guía que indique una secuencia lógica, que señale los pasos a seguir para que el aprendizaje sea metódico y efectivo.

### DIRECCION.

En lo relacionado con la comunicación, se apreció lo siguiente:

En la comunicación descendente, lo más usual es la -

comunicación oral, en la comunicación escrita generalmente se usa el tablero de anuncios, donde se comunica: reglamento interior de trabajo, período de vacaciones, días de descanso, etcétera. La comunicación ascendente y la interdepartamental es generalmente oral.

La comunicación ascendente algunas veces falla; se detectó que en ocasiones los acuerdos que tienen los jefes de departamento, respecto de algunos asuntos del trabajo, no son comunicados a los niveles superiores. En este caso, es conveniente reforzar la comunicación oral con la escrita, cada uno de los jefes debe tener instrucciones escritas que les indiquen a quién deben de comunicar algunas de las decisiones que tomen. Que sepan con claridad, hasta donde llega su esfera de competencia y responsabilidad. Habiendo algo escrito se puede consultar y evitar así malos entendidos y contratiempos.

Los informes, sugerencias y quejas de los subordinados, se dan en forma oral, el medio usado es la entrevista personal, en general se siguen los conductos establecidos.

### CONTROL.

Respecto a la calidad del producto, si existen en la empresa normas establecidas, cada operario tiene en su puesto las normas de calidad a las que se debe ajustar el producto, y que son de su competencia desarrollar y verificar.

Se tiene especial cuidado respecto a la demanda del producto y la tendencia de los precios en el mercado, así como productos sustitutos, y en general todo lo relacionado con la competencia. En fin, se puede decir que lo referente a control, son los indispensables; porque se debe tener presente también, que todo control debe justificar-

su costo.

Respecto a los riesgos de trabajo, el personal no los manifiesta; en éste caso, los niveles superiores deben concientizar al personal, en forma oral y escrita, -- para que detecte y manifieste lo que puede ser motivo de accidente, que pueda afectar a él, a los demás trabajadores y a la empresa en general, que es su fuente de trabajo.

## CONCLUSIONES

- 1.- Todo individuo, toda persona, que tenga como función: integrar grupos humanos, coordinarlos, controlarlos; será más eficaz en su cometido, sabrá dar la dirección deseada al esfuerzo humano, si conoce como funciona el proceso de la comunicación humana.- La comunicación es el elemento que mantiene unidas las diversas unidades de cualquier organismo social. Saber comunicarse con los demás y los demás con uno, es la base de la coordinación. La organización se nutre de la información, depende para vivir de las redes y sistemas de comunicación, que hace posible que muchas personas trabajen en armonía. En consecuencia, podemos afirmar que el mando efectivo debe apoyarse en la comunicación.
  
- 2.- A toda organización se le puede ver como un sistema; es decir, es un conjunto de unidades interrelacionadas. El estado de cada unidad está limitado, condicionado o depende del estado de las otras. Poner en movimiento todo organismo social es función de la comunicación. Cuanto mejor sea la circulación de mensajes y más alto el nivel de comprensión, más eficaz será la organización en su conjunto. En otros términos, diríamos que, toda actividad en la organización demanda del establecimiento y conservación de un eficaz sistema de enlace, entre todos los elementos participantes, a fin de que los individuos o las unidades puedan desempeñarse de manera coordinada, asegurando así la convergencia de los diversos esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos.- Es también importante destacar que, a las comunicaciones, al igual que a cualquier otra actividad de la empresa se les debe planear; no es conveniente tomarlas a la ligera, ya que podríamos no alcanzar nuestros objetivos.

3.- En la empresa existen comunicaciones internas y externas. Dentro de las primeras hay comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales. Las descendentes tienen como fin dar instrucciones, ordenar lo que debe hacerse. Las ascendentes, son generalmente informes, reportes, quejas sugerencias. Son de la base hacia los niveles superiores. La comunicación que se da en el mismo nivel es la comunicación horizontal, y es generalmente de naturaleza coordinadora. Las comunicaciones externas, son con los accionistas, clientes, proveedores, con el gobierno, con el público en general; mismos que de alguna u otra forma estarán interesados en conocer sobre la empresa.

En los mensajes los datos deben articularse y relacionarse en forma tal que el lector los entienda. La planeación debe ser fundamental para que el mensaje logre su objetivo. Es preciso definir con claridad que es lo que se quiere conseguir con la comunicación, una vez determinado esto con precisión se procede al planeamiento del mensaje para que sea efectivo.

4.- Una estructura bien definida y funciones bien delimitadas facilitan el desempeño de las actividades en la empresa. Todas las organizaciones son semejantes en su estructura, ya sean estas: industriales, educativas, militares, religiosas, etcétera; siempre guardan un orden jerárquico. Por otra parte, toda organización posee dos sistemas en operación: el formal y el informal. El sistema formal está compuesto por líneas de autoridad, de responsabilidad, de comunicación; reconocidas y formalizadas por el sistema social. Por organización informal se entiende el agrupamiento espontáneo de los individuos que trabajan en una organización, por motivos diferentes de las relaciones de trabajo. En consecuencia también existen comunicaciones formales e informales. Las formales están constituidas por el conjunto de vías o canales establecidos por la organización, por-

donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas unidades de la organización. La comunicación informal es la no planeada, es la comunicación que surge en forma espontánea en la empresa. Este tipo de comunicaciones, en determinado momento puede ser un vehículo eficaz para transmitir mensajes. Al respecto, es conveniente remarcar que el uso de varios canales a la vez, aumenta el número de sentidos del receptor que toman parte en la comunicación, y con ello se incrementan las posibilidades de que el receptor capte mejor el mensaje.

- 5.- No debemos perder de vista que, la organización es un sistema de pequeños grupos interrelacionados. Para que estos grupos funcionen deben tener como base la comunicación. El buen dirigente, tampoco debe perder la noción de que trabaja siempre con un equipo, con un grupo o grupos, debe tener siempre presente que no sólo dirige a los hombres en forma individual, sino también en conjunto. De ahí la importancia de que todo dirigente desarrolle su habilidad para comunicarse con los demás y viceversa. La realización de las tareas en la organización depende de la habilidad de los directores para provocar el deseo de llevarlas a cabo, es decir hay que ganar la colaboración voluntaria por parte de la otra persona. Reiteramos, el director no podrá aplicar sus conocimientos y llevar a cabo sus programas, si carece de la habilidad necesaria para influir en las actitudes y la conducta de la gente que trabaja con él. Serán sus facultades persuasivas las que le capaciten para conseguir que la gente lleve a cabo las cosas que él desea.

Otro aspecto importante que debemos señalar en nuestras conclusiones es que, al usar la palabra, ya sea en su forma oral o escrita, se debe ser -- siempre cauteloso, porque las palabras pueden provocar en el ser humano: euforia, entusiasmo, nostalgia, depresión, alarma, alegría, expectación; - entre otros estados de ánimo.

Otro aspecto importante que debemos señalar en nuestras conclusiones es que, al usar la palabra, - ya sea en su forma oral o escrita, se debe ser -- siempre cauteloso, porque las palabras pueden provocar en el ser humano: euforia, entusiasmo, nos-- talgia, depresión, alarma, alegría, expectación; - entre otros estados de ánimo.

B I B L I O G R A F I A.

- Borman, E. G.- La Comunicación un Problema de la Organización Moderna.- Ediciones Deusto, S.A.- Bilbao -- España, 1979.
- Dawe, Jessamon.- La Comunicación Funcional en los Negocios.- Diana, S.A.- México, 1973.
- Duhalt Krauss, Miguel F.- Técnicas de la Comunicación - Administrativa.- U.N.A.M.- México, 1971.
- Delville, André.- La Información en la Empresa.- El Ateneo.- Buenos Aires Argentina, 1973.
- Flores de Gortari, Sergio.- Hacia una Comunicación Administrativa Integral.- Trillas.- México, 1973.
- Hybels, Sandra.- La Comunicación.- Logos Consorcio Editorial, S.A.- México, 1976.
- Johansen Bertoglio, Oscar.- Las comunicaciones y la Conducta de la Organización.- Diana, S.A.- México, 1979.
- Murdick, Robert G.- Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna.- Diana, S.A.- México, 1977.
- Reyes Ponce, Agustín.- Administración de Empresas, Teoría y Práctica. 1/a. y 2/a. parte.- Limusa-Wiley, - S.A.- México, 1968.
- Ríos Szalay, Jorge.- Relaciones Públicas, su Administración en las Organizaciones.- Trillas.- México, -- 1980.
- Rogers, Everet M.- La Comunicación en las Organizaciones.- McGraw-Hill.- México, 1980.
- Yoder, Dale.- Manejo de Personal y Relaciones Industriales.- C.E.C.S.A.- México, 1973.