

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**UNIVERSIDAD LATINA**

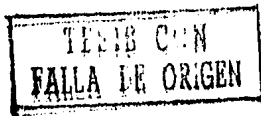
Escuela de Contaduría y Administración  
Incorporada a la U.N.A.M.

2  
2ej



**IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS  
EMPRESAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
YOLANDA RAMOS MARES**





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

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

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

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

# IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS EMPRESAS

## I N D I C E

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

	Pág.
CAP. 1.- GENERALIDADES	1
1.1 LA ESTRUCTURA SOCIAL	2
1.2 RELACIONES HUMANAS	7
1.3 LA ESCUELA CLASICA	10
CAP. 2.- LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	21
2.1 DEFINICION	21
2.2 VARIABLES DE COMUNICACION	24
2.3 LAS COMUNICACIONES ESCRITAS	34
2.4 LA COMUNICACION EN LA ALTA GERENCIA	40
CAP. 3.- LA COMUNICACION MOTIVACIONAL	60
3.1 MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACION	71
CAP. 4.- ENFOQUE DE LA COMUNICACION EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	81
4.1 SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	89
4.2 PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	103
C O N C L U S I O N E S	116
B I B L I O G R A F I A	118

## INTRODUCCION

La comunicación está presente en todas las actividades que diariamente lleva a cabo cada individuo en su vida particular, pero cobra mayor importancia cuando éste individuo se interrelaciona con otros, entonces se encuentra con la necesidad de entender y hacerse entender por los demás y en la medida en que lo logre obtendrá buenos resultados, ya sea en su círculo de trabajo, en su hogar, en su equipo, etc.

No me cabe duda que este tema se podría llevar hacia cualquier tipo de organización en nuestra sociedad, sin embargo con el objetivo de delimitar el campo de estudio de este trabajo dirijo el desarrollo del mismo a fundamentar la importancia de la comunicación en las empresas, porque estoy convencida de que con tantos avances tecnológicos que se han venido dando en la época moderna, se le ha restado importancia a la comunicación interpersonal y esto trae como consecuencia una mala administración y una ausencia de crecimiento de los negocios.

Para cumplir con mi objetivo planteo en primer lugar los aspectos generales acerca del proceso de comunicación y las principales teorías llevadas a cabo por los autores clásicos de administración. En el segundo capítulo me aboco a lo que es la comunicación en las organizaciones para lo que planteo una definición y los tipos de comunicaciones y medios para transmitirla con que cuenta una empresa.

Asímismo trato de explicar en lo que consiste la comunicación - motivacional y los modelos de sistemas de motivación, para terminar con un enfoque general de Desarrollo Organizacional apuntalando hacia la importancia que reviste la implementación de - un programa adecuado de comunicación que alcance a todos los ni veles para que las empresas cumplan con sus objetivos y mantengan un clima organizacional armónico.

Por último, deseo manifestar que sentiré que he cumplido con mi objetivo cuando las personas que tengan a bien leer este trabajo, lleven a cabo una pequeña reflexión acerca de la manera como se interrelacionan con las personas que los rodean y su forma de comunicarse con ellas al compartir la lucha por el logro de un objetivo común.

## CAPITULO 1

### GENERALIDADES

- 1.1 LA ESTRUCTURA SOCIAL
  - 1.1.1 SOCIEDAD
  - 1.1.2 CULTURA
  - 1.1.3 PAPEL Y STATUS
  
- 1.2 RELACIONES HUMANAS
  
- 1.3 LA ESCUELA CLASICA

## 1.- GENERALIDADES

Los filósofos y los sociólogos se sirven del término comunicación, para designar el carácter específico de las relaciones humanas, - en cuanto son, o pueden ser, relaciones de participación recíproca o de comprensión.

Por lo tanto, el término viene a resultar sinónimo de coexistencia o de vida con los otros, e indica el conjunto de modos específicos que puede adoptar la coexistencia humana, esto es, modos en los que quede a salvo una cierta posibilidad de participación o de comprensión. En este sentido, la comunicación no tiene nada que ver con la coordinación y con la unidad.

Los hombres forman una comunidad porque se comunican, porque pueden participar recíprocamente de sus modos de ser, que de tal manera adquieren, nuevos e imprevisibles significados: Esta participación dice que una relación de comunicación no es un simple contacto físico o un encuentro de fuerzas. La comunicación en cuanto característica específica de las relaciones humanas delimita la esfera de tales relaciones a aquellas en las que hay cierto grado de participación y puede darse la transmisión de conocimientos, - ideas, sentimientos, etc.

Una forma simple de concebir la comunicación, es hablar de la transmisión mutua de ideas o de las acciones que ellas implican - entre dos o más personas, con el fin de llegar a un acuerdo.

Sin este intercambio de ideas, no podríamos hablar de la existencia de la humanidad ya que la comunicación nace con la humanidad misma.

De tal suerte las experiencias vividas por generaciones anteriores a la nuestra, nos son transmitidas ya sea por documentos o por narraciones de gente que las vivió. De esta manera podemos conocer nuestra historia, nuestras raíces y con esa base fincar nuestro futuro.

La comunicación como fenómeno social se dá en todo tipo de organizaciones, en este capítulo trataré de agrupar los estudios que se han llevado a cabo acerca de este fenómeno en las empresas, por lo que expondré las aportaciones que han hecho los estudiosos de la administración desde que esta disciplina fué objeto de estudio.

También hablaré del entorno social que rodea a las personas y la manera como influye en su comportamiento dentro de una unidad productiva.

### 1.1. LA ESTRUCTURA SOCIAL

La sociedad es un conjunto de elementos interrelacionados de tal forma, que constituyen una estructura, en donde cada elemento influye en el otro y cuando alguno de ellos no cumple con sus funciones afectará el cumplimiento de las funciones de los demás.

Ahora bien, ésta interrelación se da en cualquier organismo en el cual los individuos que lo componen pueden desempeñar distintos papeles unos hacia otros, con cierta continuidad, se dá también entre los diferentes organismos y se espera que actúen de una forma determinada dentro de la sociedad.



Para los estudiosos de la sociedad no ha sido suficiente que se le considere al conjunto de individuos que la forman, simplemente como una estructura social, ellos ofrecen una base de estudio que complementa lo anterior y es el estudio de las funciones que desempeña cada individuo dentro de su núcleo social, de esta manera nace el Estructural Funcionalismo.

En base a esto podemos estudiar el comportamiento de un grupo de personas basándonos en el presente, éste es, sin darle importancia a su pasado, no porque no sea importante, sino más bien porque esta corriente estudia los fenómenos separados, ya que por un lado trata de explicar la causa que lo produce en un momento dado y por el otro, define el papel que ese fenómeno cumple en el momento preciso del estudio, que en última instancia sería el objetivo de su estudio.

Ya se explicó lo que se debe entender por interrelaciones, ahora bien, para los sociólogos las instituciones son un conjunto de normas que regulan las relaciones sociales en cuanto a lo que se considera adecuado para tal o cual sociedad. De esta manera los individuos reflejamos en nuestra conducta los patrones que hemos aprendido o imitado para pertenecer a un grupo, toda vez que aceptamos sus normas y tratamos de ser aceptados comportándonos como ellos.

Una definición más amplia de institución agrega el concepto de estructura, éste es, proporciona la armazón al conjunto de normas y emplea un conjunto determinado de hombres para dar vida a la institución, de tal forma que pueda servir a los integrantes de la sociedad y al mismo tiempo cumpla con sus objetivos particulares.

La escuela Estructural - Funcionalista estudia a la sociedad como un conjunto de elementos que cumplen una función determinada dentro

de ella, utilizaremos esta forma de análisis para tratar de explicar como influye el medio ambiente, los grupos sociales y la cultura, en el comportamiento de los individuos dentro de una organización, para tal fin utilizaré los conceptos de sociedad, cultura, roles o papel y status.

#### 1.1.1. Sociedad

Este término no ha sido claramente definido, los sociólogos lo utilizan para incluir toda clase y grado de relaciones en las que participan los hombres sean éstas organizadas o desorganizadas; de cooperación o de antagonismo. Esta concepción nos ayuda para entender los fenómenos de la conducta humana, principalmente las relaciones en las que se ven inmiscuidos durante el curso de su vida.

Aparece entonces el concepto de relación social, que se basa en el hecho real de que la conducta humana está enfocada en diversas formas hacia otras personas, en la medida en que los individuos viven, trabajan, estudian, rezan en conjunto con otras personas, esto es, se encuentran en interacción con otros individuos, debido a que comparten expectativas comunes y recíprocas.

#### 1.1.2. Cultura

La cultura es todo el marco que rodea a un conjunto de personas que interactúan entre sí, ésto es, son los patrones de conducta, las costumbres, los hábitos, o cualquier otra capacidad que el hombre adquiere a través de su desarrollo en una sociedad.

Su importancia se debe a que proporciona el conocimiento necesario a los hombres para sobrevivir tanto social como físicamente, ya que una persona por sí misma no puede desarrollarse, sus instintos y habilidades son pocos para que pueda hacerlo, de tal for

ma que necesita agruparse con otros individuos para lograr cosas que de otra manera no podría conseguir.

Pero para que estos grupos puedan desarrollarse necesitan establecer un orden para que se cumpla su objetivo.

Por lo tanto, podemos decir que la cultura se aprende y se comparte, ya que los hombres no heredan sus costumbres, sino que las aprenden de los grupos en los que nacieron y en los cuales viven a lo largo de sus vidas.

Ely Chinoy, nos dice acerca de la cultura: "Es un concepto cuyos elementos componentes deben ser identificados, clasificados, analizados y relacionados el uno con el otro. Estos componentes pueden ser agrupados de un modo general, en tres categorías: las instituciones; las ideas; y los productos materiales o artefactos - que los hombres producen y utilizan a lo largo de sus vidas colectivas".(1)

Podríamos decir entonces, que la cultura es lo que distingue a un grupo social de los demás.

### 1.1.3. Papel y status

Los conceptos de papel y status constituyen la unión entre la sociedad y la cultura, ya que dentro de un sistema social existen - personas designadas para desempeñar determinadas funciones en base a ciertas normas que deben seguir. En este sentido el status es la posición que ocupa un individuo en la sociedad y el papel es - el modelo de conducta que debe seguir la persona que ocupa un status determinado.

(1) Chinoy, Ely, "La Sociedad," Fondo de Cultura Económico, México, D.F., 1981 P. 38.

Para cualquier status determinado existe un conjunto de conductas que deben ser ejecutadas por toda persona que ocupe ese status, a la inversa también existen un conjunto de conductas que no deben ser ejecutadas, estas conductas son ajenas a la persona, es decir, no parten de él, sino que le son impuestas por la sociedad o sistema social, sin embargo, no podemos decir que la persona que desempeña un status determinado no aplica su albedrío en ningún momento, si lo aplica, ya que existen también las conductas que selecciona el individuo en un momento dado.

El status es la tarjeta de identificación y diferenciación entre los individuos que forman una sociedad, y cada uno de ellos ocupa diferentes status y desarrolla diferentes papeles en el transcurso de su vida. Por ejemplo: Una mujer desempeña el cargo de cajera en un banco, es esposa, madre y pertenece a la religión católica, cada una de estas actividades, por llamarlas de alguna forma, constituyen un status diferente y entrañan un conjunto de conductas también diferentes.

De esta forma, la conducta de cualquier persona dependerá de la posición en que se encuentre en un determinado momento.

Podemos diferenciar entre el status que adquiere una persona por el sólo hecho de tener determinadas características físicas, como la edad, el sexo, o por su pertenencia a un grupo determinado y el status que adquiere por alguna acción, como casarse para ser esposa y tener hijos para ser madre. Ahora bien, un factor importante de los papeles sociales, es la ayuda que prestan a la sociedad para predecir en un momento dado, la conducta de las personas que la componen y dirigir a su vez su propia conducta, de esta forma, existen relaciones sociales entre los papeles desempeñados por los individuos en una sociedad, estas relaciones no sólo están definidas por las reglas de conducta de cada sta--

tus sino también, por prescripciones generalizadas que señalan -- lo que se espera que hagan las personas que pertenecen a un status definido.

En resumen, el conjunto de papeles y status que las personas desarrollan en una sociedad, constituyen la estructura social.

El conocimiento de esta estructura nos ayudará a predecir la manera como habrá de comportarse un individuo dentro de una organización, ya que aunque sea desconocido para nosotros, podemos analizar su posición dentro de los grupos en los que se desarrolla.

## 1.2. RELACIONES HUMANAS

Por mucho que busquemos, en el mundo no encontraremos a dos personas iguales, podremos encontrar gente con características físicas similares, determinadas por el lugar geográfico donde viven; podremos encontrar también a dos personas que compartan la misma ideología acerca de su concepción del mundo que los rodea, tal vez porque tuvieron la oportunidad de vivir en la misma época; pero difícilmente encontraremos a dos personas que compartan cien por ciento su forma de ser, su ideología, su concepción del mundo, sus ideales, ya que esto forma parte de lo que marca la diferencia entre los individuos, que es la personalidad.

La personalidad es el conjunto de rasgos físicos, psicológicos y sociales que poseen los seres humanos.

Estas características las reciben las personas por medio de la herencia genética y por medio de la influencia del medio ambiente, de tal manera que la herencia genética termina en el momento mismo del nacimiento y a partir de ese momento todo lo que recibe una persona, parte del medio ambiente que lo rodea, en base a esto podemos asegurar que la conducta de los individuos es aprendida.

Ahora bien, la conducta humana se encuentra fincada en las influencias sociales de los grupos que forman esas sociedades, estas influencias tienen lugar en el momento en que los individuos interactúan entre sí, de ahí el concepto de relaciones humanas.

Este término se ha generalizado tanto que podemos hablar de relaciones humanas en cualquier tipo de organización, específicamente se usa para describir la forma cómo las personas que pertenecen y entienden a una organización se entienden entre sí.

Las empresas que deseen conseguir sus objetivos dependen de su personal para lograrlo y estas relaciones pueden considerarse buenas cuando impulsan la acción hacia la consecución de éstos y malas cuando no es de ésta manera, o peor aún, cuando las acciones se encaminan hacia lo contrario, puede darse el caso inclusive, de que éstas relaciones no produzcan ningún efecto en la organización. Lo ideal sería, que se contara con un ambiente armónico de tal manera que permitiera el establecimiento de relaciones que beneficiaran a la empresa misma y a los individuos que la forman.

La búsqueda de este ideal ha inducido a varios estudiosos de administración a llevar a cabo investigaciones para determinar la manera adecuada de administrar los recursos humanos de una empresa, de tal manera que se incremente la productividad y se satisfagan-

los objetivos personales de los trabajadores, dichos estudios - van desde los premios y castigos, hasta la administración por autocontrol o autogestión, en los primeros se considera a las personas como algo incomprensible que sólo podía dar resultados utilizando la manipulación de sus necesidades, temores y apetitos humanos.

En la administración por autogestión, por el contrario, se concibe a los trabajadores como gente pensante, capaz de tomar decisiones y cumplir con sus responsabilidades, se plantea la efectividad - del trabajo en equipo, no podemos afirmar, sin embargo, que ya no se utilice la coacción y la compensación, existen, pero ya no se toman como una fuente motivadora por sí misma para conseguir la - cooperación de las personas en una organización.

El concepto actual de las relaciones humanas está basado en la - idea de que nada de lo que un hombre cree es ilógico para él y que todas sus acciones están plenamente justificadas en su mente. Por lo tanto, no es posible juzgar la manera de comportarse de un individuo en relación a la compensación o la sanción establecidas dentro de la empresa, para determinada acción, más bien se debe - tratar de comprender la razón que fundamenta a una persona para - actuar de una manera determinada, y de esta forma descubrir las - causas que dieron lugar a un determinado comportamiento.

El entendimiento o capacidad para entender el comportamiento de - los elementos de una organización, no es atribuible sólo a un - psicólogo o a un experto en relaciones humanas, cualquier gerente con sentido común puede llevar a cabo un programa de relaciones - humanas efectivo que pueda serle de gran ayuda y valor para lo--- grar un clima organizacional armónico, debido a que la calidad de las relaciones humanas tiene un efecto determinante en la creatividad y productividad de la empresa y en consecuencia, también se reflejará en su eficiencia y obtención de utilidades.

## ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO:

YoLanda Ramos Mares

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS EMPRESAS

ESCUELA O UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD LATINA

CARRERA

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

ACUSE DE RECIBO  
SELLO Y FIRMA DE  
LA BIBLIOTECA'

FECHA

DIA

MES

AÑO

13

marzo

1986

- \* Favor de llenar por triplicado con letra de molde
- \* Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM
- \* Exigir que se sellen y se firmen las dos copias



A todo esto, no podemos restar importancia al estilo de liderazgo del gerente o supervisor, ya que en base a éste, el gerente elaborará su programa de relaciones humanas.

El estudio de las relaciones humanas se inició a raíz de la industrialización, esto es, cuando se dió el desplazamiento de la gente que trabajaba en el campo hacia las ciudades en donde estaban establecidas las primeras empresas, en donde tuvieron lugar los primeros estudios de la investigación social.

Con el aumento y crecimiento de las organizaciones se fué generalizando el estudio del comportamiento de los individuos dentro de la organización y actualmente podemos hablar de una carrera universitaria que ha sido el resultado de tales investigaciones, como es la psicología industrial.

Para este trabajo el concepto de relaciones humanas es determinante para poder estudiar el proceso de la comunicación dentro de una empresa, en la medida en que implica interacción y transmisión de información.

### 1.3. LA ESCUELA CLASICA

Taylor y la comunicación.

Este autor por méritos propios se ha ganado el ocupar un primer lugar en el desarrollo de este subtema, pues es uno de los principales autores de administración y el primero que realizó experimentos científicos en las organizaciones, con el objetivo de medir la productividad del recurso humano.

Este autor daba importancia a la estructura organizacional y al comportamiento del individuo.

Para él la comunicación debía ser formal, jerárquica y planeada; su objetivo era apuntalar todos los recursos con que contaba la organización para aumentar la productividad y eficiencia.

En realidad los estudios de Taylor, por la época y situación en la que los realizó, estaban enfocados más hacia la racionalización del trabajo, ya que pertenecía a la corriente científica, sostenía que para todo tipo de tarea podía elaborarse un procedimiento estructurado técnicamente, lo que podría sustituir en un momento dado el aprendizaje de las tareas por medio de la práctica y a través de mucho tiempo.

En resumen, Taylor concebía a la comunicación como un fenómeno unilateral y vertical y sólo relacionado con aspectos de trabajo.

Henri Fayol.

Este autor perteneciente también a la corriente científica, compartía con Taylor la idea que podían mejorarse las formas de llevar a cabo las diferentes funciones en una organización.

Pero Fayol dió un paso adelante de Taylor, ya que elaboró en forma más clara el papel de los flujos de comunicación de las organizaciones, así como las restricciones impuestas por la estructura de cada organización en particular.

Este autor aportó la idea de lo que hoy se conoce como comunicación horizontal, esto es, la comunicación entre personas que poseen el mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, esta aportación es conocida como "Puente de Fayol".

La escuela científica reconocía la presencia de problemas de comunicación en las unidades productivas, cuando algunos principios de administración no se tomaban en cuenta.

La solución que estos autores sugerían, era la delegación de autoridad por parte del nivel superior hacia los inferiores.

También se distinguía entre las funciones de comunicación de lí--nea y de staff, ya que por lo general las personas que pertene---cían a éste último, eran especialistas en ciertas materias y se -tenía la idea de que su función de comunicación era la de conven--cer a su jefe de que siguiera sus consejos. En cambio, los funcio--narios de línea, pertenecían a la cadena de mando, por lo que lo único que podían comunicar eran órdenes a sus subordinados y su--pervisar que éstas se llevaran a cabo.

En resumen la corriente científica no prestaba mucha importancia al proceso de la comunicación dentro de una organización y la li--mitaba a los niveles altos o de mando, que la utilizaban sólo en forma vertical descendente.

Chester I Barnard y su concepción de la comunicación.

Este autor no estaba satisfecho con la definición que en su tiem--po existía de organización.

Para él, la característica esencial de una organización era la comunicación. Este autor apuntalaba tanto en los aspectos formales como informales. Sostenía que las organizaciones informales son -necesarias para las operaciones de las organizaciones formales, -debido a que estos conjuntos de personas establecen normas, acti--tudes y conductas dentro del sistema formal de la organización.

La comunicación, la cohesión y la protección de la integridad in--dividual son las principales funciones de la organización infor--mal, debido a que las personas se agrupan porque tienen objetivos comunes, ésto es, no buscan formar un núcleo por fines económicos, es más, lo hacen porque comparten formas de pensar, de divertirse y ésto en última instancia, después de haber satisfecho sus neces--

aidades primarias, es lo más importante para el desarrollo de su vida.

Barnard fué uno de los primeros autores en dar importancia a la motivación humana, en reconocer que los motivos económicos eran de menor importancia para las personas dentro de una organización que las necesidades de reconocimiento social y de autorrealización.

Para este autor entre el individuo y la organización existía una relación esencialmente cooperativa, ya que sostenía que existen ciertas necesidades del individuo que para satisfacerlas debe cooperar con otros, de tal forma que haga lo que en otra forma no podía hacer.

La aportación de este autor está ligada al concepto de autoridad, aunque la comunicación se hace destacar en toda su obra.

Estableció una serie de principios de comunicación en las organizaciones, que en nuestra época caen en la categoría de vertical - descendente, y son los siguientes:

En relación a los subordinados:

- a) Que la comunicación se pueda entender.
- b) Que en el momento que decida hacer lo que le comunican crea - que no es incongruente con el propósito de la organización.
- c) Que en el momento de su decisión crea que lo que hace es compatible con su interés personal.
- d) Que sea capaz de acatar la comunicación.

- a) Cuando sucede que tenemos dudas acerca de lo que queremos hacer, simplemente no lo hacemos.

Ya que cuando nuestro objetivo está claramente definido buscamos la forma más rápida de llegar a él.

Lo mismo sucede con las órdenes, éstas deben ser redactadas - con sencillez y claridad de tal forma que la persona encargada de llevarlas a cabo sepa exactamente qué debe hacer y no pierda el tiempo en interpretaciones de lo que se le comunica.

- b) Derivado del principio anterior tenemos el de que las personas al recibir una orden no piensen en ningún momento que el cumplimiento de ella va en contra del propósito de la organización. Esto se conseguirá transmitiendo un mensaje claro y cuando se prevea una orden conflictiva o difícil de entender por los subordinados deberán acompañarse a la orden las explicaciones pertinentes.
- c) Si una persona siente que acatar algún tipo de orden es incongruente con su interés personal, eludirá su cumplimiento. Debe buscarse por consiguiente un incentivo para que se acepte cualquier orden y se reconozca la autoridad.
- d) Cuando una persona no es capaz de llevar a cabo una tarea, pasará por alto la orden que se le dé de que lo haga.

Para emitir una orden deben tomarse en consideración la capacidad mental y física del subordinado para llevarla a cabo.

Ahora bien, la función del sistema de comunicación en una empresa, debe ser, el de proporcionar información adecuada a los puestos de autoridad y dar las facilidades convenientes para la emisión de órdenes, de tal suerte que no se emitan órdenes que no puedan obedecerse o que no se obedecerán ya sea por falta de información o porque exista duda acerca de la autoridad que la emitió.

El mantenimiento del sistema de comunicación de una empresa debe ser una de sus prioridades, y debe contemplar, según Barnard, - los siguientes factores:

- 1) Los canales de comunicación deben ser conocidos en forma definida. Una forma práctica de dar a conocer las líneas de autoridad en una compañía, es mediante organigramas en donde consten los puestos y nombres de las personas que los ocupan, recalcando su autoridad.
- 2) La autoridad objetiva requiere un canal formal definido de comunicación con cada miembro de la organización.

Esto significa que se deben mantener los canales formales de comunicación vigentes en todo momento, esto es, que todo individuo dentro de una organización tiene que informar o subordinarse a alguien, según sea el caso.

- 3) La línea de comunicación tiene que ser tan directa o corta como sea posible.

Este factor obedece al hecho de que cuando mayor sea el número de centros a través de los que pasa la comunicación, se puede agregar o perder algo en la transmisión a cada centro, por lo que, cuanto más corta sea la línea o cuanto menos sean los centros, mayor será la velocidad y menos los errores al recebirse el mensaje o comunicación.

- 4) Debe emplearse la línea de comunicación completa.

La transmisión de una comunicación desde la cabeza hasta los puestos a los que vaya dirigida, debe pasar a través de todas las etapas de la línea de autoridad con el fin de evitar con-

flictos y mantener la responsabilidad.

- 5) La capacidad de las personas que sirven como centro de comu-  
nicación debe ser adecuada.

Los funcionarios de la empresa que sirven como centro de comu-  
nicación (autoridad) deben estar capacitados para manejar ade-  
cuadamente la información que entra y sale de ella, esto es, -  
deben saber discriminar entre las comunicaciones que pueden -  
tener autoridad porque son compatibles con las condiciones de  
la empresa y aquellas que no la tendrán.

- 6) La línea de comunicación no se debe interrumpir durante el -  
tiempo en que ha de funcionar la organización.

Esto se refiere principalmente a que mientras esté trabajando  
la organización no deben interrumpirse las líneas de autori-  
dad.

- 7) La comunicación debe ser autenticada.

El uso de ceremonial en las organizaciones es de gran impor-  
tancia, ya que se define exactamente quién tiene autoridad -  
dentro de ella, por medio de presentaciones, datos generales  
de nombramientos, etc.

De esta forma la persona que comunica y las personas que re-  
ciben esa comunicación reconocen realmente la posición de au-  
toridad y saben quién ocupa un cargo y qué incluye el puesto  
como autoridad.

En resumen, la concepción de la comunicación para Barnard estaba  
completamente ligada con el concepto de autoridad y así lo plas-  
ma en su obra.

Elton Mayo y la escuela de las relaciones humanas.

Este autor, conjuntamente con Chester I Barnard fundaron lo que - ahora se conoce como escuela de relaciones humanas.

A raíz de los estudios realizados en la fábrica Hawthorne, tuvo lugar un casual descubrimiento de las raíces de la motivación de los trabajadores en las relaciones sociales informales, esto es, la comunicación informal. Estos estudios determinaron las concepciones del comportamiento organizacional, lo que condujo a una reconstrucción de las ideas que hasta entonces se tenían acerca de la manera como se comportaban los individuos dentro de una empresa.

De estas reconstrucciones nació la "Escuela de Relaciones Humanas", este nombre se debió a que esta corriente destacaba las relaciones del empleado como un factor decisivo para el desarrollo de las operaciones de una entidad productiva, de esta forma los estudios se centraban en el empleado como persona, no en la empresa.

En los resultados de los estudios llevados a cabo en diferentes industrias se pudo sacar en claro la influencia de los grupos informales en el comportamiento organizacional, ya que se dió el caso que los empleados trabajaban a un ritmo establecido, por ellos como grupo, que no coincidía con el ritmo propuesto por los supervisores.

Tomando como base estos resultados la escuela de relaciones humanas trató de inducir a los supervisores a que se centraran en la dirección y la utilizaran como medio para lograr mayor productividad.



De tal suerte, los supervisores que dirigieran sus esfuerzos hacia la productividad, sin descuidar la satisfacción personal de los trabajadores obtendrían mejores resultados.

La Escuela de las Relaciones Humanas no hace énfasis concreto acerca del proceso de la comunicación, sin embargo, está dado en la medida en la que sugieren la importancia que debe tener el elemento humano dentro de cualquier organización y ésto implica conocimiento de sus necesidades a través de flujos de comunicación continua.

Daniel Katz y Robert Kahn y su teoría del sistema abierto.

Cerca de los años 1960, 1970 surgió una corriente llamada Escuela de Sistemas, misma que constituía un resumen de las Escuelas de la administración científica y de la de Relaciones Humanas, a diferencia de éstas la escuela de sistemas estaba basada en la teoría de los sistemas generales.

El lanzamiento de esta teoría correspondió a biólogos, filósofos y economistas y su facilidad para aplicar los puntos de vista de la teoría de los sistemas generales al estudio de las organizaciones se debió a que se contaba con la premisa de que toda organización es un sistema, sin embargo, surgió un problema, y fué la dificultad de efectuar algún tipo de investigaciones debido a que el vocabulario de sistemas que utiliza palabras como: insumo, producto, estructuras, sistemas abiertos, contaminaron el pensamiento social.

Debido a ésto se utilizó únicamente el concepto de sistema abierto para llevar a cabo el estudio acerca de la comunicación organizacional, aportación por demás importante para éste trabajo y que estuvo impulsado principalmente por los profesores Daniel Katz y Robert Kahn.

Para estos autores el concepto de sistema abierto no es, en manera alguna una teoría, ya que no plantea hipótesis, sin embargo, proporcionó las bases necesarias para el estudio de la comunicación dentro de una organización.

La interdependencia de los subsistemas componentes de una organización (sistema) son de gran interés para esta escuela, por subsistema entendemos es el conjunto de elementos dentro de un sistema que mantienen comunicación continua con otros elementos que se encuentran dentro de su subsistema.

Cada subsistema comprende objetivos definidos y cada uno de ellos dirige su acción a conseguirlos, de tal suerte que cada subsistema es interdependiente de todos los demás que componen al sistema total, pero el conjunto de objetivos específicos de cada subsistema componen el objetivo general de la organización (sistema) por lo que esta interdependencia dependerá de la comunicación que exista entre ellos.

De esta forma la teoría de la comunicación y la información es fundamental para el desarrollo de la teoría de los sistemas, ya que los seguidores de esta teoría la consideran como el elemento que conseguirá la armonía en la organización.

Las organizaciones se alimentan de información, ésto es, dependen de los sistemas y redes de comunicación que hacen que los individuos que componen una organización trabajen en un ambiente armónico.

Los teóricos de sistemas lograron descubrir la importancia de la comunicación fuera de la organización, en relación con el ambiente interno de ella, de tal manera que encontraban explicaciones a los cambios dentro de la organización que tenían su origen fue

ra de ella.

De ahí la concepción de estos teóricos, acerca de la organiza---  
ción como un sistema abierto que es influido por el ambiente en  
el que se desarrolla y al mismo tiempo contribuye a los cambios  
que se generen en él y todo esto a través de la comunicación.

## CAPITULO 2

### IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

2.1 DEFINICIONES

2.2 VARIABLES DE COMUNICACION

2.2.1 LA COMUNICACION ES TRANSACCIONAL

2.2.2 LA COMUNICACION ES PERSONAL.

2.2.3 LA COMUNICACION SE TRANSMITE POR MEDIO  
DE CANALES

2.2.4 COMUNICACION VERTICAL

2.2.5 COMUNICACION HORIZONTAL

2.3 LAS COMUNICACIONES ESCRITAS

2.4 LA COMUNICACION EN LA ALTA GERENCIA

2.4.1 LAS REUNIONES DE TRABAJO

## 2.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Este concepto tan común en nuestros días, es con frecuencia utilizado para explicar el mal funcionamiento de las empresas, la desintegración familiar, los altos índices de divorcios, etc.

En este trabajo, en especial en este capítulo trataré de fundamentar la importancia de este fenómeno para las empresas, debido a que tengo la certeza de que es el ingrediente más importante para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

No es mi objetivo plantear la fórmula mágica para que en una organización exista un proceso de comunicación que alivie todos sus males, mi fin es plantear la necesidad de estudiar a la empresa desde un punto de vista objetivo y enfocarme hacia este proceso en particular, de tal manera que al descubrir sus necesidades se puedan buscar los satisfactores adecuados.

No pretendo estudiar todos los elementos que forman parte de una unidad productiva, no lograría abarcarlos o simplemente elaboraría un trabajo mediocre, pretendo simplemente analizar los procesos de comunicación y fundamentar su importancia para cualquier tipo de empresa.

### 2.1. DEFINICIONES

Debido a la importancia de este proceso, gran cantidad de autores de diversas materias se han detenido en un momento dado a estudiarlo, a continuación expongo un conjunto de definiciones, para, con base a éstas, entrar de lleno a la definición de lo que es comunicación organizacional específicamente.

ANTONIO J. PAOLI

"Es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado".

EDGAR F. HUSE

"Es el proceso mediante el cual se envían y se reciben mensajes".

ARIAS GALICIA

"Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, - ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción"

GEORGE H. MILLER

"La comunicación ocurre cuando dos acontecimientos, en un lugar - o en un momento están estrechamente vinculados con acontecimientos en otro lugar o en otro momento".

Ahora bien, otros autores han ofrecido sus percepciones para delimitar el estudio de la disciplina, relativamente nueva, que es la comunicación organizacional.

Los principales elementos que la forman son, el envío de información, comunicaciones internas, ascendentes, descendentes y horizontales; las relaciones humanas; habilidades de la comunicación: como saber escuchar, redactar y la capacidad para hacernos entender oralmente; la información y transmisión de mensajes, y la capacidad de la empresa para poder transformar y aprovechar la información que recibe del medio ambiente que la rodea.

Hasta aquí hemos relacionado todos los elementos que intervienen en la comunicación dentro del marco de una empresa, ya sean esto formales o informales.

La determinación de los elementos formales es hasta cierto punto simple, debido a que con sólo observar un organigrama, estaremos en la posibilidad de definir los canales formales de comunicación que además de cumplirse, llevan a cabo la función de determinar - el tipo de relación que deberá establecerse entre cada puesto, - sin embargo, no se pueden determinar las relaciones interpersonales que componen el sistema social de una organización, debido a que además de la estructura formal plasmada en un papel, existe - una estructura informal que no por estar ausente en ese documento, deja de tener importancia.

En cierto sentido la estructura es la falta de la calidad de azar, y es la presencia de un patrón que especifica y determina las relaciones entre las unidades que forman parte de un sistema, en este sentido dentro de la estructura de una empresa, si una persona desea enviar un mensaje a cualquier otra persona dentro de la misma, se entenderá el funcionamiento de los patrones de la estructura ya que proporciona todos los datos acerca de la manera de enviar el mensaje y la forma más directa y eficiente de hacerlo. - Existen varios tipos de estructuras en un sistema y los modelos de interacción humana que se dan en ellas forman la estructura de comunicación, se da un arreglo entre los individuos que siguen a los líderes y se constituye lo que se llama estructura formal, esto se afianza aún más si a las personas que se reconocen como líderes se les etiqueta con los títulos de directores, consejeros, gerentes o jefes, etc., con los cuales se define la jerarquía que dichas personas ocupan en la organización.

Todos los sistemas tienen cierto grado de estructura y en una organización, ésta la ayuda a conseguir sus objetivos, sin embargo, la estructura formal nunca puede determinar el comportamiento de los individuos que forman parte de ella, debido a que los facto--

res que afectan a los grupos informales son la cercanía y la -- atracción que existe entre las personas que interactúan durante la realización de su trabajo, por el parecido de sus características y valores sociales.

En toda unidad productiva suele haber cierta diferencia entre la estructura formal y el comportamiento informal.

Con estos elementos puedo deducir una definición de comunicación organizacional, que consiste en lo siguiente:

Es la transmisión de un mensaje en un sistema abierto, compuesto por individuos interrelacionados entre sí, con el propósito de - obtener una respuesta y conseguir un objetivo común determinado.

## 2.2. VARIABLES DE COMUNICACION

Para poder hablar de las variables o componentes de la comunicación es necesario que hablemos de ella como un proceso dinámico y flexible e incluimos en él, el concepto de retroalimentación, - debido a que no es la presentación de una serie de acontecimientos fijos, sino que, por el contrario, consisten en una serie de elementos interrelacionados que se afectan uno a otro y viceversa.

El concepto de retroalimentación es por demás importante para en tender este proceso, ya que, en la medida en que la persona que recibe el mensaje que se le envía, lo entienda, existirá realmente la comunicación porque en todo caso, estaríamos hablando de - información, como la que podemos obtener de un periódico por --- ejemplo. Entonces, cuando la persona que recibe el mensaje lo en tiende y se lo hace saber a su emisor, éste último, habrá logrado su objetivo.



Si tomamos a la comunicación como un proceso dinámico, se torna - necesario definir a los elementos que lo componen, y a las características o variables que lo definen.

Para ello podemos tomar como base la idea de que: Debe existir un mensaje o pensamiento que se quiera o deba transmitir; se debe - contar con una persona que se encargará de hacerlo; por último se debe tener a una o varias personas que quieran o deban escuchar - dicho mensaje; esto es lo que podríamos llamar la triada de la co municación, y a falta de alguno de estos factores el proceso de - comunicación estará incompleto, ahora expondré las variables de - comunicación.

#### 2.2.1. La Comunicación es Transaccional.

Esta característica se refiere específicamente a que en un proce- so de comunicación la persona que emite un mensaje está afectando a la que lo recibe y viceversa.

Esto podemos comprobarlo en nuestra vida diaria, con un simple - ¡buenos días! estamos influenciando a la persona que saludamos, - podremos esperar cualquier tipo de respuesta desde una muy positi va, hasta la más pesimista y de cualquier forma, nos veremos afec tados por ella.

En una organización es aún más fácil encontrar ésta característi- ca, si recibo una órden de mi jefe, reaccionaré de una manera de- terminada y él siempre esperará una respuesta.

Hasta ahora sólo he hablado de una transmisión de mensajes, sin - determinar la manera específica como se hace, y esto es importan- te, ya que la respuesta que se obtenga dependerá de la forma como se envió el mensaje o en un momento dado la orden.

### 2.2.2. La comunicación es personal

Toda comunicación humana tiene una fuente que siempre será una - persona o conjunto de personas, ahora bien, nunca dos personas se rán iguales, debido a sus culturas, medio ambiente, familias, etc. que influyen en su percepción del mundo y la manera de organizar los datos recibidos del medio ambiente.

Cada individuo entenderá o emitirá mensajes de acuerdo a su histo<sup>ria</sup> personal, esto es, en base a la experiencia que haya adquiri<sup>do</sup> a través de su desarrollo y por medio de su relación con los - diferentes tipos de organizaciones en las que haya participado.

Puedo decir que la concepción del mundo para un individuo puede - tomarse en base a tres factores, a saber:

#### a) El nivel de conocimiento.

Esto significa que el medio ambiente crea en cada individuo - una estructura, una escala de valores, que pueden o no dejar - pasar ciertos mensajes.

Por ejemplo:

Para un habitante de la India le será muy difícil de compren<sup>der</sup> que en el mundo occidental, la vaca sea una de las princi<sup>ales</sup> fuentes de alimentación de sus habitantes.

Esta persona por su experiencia, cultura y creencias no podrá dejar pasar ésta información o simplemente no la entenderá.

Esto debe manejarse cuidadosamente cuando se trate de comuni<sup>car</sup> algo a un grupo, se debe tener un conocimiento anterior y

específico de los valores de las personas que lo componen, debido a que, si la finalidad del mensaje es plantear algún cambio de conducta, el fenómeno que se presentará, será la resistencia hacia el emisor y la unión entre las personas que componen dicho grupo.

Una forma de evitar estos problemas, es, darle toda la información anterior necesaria del grupo, de tal manera que cuente con las herramientas necesarias para hacer entender el contenido del mensaje que les envía.

b) La biografía de los individuos.

En este plano se debe analizar la estructura psíquica de los individuos, su biografía personal, que está formada por el conjunto de experiencias, deseos, ambiciones, que han acumulado en el transcurso de su vida.

Todos estos elementos forman la estructura psíquica de las personas, misma que influye de manera determinante en las relaciones que se establezcan con otras personas dentro o fuera de una organización.

c) La pertenencia a un grupo.

Muchas veces se ha planteado la idea de que, las personas se reúnen para conseguir objetivos que de otra manera no pueden alcanzar. Ahora bien, la pertenencia a un determinado grupo, supone la aceptación o cuando menos adecuación a su escala de valores, a sus reglas y a su manera de comportarse.

Podemos mencionar en este plano, la existencia de los grupos informales en una organización, que se unen porque comparten características comunes y para estudiar a estos grupos sociales se deben conocer sus categorías fundamentales, sus concep-

tos del bien, del mal, su concepción del mundo, etc., lo que compone , en resumen la estructura social de cada individuo.

De esta forma, cualquier cambio que afecte al grupo, afectará necesariamente a los individuos que lo componen.

Estos tres planos nos demuestran como influye el desarrollo personal de los individuos en su percepción del mundo, de tal manera que ésta será distinta a la de cualquier otro individuo, así como su conducta, de tal suerte puedo afirmar que la comunicación es un fenómeno personal.

Por consiguiente para establecer un proceso de comunicación eficaz con una o varias personas, debemos tener presente esta característica, de tal forma que tratemos de entender a la persona que recibe el mensaje, poniéndonos por un momento en su lugar, para entender su conducta o predecir su reacción, en base a los tres planos planteados en las líneas anteriores, esto se ha dado en llamar empatía y consiste en invertir los papeles en un momento dado, esto es que el emisor sienta por un momento que es el receptor y viceversa.

### 2.2.3. La comunicación se transmite por medio de canales.

Los medios que utilizamos para transmitir una idea o mensaje se llaman canales, los individuos siempre se encuentran emitiendo y recibiendo mensajes a una o varias personas, utilizando para ello uno o varios canales, hasta que dichos mensajes llegan a su destino.

De esta forma, el mensaje se ve influenciado por los canales que debe utilizar y debido a la naturaleza personal y transaccional de la comunicación, la reproducción del mensaje por los canales,

estará llena de interpretaciones erróneas y de percepciones diferentes, en consecuencia entre más canales se utilicen para transmitir un mensaje, esta se tornará menos eficaz.

En una organización deben establecerse claramente los canales y - redes de comunicación para tratar de evitar en lo posible, la distorsión de la información.

Las redes de comunicación son los caminos que siguen los mensajes entre las personas que forman parte de una organización, una red de comunicación existirá tanto si incluye sólo algunos individuos, como si incluye a toda la organización.

Existen muchos factores que afectan la naturaleza, y el tamaño de la red de comunicación, como el rol que representan las relaciones, el destino que sigue el flujo de mensajes, la característica de que los mensajes son seriados y el contenido de dichos mensajes. En algunas empresas las redes de comunicación se determinan por los mecanismos formales, sin embargo; pueden surgir otras redes sin ninguna planificación previa.

Cuando los mensajes se conducen por una red de comunicación determinada por procesos de la organización, el papel formal determinado por las jerarquías y por las actividades realizadas afectará - el flujo de los mensajes. Algunos otros mensajes pueden estar totalmente separados de la estructura de la empresa y tener una - fluidez de acuerdo a su velocidad siguiendo un destino determinado por ellos mismos y afectado tan sólo por la característica informal de las relaciones entre los individuos que están formando parte de ese proceso de comunicación.

Cada red es un conjunto de personas que se comunican entre sí, - ahora bien, la base de la asociación que mantiene unida a esta - red puede ser, el interés que se muestra por una tarea o labor común, en este caso el grupo se denomina de trabajo o puede formar-

se por una atracción o diversidad de intereses acerca de un tema. Cualquiera que sea la base para determinar el modelo de interacción, la existencia de los flujos regulares de comunicación interpersonal presenta una forma de determinar, cómo habrán de comportarse en un momento dado las personas que forman esa red de comunicación ya sea ésta formal o informal.

Cuando los mensajes que se transmiten dentro de una organización siguen caminos oficiales determinados por ella misma, en base a su función laboral, se dice que siguen redes formales, por lo general, estos mensajes siguen dos destinos a saber.

Vertical: Que puede ser ascendente o descendente; y :

Horizontal

#### 2.2.4. Comunicación vertical

##### A S C E N D E N T E

La comunicación ascendente consiste en aquellos mensajes que circulan desde los empleados de más baja jerarquía, hasta los niveles superiores, normalmente con el fin de formular preguntas, pronunciar y hacer algún tipo de sugerencias acerca de la empresa o de las relaciones interpersonales que mantienen los empleados con las demás personas que componen la organización.

Las comunicaciones ascendentes tienen el gran mérito de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo tanto, los mensajes que se envían siguiendo este camino, se pueden determinar como de integración, en la medida en que ayudan, por una parte, a los empleados para poder hacer patente su sentir acerca del funcionamiento de la organización, en la medida de su participación

dentro de ella; por la otra proporcionan una herramienta valiosa a los ejecutivos para determinar el clima que prevalece, debido a que no se manejan sólo informes fríos, sino por el contrario, reciben por medio de estas comunicaciones el pulso diario de su organización.

Existen varias razones para que los niveles ejecutivos deban valorar, en lo que valen, las comunicaciones ascendentes, ya que, por medio de ellas se puede determinar la receptabilidad del medio ambiente de las comunicaciones que se envían en forma descendente, esto es, desde los niveles ejecutivos hacia los empleados, facilitan la aceptación de las decisiones por parte de los subordinados en la medida en que sienten que fueron tomados en consideración, proporcionan además la retroalimentación, es decir, la comprensión por parte de los empleados de las comunicaciones que se les envían, se anima a la gente a que presenten ideas que pueden en un momento dado, ser valiosas para la empresa.

Las comunicaciones ascendentes son indispensables para la planificación, para la toma de decisiones y para determinar los modelos de motivación que habrán de utilizarse para mejorar el rendimiento de los empleados.

Generalmente las comunicaciones ascendentes incluyen información acerca de lo que están haciendo los empleados, acerca de los problemas que surgen a diario en el desarrollo de las actividades, algunas sugerencias de mejoras, el sentir y pensamiento de los empleados en relación a sus tareas, hacia las personas con las que mantienen una relación constante en el transcurso de la jornada de trabajo y acerca de la empresa misma.

En este tipo de red de comunicación, normalmente se incluyen las actividades de asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación

de quejas, políticas de puerta abierta, etc., esta última actividad, puede generar conflictos, debido a que, las características de las personas que ocupan las gerencias y las de los empleados, crean dificultad en entablar una charla común, esto es debido a - que, en primer lugar, el gerente tiene conocimientos diferentes a los del obrero y no tiene que vencer ningún obstáculo para poder entablar comunicación con sus empleados, ya que puede pasearse li bremente por toda la empresa, el obrero por el contrario debe ven- cer el obstáculo de la imagen del gerente, una persona que siente es superior a él y a la cual concibe como ajena o lejana, por tal motivo mientras la gerencia no aliente los sistemas de puertas - abiertas, en la práctica como en el papel, nadie lo hará por ella.

#### D E S C E N D E N T E

La comunicación descendente está formada por todos aquellos mensa- jes que emiten los niveles directivos y que están dirigidos a to- dos los empleados, éstos marcan el ritmo y enmarcan el medio am- biente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean más eficientes.

Las comunicaciones descendentes tienen el objetivo de enviar men- sajes acerca de las tareas o de mantenimiento relacionados con po- líticas, objetivos, disciplina y órdenes. Por medio de ellas se - especifican las formas o instrucciones acerca de como llevar a ca- bo una tarea y la relación que existe entre ésta y otras que se - llevan a cabo dentro de la organización: se utilizan también para dar a conocer los procedimientos en relación a los empleados, co- mo el número de días de vacaciones a que tienen derecho, benefi- cios financieros, políticas de control de asistencias, etc.: son un medio eficaz para hacer públicos los objetivos de la empresa y para motivar a los empleados.



### 2.2.5. Comunicación Horizontal

Es el conjunto de mensajes que circulan a través de la organización con origen y destino de niveles jerárquicos iguales, estos mensajes están relacionados con la tarea o con factores humanos.

Este tipo de comunicación no ha sido tan estudiado como el vertical, sin embargo, se pueden advertir algunos de sus "propósitos - dentro del marco de la organización .

a) Coordinación de la tarea.

b) Resolución de problemas.

c) Participación en la información ".(2)

Esta red de comunicación es de gran ayuda para la empresa, debido a que se plantea entre personas que se encuentran en el mismo nivel dentro del organigrama de una empresa, por lo que en un momento dado, se ayudarán para resolver problemas que de otra manera tendrían que llegar a la gerencia para poder resolverse y estimulan a los niveles medios a conseguir sus metas por la competitividad que exista entre ellos.

Para terminar puedo decir, que los mensajes que no sigan los canales oficiales establecidos por la organización formarán parte de las redes informales y éstos además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales no relacionados con el trabajo, le pueden proporcionar datos importantes a la gerencia acerca de las actividades y moral de los empleados de la organización.

(2) Goldhaber, Gerald M., "Comunicación organizacional", Diana, México 1980, P 139.

### 2.3. LAS COMUNICACIONES ESCRITAS.

Uno de los intereses más importantes de los directores de empresas, es el de mantener una buena comunicación, tanto interna como externa.

La interna debe buscar el entendimiento entre los empleados y jefes, debido a que éste es la base de una buena dirección, el mantener informados a los empleados acerca del progreso, resultados y políticas del negocio, creará interés en los empleados, también puede reducirse la resistencia al cambio, cuando sea necesario recurrir a la automatización para fomentar el aumento en la productividad, por último los empleados cuentan con varias oportunidades de poder comunicarse con los empresarios, de esta manera, el empleado puede hacer sugerencias o quejas acerca de su actividad y los jefes pueden contar con una información más completa, que puede ayudarlos a tomar una decisión o a mejorar procedimientos de trabajo.

La comunicación externa, es la que se da entre la empresa y sus clientes, proveedores y consumidores.

Una buena comunicación entre la empresa y sus clientes produce necesariamente una buena imagen y un aumento de prestigio, la empresa puede hacer uso de una variedad de formas para conseguir su objetivo, puede, por ejemplo, mantener bien informados a sus empleados y accionistas y al mismo tiempo a sus clientes y proveedores para lograr la comprensión, por parte del público, de la empresa y sus productos.

Este tipo de información se proporciona por escrito, por lo que, la empresa debe preocuparse porque se envíen cartas bien presentadas, bien escritas y que las cuentas que reciban los

clientes sean exactas y puntuales, todo esto redundará en la creación de una buena imagen hacia el exterior, de la empresa y traerá como consecuencia un aumento de prestigio de la misma.

En general la comunicación escrita puede hacerse por los siguientes medios:

- a) Impresos de orden del día.- Consisten en dar información a los invitados o presentes de los temas - que se tratarán en la reunión o junta y el orden que se llevará para tal - efecto.
- b) Informes anuales.- Ofrecen información a los accionistas y a - los empleados acerca de las políticas de la empresa, su desarrollo y de las actividades que realiza; en algunas em presas se imprime esta información en boletines, con el fin de que todos los empleados se enteren de la evolución - de la misma.
- c) Revista de la empresa.- Es un excelente medio para presentar in formación actual de la empresa y de - sus empleados, por este medio se dan a conocer los principales eventos realizados en la empresa, los cumpleaños y aniversarios de los empleados, inclu sive pueden utilizarse artículos moti vacionales y con fines de capacitación para los empleados.
- d) Las minutas.- Son el registro de lo acordado, en las reuniones de la empresa, generalmente uno de los participantes toma nota y circula des pués copias de las minutas a las perso nas interesadas.

e) Los manuales de organización.- Este medio es muy útil para las empresas, debido a que contiene el esquema de la organización en el que se especifican la autoridad y responsabilidad de cada puesto, así como el nombre de la persona que lo ocupa, proporciona también a los empleados las normas y procedimientos que deben seguirse en la rutina de la empresa. Se pueden utilizar como medio de inducción para los empleados nuevos, ya que, al observar la carta o esquema de organización de la empresa, de inmediato sabrá en donde se ubica su puesto, quién será su jefe y con que personas y puestos está interrelacionado.

Debo hacer la aclaración de que puede elaborarse un manual de organización exclusivamente, sin tomar en cuenta a los procedimientos y elaborar otros especiales para los procedimientos más importantes de la empresa, como pueden ser, contabilidad o sueldos y salarios.

f) Manuales de políticas.- La empresa puede utilizar este medio para dar a conocer su política general y las políticas de áreas o divisiones para mantener informados a los ejecutivos y supervisores.

g) Los informes.- Generalmente pertenecen al tipo de comunicación vertical ascendente, debido a que contiene datos acerca de las actividades de la empresa o resultados obtenidos al aplicar una política o procedimiento nuevo, sin embargo; también se originan por voluntad propia de alguna persona que desea hacer del conocimiento

to de la empresa determinada situación.

h) Los programas de sugerencias.- Sirven para conocer con detalle los sentimientos de los empleados acerca de las actividades de la empresa, bien llevados pueden ayudar a tomar decisiones acerca del cambio de los procedimientos o políticas de las empresas y algo más importante, son un excelente medio para elevar la moral de los empleados y fomentar su interés por las actividades que llevan a cabo dentro de las empresas.

i.) Los memorándums.- Este medio es uno de los más importantes cuando se trata de organizar y mantener en marcha a un negocio, por su característica específica de que su contenido puede repetirse o recordarse tantas veces como sea necesario a fin de asegurar su exactitud.

Este medio constituye la espina dorsal del proceso de documentación en todas las comunicaciones internas de la empresa o entre divisiones, son el medio por el que circula la mayoría de mensajes de naturaleza regular y rutinaria en una y otra dirección, de acuerdo con el proceso secuencial de la comunicación, el memorándum es un medio mediante el cual se consigue una imagen del mensaje e intención del emisor usando el menor número de palabras con el máximo de claridad.

Desafortunadamente por el mal uso que se ha hecho de este medio tomándolo en ocasiones como muestra de burocratismo,

no se le aprecia o comprende como es -  
justo, debido a que, generalmente los  
empleados saben que se hace pero no -  
se han detenido a reflexionar como se  
hace, resultado de esto es la emisión  
de un documento que no se entiende o -  
cuesta trabajo entenderlo, sucede con  
frecuencia que estos documentos resul-  
tan aburridos, todos con las mismas pa  
labras y lo único que es diferente es  
el motivo que lo origina, de tal suer-  
te que el receptor se convierte en un  
autómata, al dar la respuesta esperada  
o exigida por la comunicación, esta -  
reacción crece paralelamente con la em  
presa y así se llega al punto, en el -  
que la empresa es una gran productora  
de papel en forma de memorándumes, pro  
ceso que se debe y puede evitar si las  
personas que emiten comunicaciones den  
tro de la empresa se ciñen al objetivo bá-  
sico del memorándum, que es, sustituir  
el contacto personal en las empresas -  
cuando éstas han alcanzado un tamaño -  
considerable en el cual el contacto -  
personal se dificulta. Se utiliza como  
sustituto del contacto personal cuan-  
do eliminan la necesidad de dicho  
contacto, son un complemento -  
cuando se utilizan para documentar o -  
verificar la intención que ha quedado  
establecida en un contacto anterior.  
Los memorándumes resultan un medio --  
flexible en la medida en que pueden --  
utilizarse entre dos o más personas em  
pleando, ya sea su función de sustitui-

to o su función de complemento y constituyen un medio muy importante en el intercambio de información básica.

En el proceso secuencial de las comunicaciones, los memorándums constituyen, por su esencia, un medio de control, debido a que facilitan la transmisión y persecución de las decisiones de la dirección.

j) La circular.- Este medio es de hecho un memorándum, con la característica de que el mensaje que contiene, se dirige a un número indefinido de personas o inclusive, a todo da la organización.

El emisor de una circular, generalmente es un gerente o director general, pues la circular con frecuencia contiene órdenes, instrucciones o información de interés general.

Ya se expusieron algunos medios con los que cuenta una organización para establecer un proceso de comunicación con los individuos que la forman y con el mundo exterior, de ninguna manera sugiero que sean todos los que existen, lo que sí aseguro es que son los principales, aunque cada empresa los denomine con diferentes nombres. Sin embargo, no debemos olvidar que en todas las organizaciones, los mensajes se originan en una o varias personas y están dirigidas de igual manera, a uno o varios individuos que se encuentran interactuando constantemente, por tal razón, debemos tomar en cuenta el contacto personal, ya que, por muy afectiva que sea una carta, no sustituye una conducta afectiva personal al entablar una relación con los empleados a los que se les envió el mensaje.

El contacto personal es una forma de comunicación, que no es oral ni tampoco escrita, pero es un auxiliar de las dos para hacer - efectivo cualquier intento de comunicación.

La conducta no verbal debe ser, en todo momento, consistente con la conducta manifestada por escrito o verbalmente, cuando la información enviada o transmitida por medio de la conducta, contradice a la información comunicada por escrito, la primera influye en la interpretación que haga el receptor del mensaje o información.

La comunicación no verbal ayuda a definir a las personas que participan en ella y a las relaciones que entre ellas existen, esto se observa cuando hablamos con alguien que nos interesa o que nos trasmite algún mensaje importante, le pondremos atención y no desviaremos la mirada alrededor nuestro.

De igual manera, se puede mostrar aprecio por una persona, acercándose a ella cuando habla, mirando directamente en lugar de distraer la mirada alrededor del lugar en que se presenta la comunicación, esto es aplicable tanto a los supervisores como a los empleados, sin embargo, se debe hacer énfasis en los supervisores, gerentes y directores de la empresa, debido a que ellos son, generalmente el origen de las comunicaciones, y sólo en casos específicos, los empleados originan las comunicaciones.

#### 2.4. LA COMUNICACION EN LA ALTA GERENCIA.

Las estructuras organizacionales con sus diferentes tamaños, sus tecnologías y grados de complejidad, han sido diseñados como sistemas que manipulan información, entendiéndose por manipular, manejo continuo de datos y mensajes, debido a ello, se deben estable-



cer caminos que dirijan el destino de los mensajes, aunque en la mayoría de las empresas los mensajes pueden desdeñar a la estructura oficial y utilizar los canales informales, ahora bien, el liderazgo y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, ya que sin la información pertinente, los líderes no tendrían razón de ser, debido a que el intercambio de información es determinante para que los centros de control y decisión cumplan con sus funciones.

La importancia del proceso de comunicación en las empresas, crece a medida que ésta se dirige hacia la creación de ideas, hacia la innovación y creatividad y hacia las personas.

El programa de comunicación de una empresa, debe suministrar la información exacta, en cantidad y calidad, a los miembros que la necesiten, esto determina que la empresa no posea ni poca, ni mucha información y que se aclare desde el primer momento quien puede utilizarla.

La comunicación en la alta gerencia merece un tratamiento especial, pertenece al tipo de comunicación horizontal, en la medida en que se da entre personas que ocupan niveles jerárquicos iguales dentro de la estructura organizacional, sin embargo, tienen que ver con el tipo de comunicación vertical, ascendente en lo que se refiere a los informes que deben proporcionar a la asamblea o consejo de administración y descendente en relación a las políticas, reglamentos, nombramientos, y en general, toda la información que deben transmitir a los empleados que se encuentran bajo su responsabilidad.

La alta gerencia necesita de la información para poder controlar y tomar decisiones, como ya lo mencioné antes, por lo que es muy importante la forma como se le transmite dicha información, la cantidad y calidad de ésta se ve afectada por el efecto de la je-

rarquía, sucede con bastante frecuencia que sólo partes cruciales de información llegan a la cima, ya que el proceso de filtraje y redacción que llevan a cabo las posiciones intermedias es vital - para la jerarquía, porque intervienen diversos factores para que una persona decida qué tipo de información debe llegar a la alta gerencia y qué tipo no, interviene por ejemplo la limitación perceptual del redactor al analizar algún mensaje, su marco de referencia, su conocimiento de la organización, de sus políticas, y - en general su nivel de conocimiento.

Deben establecerse, por lo tanto, algunos lineamientos para establecer la forma en que debe proporcionarse la información a los - niveles directivos o alta gerencia, de tal forma que las personas que la reciban, cuenten con todos los elementos necesarios para - tomar decisiones y llevar el control de la empresa.

La información debe ser precisa y actual, debido a que sin ello, los directores son incapaces de llevar a cabo las funciones de -- planificar, preveer y controlar.

Los directores o gerentes de empresas deben recibir información - condensada, sumarios y comparativos que cubran las necesidades -- que forman parte de la dirección, deben ser examinados detenida-- mente por alguna persona con la capacidad suficiente, antes de - que le sean enviados, también deben cumplir el requisito, de que tal información sea concreta de tal forma que sea fácilmente asimilable de acuerdo a la situación y propósitos de la información.

Existen algunas formas de presentación, que cumplen con los requi-- sitos anteriores, tales como:

a) Informes por escrito.- Los cuales son preparados por los res-- ponsables de departamentos o divisiones a petición de los niveles directivos o por iniciativa, cuando piensa que algún acontecimiento o actividad debe ser del

conocimiento de sus superiores.

b) Memorándumes.- Este medio lo expliqué ampliamente en el subtema anterior, se puede presentar para la dirección, en parte textual y en parte con datos estadísticos, aunque generalmente, los datos estadísticos se presentan en formatos especiales de acuerdo a la ocasión y de tal forma que sean asimilables para la dirección y queden en su poder, para contar con ellos en caso de cualquier aclaración.

Los datos estadísticos pueden presentarse clasificados en forma de columnas comparativas, de tal manera que al observarlas se obtengan una serie de referencias de acuerdo al tipo de decisión que deba tomarse, también pueden presentarse incluyendo interpretaciones y análisis que resaltan los hechos significativos de tales datos.

c) Representaciones Gráficas.- Ocupan un lugar importante, en la información proporcionada a la dirección, ya que presentan una variedad de datos en un simple cuadro, gráfica o diagrama, éstos son muy prácticos, debido a que presentan cantidades, volúmenes o magnitudes que permiten establecer comparaciones fácilmente.

Cualquiera de estos medios incluye información, tanto interna o externa de la empresa, y ayudará a los directores a determinar la situación de la empresa en cuanto a resultados obtenidos y el lugar que ocupa en el mercado respecto a los demás.

Ahora bien, cuando la organización cuente con un programa adecuado y eficiente de comunicación y en consecuencia, cuando sus niveles directivos cuenten con la información precisa y confiable en el momento exacto, los directores podrán cumplir con sus funciones de planear, coordinar, organizar y dirigir los recursos humanos, y materiales de la empresa, dirigiéndolos hacia el logro de sus objetivos.

La dirección no es un término fácil de definir, casi todos los autores han tratado de definir el término, yo lo concibo como el encauzamiento de los esfuerzos humanos y la utilización de los recursos materiales con que cuenta una empresa, hacia el logro del objetivo de la misma.

Por lo tanto, la función directiva comprenderá la valoración de los proyectos que se llevarán a cabo y los datos que se usarán para controlar los consecuentes resultados y marcha del negocio respecto a tales proyectos, asimismo se encargará de la motivación, integración y supervisión de los empleados que forman el recurso humano de la empresa y que serán los responsables del éxito o fracaso de las operaciones de la misma.

Como se puede apreciar, la responsabilidad de la dirección se inicia desde que se proyecta establecer una empresa y no termina sino hasta que ésta desaparece, en este lapso la etapa más difícil de la dirección es el mantenimiento y crecimiento de la empresa y si ésta se encuentra desprovista de un programa de comunicación adecuado a su tamaño y eficiente, los sistemas de control y las funciones de la dirección no se podrán llevar a cabo.

La función principal de la dirección es la determinación de la política general de la empresa, ésta no se lleva a cabo de una sola vez, es un proceso continuo, que tiene lugar en varias etapas, antes de la apertura del negocio y a lo largo de su vida.

Incluye un objetivo principal, el cual es determinado con anterioridad a su constitución como ya lo dije anteriormente, una serie de objetivos específicos o secundarios, y el método para alcanzar dicho objetivo principal.

Ahora bien, la política general, no debe ser inflexible, porque - las circunstancias cambiantes exigen decisiones estratégicas que en ocasiones imposibilitan la consecución del objetivo principal, en estos casos, en lugar de abandonar la lucha por conseguirlo, - la dirección debe ser capaz de introducir cambios que hagan posible la realización del objetivo por otros medios. Esto sólo es posible si se cuenta con un sistema de control alimentado por la comunicación vertical ascendente, mediante el cual la dirección se entere inmediatamente de cualquier alteración y pueda tomar las - medidas correctivas adecuadas para situaciones o circunstancias - desfavorables.

Este programa también es de gran ayuda, para saber si la política general de la empresa se está llevando a cabo por los responsables de todos los niveles, que en última instancia son los encargados de reinterpretarla y adaptarla a las condiciones cambiantes de la empresa.

#### 2.4.1. Las reuniones de trabajo.

Una parte importante de la comunicación en la alta gerencia, es - la reunión de trabajo, debido a que por medio de ella pueden discutirse, analizarse y resolverse los problemas que vayan surgiendo durante la dinámica natural de cada empresa.

En general las juntas pueden llevarse a cabo en cualquier nivel - jerárquico, sin embargo en la alta gerencia en donde se toman las decisiones más importantes que afectan a la empresa, recobra mucha importancia, motivo por el cual en este subcapítulo trataré - de explicar en que consisten las reuniones de trabajo y especifi-

camente en qué consisten las tan conocidas juntas de trabajo y el procedimiento para llevarlas a cabo.

La reunión de trabajo es una comunicación cara a cara de dos o más personas, dirigida por alguna de ellas con el fin de transmitir o intercambiar información.

Las reuniones de trabajo tienen varias ventajas, entre ellas, que por medio del estudio y análisis de un problema, se llega a la solución colectiva del mismo.

Por otro lado, la aceptación de una solución mejora, si la persona afectada por el problema ha participado en la búsqueda de solución del mismo. El éxito de una solución no depende solamente de la calidad de ésta, sino de que cuando se lleve al plano de la realidad sea eficaz, ésto se facilita cuando las personas responsables de llevarlas a cabo han aceptado emocionalmente la solución.

Como la reunión administrativa tiene su base en la comunicación cara a cara y de doble sentido, facilita el camino de la información y permite el intercambio de opiniones, por lo que el mensaje sufre menos deformaciones con lo que hace más efectiva a la comunicación, al mismo tiempo, con la participación de todos los integrantes de la junta y con el intercambio de ideas y puntos de vista pueden explotarse al máximo los conocimientos y experiencia de ellos.

Ahora bien, existan diversos tipos de reuniones administrativas, trataré de explicar las más comunes y me detendré un poco en lo que respecta a las juntas, debido a que pienso son las más utilizadas y adecuadas para la alta gerencia.

#### A) La Conferencia.

Es la reunión de un conjunto de personas que escuchan, cara a cara, la información que otra les proporciona, puede ser que al terminar la exposición los oyentes puedan hacer uso de la palabra para aclarar dudas. Generalmente no hay debate, y es el propio conferencista el que dirige la reunión, aún cuando en ocasiones ésta es presidida por otra persona de mayor jerarquía que introduce al conferencista, puede ser que inclusive presente un resumen del - curriculum del conferencista.

La conferencia es usada en la administración como medio para capacitar al personal, para dar alguna instrucción particular o para presentar información de interés general.

Este tipo de reunión se utiliza cuando se está tratando con un -- grupo grande de personas que tienen que enterarse de políticas o procedimientos que deban ser puestas en vigor inmediatamente o -- cuando no se cuentan con los medios necesarios para elaborar una comunicación escrita.

#### B) El comité.

Consiste en la reunión formal cara a cara de un grupo de personas, integrado de un modo más o menos permanente, que se reúne con -- cierta constancia para analizar y solucionar problemas de interés común. Las personas que forman parte del comité en consecuencia, forman un grupo de trabajo permanente.

#### Características del comité.

a) Las personas que forman parte de un comité son integradas formalmente, por medio de nombramientos o designación.

- b) Los miembros del comité son hasta cierto punto permanentes.
- c) Sus reuniones son periódicas.
- d) Elaboración de una orden del día.
- e) Elaboración de una lista de asuntos a tratar.
- f) Constancia por escrito de los asuntos tratados y de los acuerdos tomados.

Como ejemplos de comités tenemos a los consejos de administración, las comisiones especializadas de personal, de créditos, en general cualquier conjunto de personas que se reúnan para resolver - asuntos delicados que requieran de la discusión colectiva y de la comparación de diversos puntos de vista, para poder llegar a una solución acertada.

El comité puede operar como ejecutivo y tomar las decisiones que mejor se adecúen a la solución de un problema o puede actuar sólo como asesor haciendo recomendaciones a las unidades de una empresa.

### C) La Junta.

Es una reunión organizada, de personas, con el objeto de informar, resolver, acordar o decidir mancomunadamente sobre sus problemas colectivos o individuales de trabajo.

Es indispensable que se coordinen las actividades humanas que se realizan en una junta bajo la conducción de un encargado o director, para lograr el máximo aprovechamiento de los elementos humanos en el desempeño de sus labores en la empresa.



Según el fin que se persiga, será la función que se realice y de esto dependerá la forma de participar del grupo, pero siempre será buscando la unión de las personas en común acuerdo y encaminadas a realizar los objetivos propuestos. Las juntas deben tratar de resolver los problemas que surjen por deficiencias, o errores en la administración total de la empresa, considerando no solamente aquellos que afecten a un grupo o a la estructura en general, sino también a los que repercute individualmente, porque éstos pueden convertirse en problemas colectivos.

Es necesario aclarar que el director de juntas puede o no tener autoridad dentro de la empresa, pero si adquiere una autoridad formal, por ser el coordinador, aunque esta autoridad no sea de hecho, ya que puede encontrarse dentro del grupo, el gerente general, el cual es libre de aceptar o rechazar las conclusiones emitidas. Pero su autoridad personal debe influir en el grupo de participantes para que se adopten las recomendaciones dadas.

Existen ocasiones en que se va a informar sobre un problema, o bien, de aspectos sobre esfuerzos realizados o metas alcanzadas. Es por esto que las juntas no son únicamente para corregir, pues también sirven para alabar o premiar al que lo merece.

Las juntas pueden instruir aunque ese no sea un fin principal, ya que los individuos tratan de aprender imitando a sus jefes, para poder alcanzar metas más altas.

De aquí se desprende, que depende del director de la junta para poder resolver e instruir al grupo; ya que la imagen de la empresa no la forman sus instalaciones o el monto de su capital, sino sus elementos humanos, es decir, es el deber del director aconsejar y motivar al grupo para que éste se desarrolle en la medida que sus capacidades se lo permitan, logrando así una mayor productividad.

## Tipos de juntas:

La práctica sugiere que existen diferentes tipos de juntas según el objetivo que se persigue y es en el orden del día donde se señala éste, el objetivo puede ser:

### 1) Proporcionar información.

a) De manera sencilla.- Se desea únicamente que se comprenda una situación y se solicita solamente la atención del grupo. Este no participa en la reunión más que para solicitar explicaciones al terminar la junta, sin esperar que éste dé su opinión.

b) Sobre una decisión.- Es necesario que el grupo comprenda y se convenza, logrando su adhesión sobre la validez de la de ci si ón. La participación del grupo es más activa, se debe tomar en cuenta sus opiniones, siendo conveniente que surjan algunos argumentos en favor de la posición del co or d i n a d o r. El director es el único que expone las ideas, solicitando únicamente los puntos de vista de los participantes, sin permitir que éstos expongan otras ideas distintas; pero al mismo tiempo provocando si se desea una discusión entre los participantes alrededor de los puntos de vista expresados.

### 2) Llegar a acuerdos. El grupo toma su propia decisión.

En este caso la dirección renuncia a su facultad de voto, depositando en el grupo la responsabilidad de escoger entre diversas alternativas.

### 3) Resolver conjuntamente un problema determinado.

El papel del director de esta junta, es diferente, aunque él sea quien tome el acuerdo final, respecto a sí se aceptan o no

las sugerencias propuestas. El grupo participa activamente -- aportando ideas personales respecto a cómo resolver el problema. Si ésta es bien dirigida, o durante ella se llega a alguna decisión, puede entonces esperarse, que los miembros del grupo pongan en práctica dicha decisión con todo empeño.

#### 4) Formación del personal.

La enseñanza y corrección de los defectos del personal es lo -- que se persigue. Nadie puede pretender, sea cual sea su habilidad y competencia, que no tiene necesidad de perfeccionamiento alguno.

En esta junta, el director es el único que expone ideas y los participantes se limitan a escuchar. Este tipo de juntas se -- les puede llamar también conferencias. El grupo está dispuesto de antemano a reconocer en el director una cierta competencia en el tema que se trate y como consecuencia a aceptar las opiniones emitidas por éste.

#### 5) Resolver intereses opuestos.

El director de la junta es una persona que no representa los -- intereses de alguna de las partes en conflicto, su función es principalmente la de moderar y conciliar los intereses en discusión. El grupo asiste para discutir sobre intereses opuestos, más que sobre discrepancias de ideas. Es el caso típico de una junta para discutir un contrato colectivo de trabajo.

Generalmente las juntas persiguen varios de estos objetivos, -- tratando varios puntos a la vez. Su efectividad radica en que se cumplan los fines trazados en el lugar y en el momento preciso mediante el empleo de una correcta dirección de junta.

Ahora bien, una vez determinado el objetivo, se pueden clasificar según el tipo de material a transmitir, en:

1.- Juntas periódicas de trabajo.

Por lo general participan siempre las mismas personas en donde se transmite material de tipo rutinario, permitiendo el establecimiento y uso de formas preestablecidas conteniendo todos los datos de carácter repetitivo que es necesario informar sistemáticamente.

2.- Juntas especiales.

Para este tipo de reunión, comúnmente se utilizan informes originales, resultados de investigaciones o de situaciones especiales.

Quien maneja la junta.

Para dominar el arte de dirigir una junta, es esencialmente un proceso de aprender haciendo. Es necesario practicar técnicas para guiar una junta hacia condiciones fructíferas.

A fin de lograr un mínimo de orden y asegurar el éxito de ésta, una persona debe ser designada como director o coordinador.

Es indudable que una junta no podrá realizarse si no es bajo la dirección de un estimulador experto o director de juntas. Se dice que es estimulador, porque debe motivar o incitar a la acción para cumplir con el objetivo propuesto. En términos generales se puede afirmar que la persona que convoca a una junta y que tiene autoridad, es el director o coordinador de ésta.

Dirigir una junta es un arte, porque depende de la pericia y habilidad del que la maneja para hacer frente a situaciones que no se pueden trazar por adelantado.

Funciones de un director de juntas.

Para poner en marcha el mecanismo de una junta, el Director debe cumplir con eficacia las funciones básicas de su cargo, las cuales son:

Planear.- El éxito o fracaso de una junta está en planear en todos sus detalles, su desarrollo y sus posibles resultados.

Organizar.- Se deben coordinar las actividades propias y del grupo para lograr el máximo aprovechamiento de todos los elementos necesarios para cumplir con los objetivos deseados.

Integrar.- Seleccionar, introducir y aceptar los elementos materiales, técnicos y humanos que la planeación y organización señalan como necesarios.

Dirigir.- Coducir a través de objetivos las acciones individuales y de grupo para que se realicen las reuniones del modo más eficaz.

Controlar.- Medir los resultados obtenidos en la junta, en relación con los esperados, formulando nuevos planes futuros.

El director de juntas, debe cuidar cada una de estas funciones, - siguiendo siempre el curso del ciclo administrativo; tomando en cuenta que debe estimar la intervención del grupo para que exprese sus opiniones o experiencias con libertad y orden, para así - obtener datos correctos; juzgar las aportaciones hechas mediante

una acertada interpretación; encauzar la discusión hacia las finalidades previstas; conciliar los intereses entre los participantes, para lograr la aceptación y la aplicación de las conclusiones e informar de todos los detalles del problema; apreciar y valorar las contribuciones importantes, respetar y hacer que se respeten las opiniones y la libertad de expresión; situar la mente del grupo en la finalidad de la junta; obtener las mejores conclusiones; pero siempre dentro de un clima de entusiasmo y amistad.

La dirección de una junta, no se puede, en modo alguno, reducir a una fórmula rígida; sin embargo, la observación de un gran número de funcionarios indican y están de acuerdo en que las calidades personales del director de juntas, integran el factor aislado más importante. Los principales aspectos que son un requisito para el director y que muchos funcionarios están de acuerdo respecto a su validez, son los siguientes:

- ° Analizar.- Para poder precisar los puntos del problema y encontrar posibles soluciones.
- ° Sintetizar.- Para resumir las principales ideas y expresarlas en la forma más precisa y clara.
- ° Comprobar.- Para dar el justo crédito de validez a cada aportación.
- ° Sincronizar.- Para lograr una movilidad armónica con las ideas y comentarios.
- ° Recordar o memorizar.- Para tener en la mente, el orden de los mismos, sus dificultades, etc.

En general, existe una marcada característica en la mayor parte - de los directores que han alcanzado el éxito y consiste en que ha

cen gala de una actitud hacia el trabajo que desempeñan, que indica que creen sinceramente en el valor de las reuniones que dirigen, pues saben que mientras se está discutiendo sobre un problema en particular, al mismo tiempo se incita al estudio e investigación así como al mejoramiento personal que redundan en el beneficio de la empresa.

Diferencias entre junta, conferencia, mesa redonda, comité y -  
asamblea.

Generalmente el término de junta es utilizado cuando se habla de una reunión de personas en una empresa, que tratan de resolver los problemas de la misma, pero cuando se propone enseñar o aclarar algo, se dice que se trata de una conferencia. No se puede distinguir una junta de una mesa redonda, o de una conferencia por sus finalidades, pues pueden ser las mismas, tales como aclarar, informar, enseñar, convencer, etc., la diferencia se encuentra en cuanto a la forma de participar del grupo, aunque las cualidades del director y la manera de planear la junta varían en una mínima parte.

En una conferencia, el grupo escucha el tema sin poder emitir comentarios, o bien, el orador puede pedir al público que formule preguntas una vez terminada la conferencia. Estas preguntas sirven al público para aclarar situaciones o ahondar en un tema particular, para lograr una mayor comprensión e información. -- Usualmente cuando se trata de adiestrar, capacitar o desarrollar al personal, se dice que se trata de una conferencia.

Las juntas pueden permitir de la misma manera que las conferencias la participación del grupo para hacer preguntas, pero su intervención puede llegar a ser más activa participando con sus opiniones y sugerencias.

Las mesas redondas, son una forma, una derivación de las juntas, que tienen por objeto resolver conjuntamente un problema determinado, éstas son las más usadas generalmente y una característica consiste en que se efectúa precisamente en derredor de una mesa, pudiendo realizarse en cualquier salón o sala de juntas entre un pequeño grupo o delante de un auditorio.

El objetivo principal de la mesa redonda es llevar a cabo un intercambio de ideas, opiniones y experiencias entre los participantes, sobre un tema particular sujeto a discusión.

Cuando el coordinador desea ayuda, puede nombrar a un secretario para auxiliarlo desde la planeación y desarrollo; tomará notas de las preguntas, así como de todas las contestaciones que sean interesantes y que vayan encaminadas hacia las finalidades perseguidas. Ayudará también al director en los resúmenes y anotará las conclusiones.

La mesa redonda es un instrumento muy eficaz para resolver problemas, presentar información, mejorar los sistemas y métodos de trabajo e instruir al personal. Con esto se observa que una junta y una mesa redonda pueden tener las mismas finalidades.

Los participantes en las mesas redondas discuten problemas específicos mediante el método de casos, los que se han planteado en ocasiones con anticipación, con el objeto de que éstos vengan mejor preparados; o bien, se puede utilizar otro método como el de preguntas y respuestas.

En relación a los comités, éstos pueden ser temporales, cuando se crean, solamente para estudiar un determinado problema y sugerir posibles soluciones. Son temporales en ocasiones, porque se disuelven después de dos o más reuniones. Estos son formados por -



un grupo de personas encargadas de la resolución de un aspecto - específico. Otras veces actúan formando parte de una estructura empresarial, mientras que otros pueden funcionar como anexos a - la misma; su autoridad dependerá de su forma de actuar y de las personas que lo integran; generalmente sus funciones son las de decidir y vigilar si son cumplidas sus órdenes y participar en - aspectos administrativos de la empresa.

Entre otras ventajas de éstos, se encuentra que se distribuye la autoridad entre los miembros de éste, no sujetándose a la autoridad de una sola persona; se pueden reunir los conocimientos de - varios expertos, se discute intercambiando ideas, preguntas y - respuestas y no se pierde de vista las necesidades de la empresa en su conjunto.

Se puede caer en el vicio de sólo planear y no ejecutar; existe el peligro de evadir responsabilidades cuando no hay unanimidad en las decisiones, se presta a la pérdida de tiempo en discusiones vanas o fuera de orden. Las asambleas son el órgano supremo de las sociedades; en efecto, de la asamblea dimanan los demás - órganos sociales y a ella están sometidos todos ellos. Sus funciones corresponden a la decisión de los asuntos de más importancia, acordando y ratificando todos los actos y apreciaciones de la empresa. La asamblea es una reunión con carácter legal de una asociación; los acuerdos a que se llegan se realizan efectuando deliberaciones que siempre serán resueltos por mayoría. Las asambleas son reuniones periódicas entre accionistas, con el objeto de tratar asuntos relacionados con el desarrollo económico de - una empresa o sociedad.

Los seminarios se utilizan en instituciones especializadas en el desarrollo de ejecutivos o en facultades universitarias, donde - se realizan trabajos de investigación, mediante una participación activa del grupo, pero bajo la supervisión de un coordinador.

Un congreso es una reunión de personas, con el fin de tratar asuntos de interés general o utilidad pública.

El éxito de cualquier tipo de junta depende de tres factores principales, el primero es la planeación de la junta, en esta fase debe determinarse el objetivo de la misma y la forma de presentación; la dirección, que deberá estar a cargo de una persona competente y conocedora del tema a tratar y por último, la toma de decisiones adecuadas, no debe dejarse de tomar una decisión o plantear conclusiones al final de junta, de lo contrario la gente que participe en ella podría pensar con sobrada razón que ha perdido soberanamente su tiempo.

El administrador de empresas debe considerar a las reuniones de trabajo, especialmente a las juntas, como una de las herramientas básicas en su actuación como profesionalista, practicando y ejerciendo sus conocimientos especializados para servir a otros.

Es por ello que el administrador es la persona más idónea para actuar como director de juntas y cuando otra persona ocupe el cargo, debe proporcionarle directrices que le permitan hacer más efectivas las reuniones en que participa, influyendo directa o indirectamente sobre la efectividad, en un alto porcentaje.

A medida que las empresas crecen y se van estableciendo consecuentemente cadenas de mando más largas, en donde la inquietud del gerente es principalmente mantenerse en contacto directo con el máximo de sus colaboradores, se hace cada vez esto más difícil de lograr. El papel del administrador, en este caso, será el de encomendar o implantar el uso de las técnicas de las juntas, como un instrumento de comunicación, permitiendo una relación más estrecha o contacto directo con el personal y la gerencia. O bien puede recurrir a procedimientos indirectos para lograr esto, tales como las comunicaciones escritas, las que por más efec--

tivas que sean, no proporcionan el deseado y necesario contacto personal entre los individuos que forman una empresa.

Además, en la moderna administración científica, es ya un hecho aceptado la importancia del trabajo en equipo, para poder alcanzar eficazmente las metas planeadas, las juntas constituyen uno de los instrumentos más útiles y eficaces para despertar el interés, la iniciativa individual, para mantener comunicaciones efectivas, para mantener una organización dinámica y lograr un mejor conocimiento de las personas que desempeñan diversas funciones - relacionadas entre sí.

## CAPITULO 3

### LA COMUNICACION MOTIVACIONAL

#### 3.1 MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACION

##### 3.1.1 PRINCIPALES TEORIAS PSICLOGICAS

##### 3.1.2 PRINCIPALES MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACION

### 3.- LA COMUNICACION MOTIVACIONAL

Para poder hablar de lo que es la comunicación motivacional debemos tener un claro conocimiento de lo que significan éstos términos individualmente, para que con ese conocimiento anterior se facilite la comprensión de los dos conceptos en conjunto, el primero traté de explicarlo lo más clara y concretamente en el primer capítulo y al segundo trataré de explicarlo a continuación.

Para tal fin me auxiliaré de las aportaciones que han hecho acerca del término motivación, los principales estudiosos de la psicología, que por otro lado, no me atrevo a nombrar, ya que por mi falta de conocimiento de esta disciplina, la posibilidad de caer en un error es bastante considerable, lo anterior es debido a que cuando se habla de motivación en cualquier problema, debemos ---- referirnos a los procesos o fenómenos psicológicos.

La motivación puede definirse como el proceso para despertar la acción, mantener la actividad en progreso y controlar el patrón de actividad, así tenemos que el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos, se subraya la fuerza de la tendencia a la acción que una persona experimenta al tener el deseo de hacer algo.

En sentido general, los psicólogos usan el concepto de motivación en relación a tres características básicas del comportamiento humano, a saber:

a) Variaciones en el vigor con el cual un acto se lleva a cabo.

En ocasiones, los estímulos débiles ocasionan respuestas vigorosas, mientras que, otras veces, se pueden presentar respuestas débiles en presencia de una estimulación fuerte, la diversidad de respuestas que puede generar en los individuos un estímulo varía en forma directa con la personalidad de estos, de aquí la necesidad de determinar las variaciones de motivaciones que requiere un individuo para modificar su conducta o simplemente para realizar una actividad determinada.

Esto podemos comprobarlo al observar a las personas detenidamente, alguna puede llegar temprano a su oficina y de buen humor porque piensa que está cumpliendo con su deber y otra, puede llegar temprano, pero de mal humor; porque piensa que sólo así podrá contar con un ingreso extra, al tener derecho al premio que la Compañía otorga a los empleados que son puntuales.

- b) Las diferencias en la dirección del comportamiento bajo las mismas condiciones.

El carácter selectivo y dirigido de la conducta es la propiedad esencial, que da origen a la creación de procesos motivacionales.

En la medida en que se incite a la persona a hacer o dejar de hacer algo, por medio de un proceso motivacional, por ejemplo, si en una calle saturada de negocios en donde los anuncios luminosos proliferan, se idea la creación de un anuncio totalmente diferente, las personas se dirigirán a él motivadas por la curiosidad de ver de qué se trata, o más simplemente, al caminar por una calle una persona se detiene, a veces a mirar el aparador de una tienda, otras en una restaurante o en un cine.

c) Los diferentes grados de persistencia.

Los procesos motivacionales, como tales, no controlan las formas específicas y personales de conducta, pero sí pueden ---- influenciar de manera determinante en los cambios de conducta al vigorizar las tendencias innatas o asociativas de los individuos.

Esto se refiere a factores no motivacionales, como el hábito o costumbre, aunque algunos estímulos que los controlan pueden tener su origen en algún proceso motivacional.

Se puede decir entonces que la persistencia, el sentido de meta o la intención de la conducta, es atribuible a factores no motivacionales en sí mismos, sin embargo, si nos atenemos al significado o raíz estricto de la palabra motivo, que se deriva de la palabra latina movere, moverse; tendremos que considerar que cualquier impulso que nos incite a llevar a cabo una acción, es un motivo, aunque no forme parte de un proceso motivacional.

Para explicar el vigor, la dirección y la persistencia de la conducta, los psicólogos han supuesto que, en diferentes ocasiones, el comportamiento de los individuos está influido por motivos -- diferentes como, el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y guiar la conducta hacia un objetivo determinado.

Ahora bien, para poder hablar de comunicación motivacional, debo hacer referencia a la comunicación persuasiva.

Antes de que se crearan las ciencias del comportamiento, ya se -- había reconocido la importancia del comunicador o de la persona -- que emite un mensaje. Aristóteles le daba gran importancia al --

comunicador y sugería en sus estudios que se evaluara en términos de su inteligencia, carácter e intenciones. A través de la historia podemos conocer una serie de individuos que han sido afortunados en persuadir a las masas hacia determinadas acciones, en ocasiones de violencia o evitando acciones desordenadas. Cualquiera de nosotros que haya tenido participación en grupos, nos hemos percatado que existen individuos que tienen la capacidad de hacerse escuchar y a los cuales se les siguen, por lo tanto se deben estudiar aquellos factores que hacen que el comunicador sea creíble y se le considere atractivo a los ojos de las personas que lo escuchan.

La capacidad de persuadir no es sólo una función de las características personales de un individuo, también está relacionada con su posición, con la naturaleza de la comunicación, con el contexto en el que tiene lugar, con la relación que existe con las personas que lo oyen y aún más con las características de estos últimos.

La credibilidad de un comunicador tiene que ver con el hecho de que se le considere como un experto, esto puede ser una característica personal que es consecuencia de un entrenamiento o educación especial, de su experiencia, de su situación social, o inclusive de su edad, pero también puede ser una característica que se deriva de su posición, atributo relacionado con el poder legítimo que está basado en la aceptación de los individuos que escuchan, de que la posición del comunicador le da la autoridad de influir en los oyentes, tomando decisiones o dando órdenes.

Aquí podemos poner el ejemplo, de que los mensajes del director de una compañía serán aceptados por los empleados, en parte por el prestigio y autoridad de su cargo.



Cuando un comunicador es catalogado como creíble, generalmente se le considera también confiable, esto puede ser por varias razones puede ser que se confíe en él por su posición o cargo, puede ser que se asocien ciertas características de su personalidad y de su apariencia física.

Otro factor que se influye en la confiabilidad de un comunicador son sus intenciones, tal como se perciben de lo que el dice o de lo que se conoce de él. Si al comunicar algo, el comunicador va a obtener algo, será percibido como poco confiable, de ahí que las personas que realizan la venta de productos que se anuncian por radio o televisión se perciban como poco confiables.

La atracción por el comunicador también influye de manera determinante en la aceptación del mensaje, debido a que es lógico suponer que cuando el oyente gusta del comunicador será fácilmente influenciado por éste.

El gusto por el comunicador puede deberse a un conocimiento anterior de éste y algunos estudios han llegado a la conclusión de que cuando el comunicador es admirado o atractivo puede ser menos efectivo al persuadir a sus oyentes y que un comunicador nuevo, por el contrario, será mucho más efectivo por el grado de novedad que despierta en sus oyentes, el resultado que obtenga un comunicador no aceptado sólo puede ser el no poder persuadir a sus oyentes, sin embargo cuando el comunicador es rechazado los resultados que obtenga pueden ser contraproducentes, debido a que los oyentes pueden cambiar en dirección opuesta el mensaje que les ha sido transmitido.

En realidad las características del comunicador que han sido más estudiadas, son su credibilidad y su atracción y se ha encontrado que las dos afectan el grado del cambio de actitudes de los oyentes.

tes. En resumen, los atributos que contribuyen a la impresión de confiabilidad o credibilidad en el comunicador son, su calidad de experto, confiable, con poder legítimo y con cualidades dinámicas las intenciones que se le atribuyen son también componentes importantes de su confiabilidad, sus cualidades dinámicas se refieren a su actividad, su estilo decisivo y efectivo de presentación de hechos.

Ahora bien, el que los oyentes gusten del comunicador, producirá una mayor aceptación de la comunicación.

Otro factor importante de la comunicación persuasiva es el mensaje, que es donde por lo general, se centra la atención y se debe pensar en él como en una fuente de cambio, debido a que si el mensaje es efectivo, el efecto persuasivo deseado ocurrirá en la forma prevista.

El mensaje contiene varios aspectos que afectan al proceso, uno de los más importantes es el recurso de argumentos emocionales como el temor, en la medida en que los mensajes que incrementan el miedo son una forma de recursos emocionales.

Una gran cantidad de comunicaciones masivas utilizan el miedo, este tipo de comunicaciones amenazan a las personas, describiendo las consecuencias desafortunadas a las que estarán expuestos si no siguen las indicaciones del comunicador. Un ejemplo de esto son las comunicaciones que realiza el gobierno para promover el uso de vacunas en los niños, se presentan imágenes con pequeños afectados por alguna enfermedad con el fin de atemorizar a la gente para que vacune a sus hijos.

Se puede pensar, entonces que las comunicaciones que apelan al miedo, son más efectivas que las que apelan a la razón o a las

que no utilizan ninguna forma de amenaza, debido a que al miedo - se le considera como un impulso. Existen dos reacciones indepen--dientes pero interactuantes cuando se utiliza el miedo como medio para persuadir a los individuos, una, es controlar el miedo crea--do por la amenaza y la otra es hacer frente al peligro, cada una de ellas puede ocurrir independiente de la otra.

Otro factor decisivo para determinar la efectividad de la comunica--ción, es la organización del mensaje y para ello existen varios enfoques.

El primer enfoque se centra en el efecto de desechar los contraar--gumentos y presentar sólo los que estén en favor de la conclusión que se desea de los oyentes, ésto representa el caso de la comu--nicación unidireccional, ésto es, el caso en que el comunicador - conoce perfectamente todas las características de su mensaje y se ha preparado para refutar cualquier opinión en contra que tenga - lugar durante su exposición, un ejemplo de esto es la publicidad que presenta las característica de un producto, pero sólo muestra características buenas y en ningún momento menciona alguna carac--terística negativa. Este tipo de presentación de los mensajes tie--ne razón de ser, ya que si el comunicador presenta argumentos con--trarios o acepta los argumentos opuestos a su comunicación, puede crear dudas en los oyentes acerca de su posición real en relación con el mensaje que está transmitiendo, ésto esta relacionado con la característica de confiabilidad del comunicador, por lo que, - para que un proceso de comunicación persuasiva tenga el éxito ---deseado debe tenerse especial cuidado en elegir a la persona más apta para transmitir el mensaje de acuerdo al tipo de éste y a la calidad y cantidad de la audiencia, debe cuidarse también que al final del mensaje se le presente la conclusión respectiva, pues - la efectividad será mayor que si se deja que los oyentes lleguen a su propia conclusión.

Cuando se pretende persuadir a un grupo de empleados a hacer algo, la manera adecuada de hacerlo es presentarles primero la necesidad de la empresa y después la manera de satisfacerla con la cooperación, por supuesto, de todos ellos.

El último elemento, pero no menos importante, que se debe tomar en cuenta al elaborar un proceso de comunicación persuasiva, es el oyente o audiencia. En primer lugar, se debe considerar su situación en relación con el comunicador y en segundo lugar, las características individuales que lo hacen más o menos susceptible a la influencia.

Un problema al que se enfrentan los comunicadores que quieren influir sobre un conjunto de individuos es cómo llegar hasta ellos, sucede con frecuencia, que el comunicador desea llegar precisamente a las personas a las cuáles es más difícil hacerles llegar el mensaje.

Las características individuales de cada persona determinan la manera como ésta se comportará, ante una comunicación, en general las personas pondrán atención a los mensajes que se les transmitan, primero en base a la utilidad que tenga para ellos el mensaje, si un individuo tiene problemas con la máquina que trabaja y en ese momento tiene la oportunidad de tomar un curso sobre cómo manejarla, aprovechará mucho más el curso, que otra persona que no tiene el mismo problema; en segundo lugar está la novedad del mensaje, es bien conocida la característica del hombre de tratar de explicarse las causas de los fenómenos que tienen lugar en el mundo, por tal motivo cuando a una persona se le presenta información desconocida para él pondrá mucha más atención y se presentará receptivo hacia el comunicador, que si por el contrario le presentan información de la cual ya tenía conocimiento y para la que no encuentra una forma de aplicación práctica ó inmediata.

Los individuos difieren grandemente en el grado de susceptibili--  
dad a las comunicaciones persuasivas, en situaciones de relacio--  
nes personales, algunos individuos pueden ser más fácilmente per--  
suadidos por sus amigos, que otros. La tendencia de un individuo  
para aceptar o rechazar las comunicaciones persuasivas es consis--  
tente en diferentes tópicos y en diferentes clases de presentacio--  
nes.

Existe la creencia general de que las personas inteligentes son --  
más difíciles de persuadir que las menos inteligentes, probablenm--  
te porque los individuos más inteligentes serán más críticos de --  
un mensaje, porque se encuentran bien informados y porque tienen  
un mejor entendimiento de los argumentos lógicos y tienen habili--  
dad para determinar la validéz de los argumentos que se le presen--  
tan, sin embargo, también serán más fácilmente influidos que los  
individuos menos inteligentes, porque entenderán en forma superior  
el mensaje persuasivo que se les presente.

El hecho de si la inteligencia está positiva o negativamente rela--  
cionada con la susceptibilidad a la persuasión, depende del grado  
en el cual la situación propone el aceptar ó comprender el conte--  
nido de la comunicación. Podemos decir, entonces, que la suscepti--  
bilidad a la persuasión depende de diversos factores tales como,  
el grado de inteligencia, la situación en la que se presenta el --  
mensaje, el tipo de mensaje y la personalidad individual, por lo  
que se torna difícil establecer una generalización.

En resumen para poder establecer un proceso de comunicación per--  
suasiva, se deben tomar en cuenta todos estos factores indivi--  
dualmente y se debe de tratar de seguir las siguientes reglas.

- a) El mensaje que va a ser transmitido debe prepararse de acuerdo al grupo al que va a ser dirigido.
- b) La persona encargada de transmitirlo debe tener un amplio conocimiento del tema, de manera que sea confiable a los ojos del grupo.
- c) El grupo debe ser homogéneo, esto es, debe buscarse que las personas que reciban el mensaje tengan un nivel de conocimientos promedio.
- d) El mensaje debe ser nuevo o por lo menos útil para los oyentes.

La comunicación persuasiva se presenta como una herramienta útil para motivar a los empleados, debido a que la motivación en el trabajo es una forma de persuadir, de llevar a la gente hacia la realización óptima de sus actividades, para aumentar la productividad y mantener en funcionamiento a las empresas. Por esta razón es frecuente escuchar en las empresas la sentencia: "DEBEMOS MOTIVAR A NUESTRO PERSONAL PARA QUE TRABAJE MAS". Y suele dársele a éste mandato, un cariz manipulativo, como si los empleados fueran marionetas a quienes hay que motivar para que hagan lo que los jefes quieran. El término se emplea generalmente, como sinónimo de inducción o excitación, se habla también de motivación hacia el trabajo, como si éste fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta, se trata de convertir al trabajo en un fin, sin embargo, la realidad es que para la mayoría de las personas el trabajo no es, sino un medio para lograr cosas, y como tal debe tomársele, de tal manera que la motivación impulse a los individuos a trabajar para conseguir sus objetivos personales, y con esto, los objetivos de la empresa, ya que el esfuerzo de los empleados se finca en la motivación, pero es tamizado por la sociedad y

por la empresa y está en relación con los objetivos individuales de los empleados y de la organización.

Las teorías de la motivación se basan en la idea de que, todos --, los individuos tienen la necesidad de motivar, independientemente del campo o situación en la que se encuentren, con el objeto de -- hacer que las personas actuen o cambien su conducta de determinada manera.

Se pueden buscar cambios de conducta en tres términos:

- a) Cambio en cantidad.- Se refiere a la transformación de la con-ducta hacia obtener más o menos en su actividad, es decir, mo-tivar al empleado a que incremente su ritmo de trabajo.
- b) Cambio de calidad.- Este punto se refiere a tratar de conseguir que los empleados que deseamos cambien su conducta, lo hagan - mejor, es decir, que se pretende que aumente su trabajo en can-tidad pero que no por hacer más lo haga mal, ya que ésto sería contraproducente.
- c) Cambio de dirección.- Esto se refiere a tratar de cambiar la - atención de un individuo, de un punto en el que se encuentra a otro que se considera de más importancia.

Cualquier intento de motivar a los empleados será estéril si no -- se lleva paralelamente con un proceso de comunicación, es decir, si los empleados no conocen los esfuerzos de la empresa, si no se les toma en cuenta en el momento de cambiar procedimientos, de in-tentar mejoras en las medidas de seguridad, etc., los esfuerzos -- que realicen los jefes por impulsar a los empleados a que coope--ren con ellos no tendrán ningún resultado.

Este esfuerzo de comunicación debe comprender el conocimiento de los objetivos particulares de los empleados, para poder dirigir -- la comunicación motivacional hacia tierras fértiles en donde se -- podrán ver los resultados obtenidos.

En resumen, puedo afirmar que para motivar es necesario comunicar y la gran responsabilidad de los directores y supervisores de las empresas consistirá en vender sus ideas a los subalternos, en -- hacerlos partícipes del desarrollo y crecimiento de la empresa, -- para lo cual, deberá mantener siempre bien abiertos los canales -- de comunicación, con ésto podrá comprobar que las labores se rea-- lizan de acuerdo a los procedimientos y podrá cerciorarse de cómo reaccionan los empleados y cómo se encuentra el ambiente entre -- ellos y sus supervisores.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador debido a que sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su empresa, sin embargo antes de establecer un sistema de motivación deben estudiarse las características particulares de la empresa y de los individuos que la componen.

### 3.1. MODELOS DE SISTEMAS DE MOTIVACION.

En este subtema resumiré las principales teorías motivacionales, realizadas por psicólogos, y propondré tres modelos de sistemas -- de motivación que son el resumen de los principales autores de -- administración.

#### 3.1.1. Principales teorías psicológicas.

Teoría de Herzberg.

Herzberg y sus colaboradores Mauser y Snyderman establecieron la



teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos.

Esta teoría, llamada dual sostiene que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, esto es, causan satisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros de trabajo, limpieza del taller u oficina, seguridad, etc., están ausentes. Esta teoría sostiene que carencias experimentadas por la persona en el medio físico y social de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima organizacional armónico no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, despensas, fiestas de fin de año, etc) y el modelo de supervisión basado en las relaciones humanas enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán satisfacción, para conseguir ésta se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc.

Según este autor, la satisfacción está determinada por motivos, por el trabajo mismo, por la responsabilidad, desarrollo, progreso, reconocimiento, etc.

Por otro lado, la insatisfacción está determinada por factores de higiene (factores externos) por ejemplo:

Política y administración de la compañía, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, etc.

Teoría de David Mc. Clelland.

Para este autor, las personas están motivadas primordialmente por tres factores, uno de realización, de logro; otro de afiliación y por último por el de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas.

Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Por lo general, los realizadores -- son los jefes de empresas, los ejecutivos interesados en lograr ganancias, en establecer compañías bien acreditadas, en fincar -- industrias, etc., según este autor, las personas motivadas por el poder tratan de influir en los demás.

Esta teoría se basa principalmente, en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste, su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación de logro que posean los individuos de tal nación. Este autor hace del factor "logro" el centro del desarrollo económico, dicho factor se origina en el individuo, -- principalmente por la influencia que los padres ejerzan en él.

Factores tales como, la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro, - también sostiene que el motivo del poder se debe a los padres.

La Homeóstasis.

La homeóstasis es el concepto motivacional explicativo unificador, Walter Cannon, creó el término motivacional explicativo unificador para describir los estados estables logrados, en cualquier momento determinado, por los procesos psicológicos que trabajan en los órganos vivientes.

Homeóstasis Fisiológica:

Se ha visto como cierto número de mecanismos intraorgánicos pueden volverse activos al existir un desequilibrio del ambiente interno del organismo. Tal actividad parece persistir hasta que se restablece el viejo equilibrio, se logra equilibrio o interviene el -- agotamiento o la muerte. La homeóstasis constituye la relativa -- constancia mantenida en los sistemas del cuerpo humano y de los - que se alimentan todas las partes vivientes del organismo.

Homeóstasis Psicológica:

A un nivel conductual, a menudo los ajustes parecen empezar antes de ocurrir la perturbación y, al parecer, en ocasiones evitan por completo que ésta se efectúe.

Por lo tanto, sería necesario determinar como anticipa el organismo los estímulos interruptores, e incluso cómo los previene con - éxito.

### 3.1.2. Principales modelos de sistemas de motivación.

#### a) Teoría Clásica.

Esta teoría, llevada a cabo por Taylor sostiene un razonamiento muy simple, si una persona se esfuerza por hacer sus actividades de la mejor forma posible y observa que no gana más dinero que los que sólo cumplen con el trabajo, sin esforzarse en ningún momento, perderá el interés por su empleo.

Entonces lo que debe hacerse para que los empleados efectivos no pierdan interés en sus trabajos, será pagarles en proporción a lo que producen.

Para poder medir la productividad de los empleados, Taylor utilizó el cronómetro y el sistema de pago que en la actualidad podemos conocer como "pago a destajo", que no es más que retribuir a los empleados una cantidad por cada pieza terminada. El cronómetro se utilizó para determinar el tiempo que cada tarea requería para -- ser efectuada y de esta manera se fijaron los estándares de producción, por medio de los cuales fué posible determinar cuáles -- empleados resultaban productivos y cuáles no.

Utilizando esta forma de motivar a los empleados, Taylor obtuvo -- magníficos resultados, ya que llevó a varias empresas a elevar su nivel de productividad y aumentar sus ganancias en porcentajes -- bastante considerables.

Puedo concluir que la teoría de Taylor toma como única fuente motivadora al dinero, ya que los hombres que trabajan por destajo -- lo único que buscan es aumentar sus ingresos, en parte este autor tiene razón, pero la teoría se torna incompleta al no tomar en -- cuenta otros factores importantes que influyen en la motivación --

particular de los individuos. (3)

Como contrapartida a esta teoría, aparece la propuesta por Abraham Maslow, en la que se hace referencia precisamente a esos factores intrínsecos y extrínsecos del hombre que influyen en la motivación individual.

b) Teoría de la Necesidad.

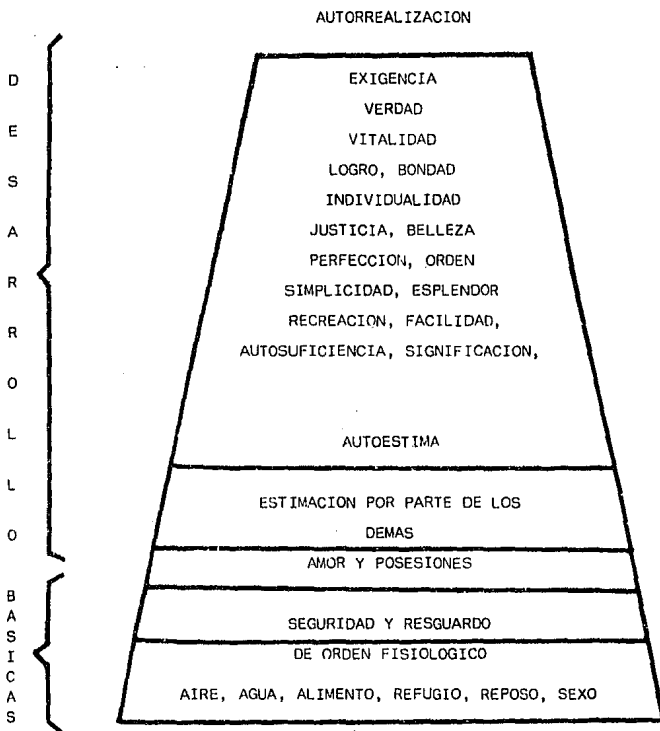
Los estudios y experimentos llevados a cabo por Maslow le dieron la pauta para crear lo que conocemos como escala de necesidades humanas, este autor toma en cuenta las diferencias individuales que influyen en los factores motivacionales de cada persona y so tiene que los individuos tienen una prioridad evidente para arreglar sus necesidades.

Las bases en que Maslow finca la motivación humana, se pueden aplicar a casi todos los aspectos de la vida individual y social, para consolidar su teoría acerca de la motivación consideró los --- supuestos de que el hombre es un todo y por consiguiente la motivación opera en todo el individuo y no sólo en alguna parte de él y otro supuesto es que la mayoría de los deseos de un individuo están interrelacionados.

El arreglo que cada individuo hace de sus necesidades está determi nado por la satisfacción de las mismas, así tenemos que cuando un individuo tiene satisfechas sus primeras necesidades buscará satis facer otras más complejas.

(3) Dowling Jr., W F., Sayles, L. R., "Mando y Motivación efectiva del personal", Editorial Hispano Europea, España 1979, P. 21-31.

A continuación presento el esquema original de las necesidades según el señor Maslow. (4).



(4) Goble, Frank G., "La tercera Fuerza", Trillas México, D. F., 1977, P 219.

## NECESIDADES BASICAS.

Son las que se refieren a la supervivencia de todo ser humano, -- cuando éstas no han sido satisfechas, las otras necesidades, como las de desarrollo ocupan un segundo plano en la escala de cada individuo y no las tomará en cuenta sino hasta que haya satisfecho las primeras, tenemos por ejemplo que cuando una persona tiene -- hambre pensará en llevar sus acciones hacia la obtención de ali--mento sin pensar en que no cuenta con el aprecio del grupo social en que se desarrolla, sin embargo no puede establecerse una lista general de necesidades básicas, debido a que éstas difieren de -- acuerdo a la particularidad de cada individuo.

Lo que sí puede afirmarse es que ningún individuo puede llegar a la satisfacción plena, ya que cuando se satisface una necesidad, inmediatamente surgirá otra siempre, en la medida en que los ---- hombres siempre estarán deseando algo.

Dentro del rango de necesidades básicas se encuentra la necesidad de seguridad, esto es, todo ser humano se sentirá seguro si vive en un mundo ordenado y previsible, si cuenta con un empleo seguro por ejemplo. De aquí nace la resistencia al cambio que presentan algunas personas cuando el medio que las rodea cambia, su reacción será negativa en la medida que se afecte a su seguridad personal y a la de su familia.

## NECESIDADES DE DESARROLLO.

Las necesidades que pertenecen a este rango, pueden ser satisfe--chas indistintamente, pero solamente cuando las básicas estén ple

namente satisfechas, puede darse el caso que cuando un individuo no tenía satisfechas las básicas despreciaba a las de desarrollo y les restaba la importancia que recobran cuando ha satisfecho - las primeras y lo único que permanece constante es la motivación que dirige la acción de las personas a satisfacer sus necesidades.

La conclusión de los estudios realizados por Maslow es que, cuando una persona no satisface sus necesidades puede generar frustración al no conseguir su objetivo y por el contrario la satisfacción de las necesidades dará como resultado una persona sana mental y físicamente.

En la práctica ésta teoría es de gran utilidad para los gerentes y directores de empresas que tienen a su cargo a un gran número - de personas y a las cuales debe motivar para conseguir el objetivo de la empresa.

Todo gerente debe admitir cierto grado de necesidades en sus ---- empleados y en la medida en que las estudie y reconozca podrá motivarlos adecuadamente y aún más, podrá evitar que se les desarrolle un sentido de frustración que pueda llegar a convertirlos en - trabajadores problema.

#### c) Teoría de las Relaciones Humanas.

Esta teoría llevada a cabo por Rensis Likert, se basa en las necesidades de estima y de autorrealización sin adentrarse en ningún momento en las básicas que presenta Maslow, su enfoque se dirige hacia las de alto nivel.

Esta teoría de la motivación hace mayor énfasis en el motivador - que en la motivación misma, de tal suerte que les da más importan

ESTA TESIS  
NO DEBE  
SALIR DE LA  
BIBLIOTECA



cia a las personas que son encargadas de motivar, esto es, se pre senta mayor énfasis en los jefes que en los empleados y las nece sidades de éstos se usan más como herramientas que como elementos motivadores en sí mismos. De acuerdo con esta teoría el método -- del que pueden valerse los jefes en la motivación de los empleados es el despliegue de participación y la participación amplia en -- los procesos de toma de decisiones, de manera que logren que los empleados se sientan copartícipes activos en las actividades que llevarán a la empresa a lograr sus metas.

Esto es difícil de llevar al plano de la realidad, debido a que -- existe un límite de la participación del empleado en las decisio nes de la compañía, por el simple hecho de que los dueños de las empresas tienen todo el derecho del mundo de tomar sus propias -- decisiones acerca del rumbo o camino que deberá tomar en un momen to dado su organización.

Lo más importante en cualquiera de las teorías motivacionales se rá la comunicación que se establezca con los empleados y la adap tación de las teorías a la realidad concreta que viva cada geren te o director en su empresa.

Para poder hacer uso de alguna de éstas teorías deben tenerse pre sentes estos razonamientos:

CONOZCASE A SI MISMO

CONOZCA A SUS EMPLEADOS

CONOZCA SU NEGOCIO

## CAPITULO 4

### ENFOQUE DE LA COMUNICACION EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 4.1 SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

##### 4.1.1 ASPECTO PSICOLOGICO DE LA TOMA DE DECISIONES

##### 4.1.2 LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

#### 4.2 PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

##### 4.2.1 DESARROLLO GERENCIAL

##### 4.2.2 EL ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CAMBIO

#### 4.- ENFOQUE DE LA COMUNICACION EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para hablar del enfoque de la comunicación en el desarrollo organizacional empezaré por tratar de definir en qué consiste esta -- nueva técnica de la administración que busca poder ayudar a los -- directores de empresas a lograr los objetivos de las mismas.

El desarrollo organizacional o D. O., como es más conocido, tiene su origen en la necesidad de las empresas de encontrar una res--- puesta al cambio, en la necesidad de adaptar las estructuras de -- las organizaciones a las condiciones cambiantes del medio ambiente que las rodea. Debido a que el sistema piramidal en el que las organizaciones basan su eficiencia y la especialización y falta -- de personalidad en las relaciones, ya no responden a las motiva-- ciones de los individuos.

Los problemas de autoridad, comunicación y de productividad se -- multiplican diariamente a tal grado, que la formulación de un -- cambio planificado se torna necesario y la diferencia en los re-- sultados que se obtienen estriba en la forma como se realizan di-- chos cambios en las empresas.

Algunas personas promoverán el cambio de una manera paulatina, es to es, poco a poco se realizarán los ajustes que sean necesarios para la organización, para otras, el camino a seguir es la revolu ción, la cual implica cambiar de forma tajante y de raíz con todo lo establecido. Ambos caminos plantean la solución a los problu-- mas, sin embargo en la primera pueden presentarse reacciones de -- pasividad y conformismo, mientras que la segunda puede poner en --

riesgo el futuro de la organización, en la medida en la que genere la más profunda resistencia al cambio y pueda acarrear frustraciones en los individuos que componen la empresa, es en este momento en que se presenta el D. O. como tercera alternativa, en la medida en que resulta el justo medio entre las dos formas de solucionar los problemas de la organización, presentadas anteriormente.

El D. O. puede definirse de muy diversas maneras, a continuación presento tres definiciones de los principales autores de administración que se han dedicado a su estudio.

**WARREN BENNIS:**

"El D. O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia --educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos. incluyendo el mismo cambio vertiginoso". (5)

**RICHARD BECKARD:**

"D. O. es un esfuerzo planificado de toda la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (6)

(5) Bennis, Warren G., "Desarrollo Organizacional; su naturaleza, sus orígenes y perspectivas", Fondo Educativo Interamericano, Bogotá 1973, P. 20.

(6) Beckhard, Richard, "Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos", Fondo Educativo Interamericano, Bogotá 1973, p. 10.

LUIS FERRER PEREZ:

"D. O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona". (7)

La última definición es la que más se aplica a la situación actual de las empresas, debido a que sugiere la aplicación del D. O. en las organizaciones, de acuerdo a sus circunstancias presentes y la problemática psicológica de sus miembros, al referirse al término de largo alcance determina que los resultados que se obtengan no tienen un límite o plazo determinado, ya que está integrado por técnicas específicas, valores y procesos que guardan una estrecha interrelación, de tal suerte que la modificación de uno, da lugar a la modificación de los de los otros dos, al hablar de la aplicación de las ciencias del comportamiento supone que al mejorar la conducta del grupo y de la organización se logra la efectividad y salud de la misma, lo que constituye el objetivo primordial del D. O.

Por último, cualquier intento de aplicar el D. O., debe estar plenamente respaldado por la alta gerencia, debido a que, si los ejecutivos de la empresa no compran la idea de que es necesario implantarlo, presentarán el primer y gran obstáculo para que se obtengan los resultados esperados con la implantación, en la medida en que causarán conflicto y duda en los niveles intermedios y bajos que estén tomando parte en este esfuerzo planificado.

(7) Ferrer, Pérez Luis, "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional" Trillas, México, D.F. 1984. P. 15.

La implantación del Desarrollo Organizacional en empresas determinadas, dependerá totalmente de las características y problemas -- particulares de las mismas, sin embargo, se persiguen objetivos -- comunes en todas ellas y son los siguientes:

- a) El desarrollo de un sistema viable y capaz de autorrenovarse, es decir, las funciones deben determinar las formas y no se -- debe tratar de hacer encajar a las funciones en las estructu-- ras existentes.
- b) Se busca hacer óptima la efectividad del sistema estable, así como de los sistemas temporales, todo esto, por medio de la -- creación de un mecanismo que permita mejorar continuamente la efectividad de los mismos.
- c) Avanzar hacia la colaboración y la competencia que debe existir entre las unidades interdependientes.
- d) Crear las condiciones en las que aparezca el conflicto que es inevitable, pero que pueda ser manejado en forma adecuada y se obtengan resultados positivos de él.
- e) Lograr un punto en el que se tomen las decisiones basadas en -- las fuentes de información adecuadas y no en las funciones or-- ganizacionales.
- f) Aumentar el apoyo y la confianza entre los miembros de la orga-- nización.
- g) Crear el ambiente en el cual la autoridad dada por un papel -- asignado, se incremente por la autoridad que se basa en el co-- nocimiento y en la habilidad.

- h) Aumentar la apertura de la comunicación en sus formas vertical ascendente, descendente y horizontal.
- i) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción del personal, en la organización.
- j) Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución de sus respectivas funciones.
- k) Encontrar soluciones creativas a los problemas frecuentes, por medio de la cooperación.

Para conseguir estos objetivos la implantación del desarrollo organizacional sustenta los siguientes valores:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización a que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción. Esto es, dejar de enmarcar a los miembros de la organización con normas y políticas rígidas, que no les permitan tener un desarrollo, darles oportunidades de mejorar su trabajo haciendo aportaciones y cambios o modificaciones que estén de acuerdo con la dinámica de la época actual, de tal suerte que se les conduzca a la realización personal en el futuro.
- Dar oportunidad a cada miembro de la institución, así como a ésta, de que desarrollen su potencial a través de estilos de dirección que sean congruentes con la estructura.
- Tratar de aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas a corto plazo, para lo cual, se debe tener en cuenta al mercado, a los consumidores, a la competencia, los recursos financieros, los cambios tecnológicos, las presiones -

legales, gubernamentales, y en general todas las condiciones externas que afecten a la organización.

- Se debe crear un ambiente de trabajo que rete a los empleados, ya que se trata de integrar las necesidades individuales con -- las necesidades de la organización, al mismo tiempo que se busca mayor identidad funcional.

- Dar oportunidades a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera como se relacionan con el trabajo, y la organización.

Para esto se debe de tratar de clarificar al máximo los objetivos de la empresa, así como la contribución que se desea de cada elemento que compone a la organización.

- Dar oportunidades a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera como se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente, es necesario distinguir varios - niveles de actuación que en la práctica se presentan simultáneamente y en completa interacción, este planteamiento permitirá - deducir el tipo de estrategias y técnicas que sea necesario y - adecuado utilizar. Se debe partir de la relación que existe entre el individuo, la organización y el medio ambiente que delimitan los siguientes campos:

1) La organización frente al medio ambiente.

El D. O. debe identificar todas aquellas variables ambientales, oportunidades o amenazas que puedan inducir cambios en la estructura de la organización. Las condiciones ambiente--



les van desde lo científico, lo económico, lo político, lo social y en algunos casos hasta el aspecto religioso.

2) El individuo frente a la organización.

Este campo se presenta bajo una doble dimensión ya que, por una parte, se trata de integrar las necesidades individuales con las necesidades de la organización y por otra, se busca una mayor identidad funcional. Los dos aspectos están ligados, sin embargo, es por todos conocido el hecho, de que casi siempre los intereses de la empresa son diferentes a los de los individuos que forman parte de ella.

En este caso se debe procurar, al menos, que no exista una verdadera incompatibilidad entre los dos intereses. Además - de que siempre es posible una integración de necesidades, a través de la búsqueda del bien común.

3) Los grupos dentro de la empresa.

A medida que progresa la tarea de organización, se va logrando una diferenciación y definición mayor de las áreas y unidades de la empresa.

En cierta forma, lo que se pretende es la especificación y la delimitación de las funciones y responsabilidades que existen para cada grupo de trabajo, sin embargo, paralelamente a esto, se va complicando la posibilidad de integración y coordinación de actividades. Esto es debido a que cada división o departamento de la empresa percibe su contribución a la misma de tal forma que se aíslan rápidamente de las demás áreas y se convierten en pequeñas islas inspiradas en objetivos particulares.

Generalmente, esta situación da por resultado que surjan graves conflictos entre los grupos, verdaderas rivalidades que son pretexto de una competencia sana, pero que, sin embargo, pueden poner en peligro el éxito de la empresa, de tal suerte que para trabajar en equipo, es necesario contar con una buena dirección y manejar una serie de conocimientos técnicos,

que permitan regular los conflictos grupales que nacen en to do tipo de organización.

4) La relación persona a persona.

En este punto debemos situarnos en el campo de las relaciones humanas, la forma como se relacionan las personas dentro de la organización puede contribuir en mucho al éxito o fracaso de la misma. La simpatía y la antipatía son los dos polos que determinan la agrupación y la identificación de las personas, así como la lógica de los sentimientos predomina en la actuación de las personas en las redes de comunicación informal.

Esta breve semblanza de lo que es el Desarrollo Organizacional -- presenta la importancia que implica el proceso de comunicación para que la implantación del D. O. en una empresa obtenga el éxito deseado. Esto se debe a que deben mantenerse abiertos los canales de comunicación para, en primer lugar, transmitir la esencia del D. O. y en segundo lugar, para obtener toda la información necesaria para poder conocer la situación actual de la empresa sujeta a estudio, medir la evolución y resultados de la implantación, ca be mencionar que desde el diagnóstico de la empresa, se están utilizando los canales de comunicación, pero la importancia de éstos crece al implantarse el D. O.

En consecuencia, la persona encargada de la implantación del D.O. debe ser una persona capaz de comunicarse, amén de otras características importantes, que trataré con detenimiento en el siguiente tema de este trabajo, esta persona debe suponer que no siempre tiene la razón y deberá estar dispuesto a escuchar a las personas y a buscar nuevos enfoques, de tal manera, que obtenga lo mejor de las personas que lo rodean y de él mismo y lo una para lograr el mayor beneficio de la empresa y de los individuos que la forman.

#### 4.1 SU IMPORTANCIA EN LA TOMA DE DECISIONES.

Para fundamentar la importancia de la comunicación en el proceso de la toma de decisiones, explicaré el aspecto psicológico de éste proceso y en lo que consiste la toma de decisiones específicamente en la administración de una empresa.

##### 4.1.1 Aspecto psicológico de la toma de decisiones.

Una persona, cada día tiene que tomar un sinnúmero de decisiones, algunas veces rápidamente, debido a que la elección es de rutina, como el caso de desayunar antes de ir al trabajo o no hacerlo, tomar la ruta de siempre para trasladarse o probar un camino nuevo, ir al cine en lugar de ir al teatro, etc. Sin embargo, también -- existen decisiones más importantes, como cambiar de trabajo o comprar una casa nueva, este tipo de decisiones que no son de rutina provocan un considerable conflicto y tensión, debido a las ventajas y desventajas que se presentan en la elección de una alternativa de entre un conjunto que se presentan, ya que la decisión -- incorrecta provocará posiblemente, consecuencias desagradables.

Tradicionalmente, la elección de una alternativa entre varias, comienza con el supuesto de que la persona que elige es un individuo familiarizado con los pros y contras del conjunto de alternativas que se presenta. Esto trae la consecuencia de que, la decisión se tomará sólo después de analizar todas las alternativas posibles en relación con la proporción de utilidad que ofrece cada una de ellas y se elegirá sólo la que ofrece la mayor utilidad, sin embargo, desafortunadamente la elección perfecta, razonable y lógica, no es un fenómeno que se observe comunmente, debido a que las personas a menudo están sujetas a simplificaciones excesivas a -- distorsiones y errores en su pensamiento, en especial cuando la -- elección tiene que ver con una decisión importante en la vida y -- no con la próxima tirada de un juego de damas. Puede ser que fren

te a un dilema profundo la mayoría de las personas resuelvan el problema lanzando una moneda al aire, en lugar de llevar a cabo un análisis profundo de las ventajas y desventajas de las alternativas que se les presentan.

Los psicólogos sociales, sostienen la idea de que, la comprensión de la forma como toman sus decisiones los individuos, se basa en la comprensión del proceso que observan y no en el análisis del modo en que debería obrar una persona racional para elegir una sola alternativa. Estos estudiosos de los fenómenos sociales, suponen una serie de etapas en la elección de una alternativa, la tarea inicial, es construir un cuadro del proceso de toma de decisión a partir del punto en que comienza la deliberación, hasta el punto en que ésta se toma y el período que sigue a la elección.

Generalmente, se hace una distinción entre los procesos anteriores y posteriores a la decisión.

#### Procesos anteriores.

La serie inicia, cuando la persona está consciente de la necesidad de elegir, esto puede suceder como resultado de la recepción de nueva información en el desarrollo de una actividad determinada.

Cuando una persona se enfrenta por vez primera con la necesidad de elegir, es muy probable que analice las ventajas y desventajas de cada alternativa posible que se le presente, y cuando las ventajas de una de ellas son completamente diferentes en cuanto a su valor, la elección se torna muy fácil, si por el contrario las ventajas se equilibran o contienen un valor igual, la elección se presenta difícil y generalmente puede haber manifestaciones de conflicto y duda en la persona que debe tomar una decisión.

En general, cuando una persona tiene dificultad para tomar una de terminación, se siente tenso, y angustiado porque precisamente, está consciente de que una mala elección, podría ser el inicio de un problema aún mayor, de ésta forma, la persona estará dispuesta a ser exageradamente objetiva y precavida en la elección de una alternativa.

El resultado de diversos estudios psicológicos dan como resultado, que la etapa anterior a la elección, está tamizada, en primer lugar, por las consideraciones subjetivas de las alternativas; y en segundo lugar, por la cantidad de información que puede poseer una persona para elegir una alternativa, de tal suerte, que la tendencia a apreciar las alternativas de un modo erróneo, en lugar de apreciarlas en forma objetiva, dependerá también, del grado en el que el individuo pueda prever que va a comprometerlo la elección que tome. Cuando una persona entra en conflicto y cree que se verá comprometido con una elección determinada, evaluará más objetivamente las alternativas, que cuando su elección no lo comprometerá y se le presente la posibilidad de cambiar de decisión. Parece entonces razonable la conclusión de que en el periodo que es anterior a la elección, puede darse tanto un estudio objetivo, como una consideración subjetiva de las alternativas, dependiendo de la presencia o ausencia de determinadas condiciones, como puede ser, la posibilidad de obtener más información o la perspectiva de una obligación o compromiso.

La acción de decidir.

Para los psicólogos, una decisión, es toda acción verbal manifiesta, socialmente definida como un compromiso de llevar a cabo una tarea específica o adoptar una línea de conducta determinada en un futuro, es decir, es la externación hacia un grupo de personas de lo que pensamos hacer.

Por lo tanto, está presente la decisión, cuando una persona informa a las demás de su determinación y se muestra comprometido con esa determinación. En el periodo anterior a esa elección, el individuo ha considerado y valorado cada una de las alternativas posibles en relación a sus pros y contras, ésta consideración lo ha llevado a seleccionar e informar a las demás personas, la que satisface de la mejor forma, sus necesidades. Esto constituye entonces la elección racional.

En el mundo de los negocios, la base de elección más probable es el análisis de la forma de obtener la máxima ganancia o la forma de hacer mínimas las pérdidas graves.

En general la elección de una alternativa, cuando las consecuencias buenas o malas que se presenten a los individuos los afectarán personalmente, creará una situación de conflicto que en algunos casos dará lugar a la evasión de la elección.

Esta evasión puede presentarse cuando se recurre a una figura con cierta autoridad para que elija en su lugar, cuando se lanza una moneda al aire para decidir o cuando simplemente se deja pasar el tiempo sin tomar una decisión. Estas formas de evasión, pueden darse a que después de un angustioso análisis de las ventajas y desventajas de las alternativas, la persona no ha podido lograr la preferencia por alguna de ellas. Sin embargo, es posible que después de confiar la decisión a las diferentes formas de evasión la persona manifieste cierta tendencia a escoger lo opuesto, porque quiere seguir siendo dueña de su destino y después de pedir el consejo de un experto, etc., restablezca su libertad mediante la elección de la alternativa contraria al consejo. También es posible, que ciertas personas se sientan incapaces de valorar las alternativas que se les presenten y cuando alguna de ellas se torna preferible por el azar o por la recomendación de un experto,

ocurra un análisis detallado de ella, sin embargo, generalmente la elección es la alternativa menos favorable para el individuo.

#### Revaloración de la decisión.

Este proceso, posterior a la decisión se presenta a menudo cuando la elección es importante para la persona. Puede ocurrir que la alternativa elegida presente rasgos negativos y, por el contrario la alternativa rechazada, presente rasgos positivos.

Con frecuencia la causa de la revaloración y de las molestias que siguen a la decisión, tienen su origen en las críticas que le hacen las demás personas a un individuo, por su elección, o en las desventajas imprevistas que ha ocasionado determinada elección. Si además, la decisión del individuo se ve seriamente atacada, no sólo procederá a reevaluarla, sino que, tratará por todos los medios de cambiarla y de dar marcha atrás en su elección y tratará también, de romper el compromiso, que generalmente se contrae al tomar una decisión importante.

Toda persona debe, por tanto, atenerse a las consecuencias que le acarreará tal o cual decisión, debido a que si está convencido de que su elección es la más conveniente y acertada, en lugar de tratar de cambiarla, hará todo lo posible por obtener el máximo beneficio de ella, si por el contrario, no se atiene a las consecuencias, se tornará como una persona indecisa y poco confiable a los ojos de las personas que lo rodean, además de originar en él mismo un sentido de frustración al no haber podido lograr su objetivo, y que puede acarrearle serios problemas en su relación con otras personas.

Continuando con el enfoque psicológico, trataré de explicar en lo que consiste la frustración, como referencia acerca de lo que pue

de ocasionar una elección incorrecta, además de todas las consecuencias explícitas que rodean a una elección incorrecta.

La frustración implica que no se ha llegado a la meta o a la conclusión de una línea de acción, que no se ha alcanzado un estado final de algún tipo, que no se ha logrado materializar una solución o consecuencia esperada. Esto puede describir un grupo unico de acontecimientos en una ocasión particular, o puede referirse a ejemplos repetidos como para hacerse característicos de la relación de un individuo con su ambiente. Desafortunadamente el término no es vago y tiene muchos significados, se puede utilizar por lo menos en tres formas importantes:

- Como una situación frustrante o incitadora.
- Los efectos de tal situación sobre la persona.
- Los efectos sobre el sistema de reacción sobre la persona.

Ahora bien, existen dos condiciones necesarias para que se dé la frustración:

- a) La presencia de un impulso o motivo previamente alertado o no recompensado.
- b) Alguna forma de interferencia con las formas de gratificación o el impedimento de su realización.

Si sólo se satisface la primera de estas condiciones, puede hablar se de privación o pérdida, pero no de frustración. La privación se refiere a una condición en que la necesidad o la tensión existente aumenta en intensidad al estar ausentes los medios de reducirlas. Como Maslow ha observado en sus estudios, la privación o pérdida implica mucho menos de lo que implica frustración. Entonces la frustración surge cuando una respuesta de meta sufre una interferencia que le impide ocurrir.



Con frecuencia se dice que las frustraciones surgen a causa de -- una inadecuación por parte del individuo para satisfacer sus nece- sidades ante existencias ambientales ordinarias. La frustración -- puede resultar de una excesiva demanda o exigencias ambientales o tal vez, a causa de un ambiente excepcionalmente empobrecido. Las demandas del ambiente pueden no ser excesivas, si se les mide con una escala independiente y sin embargo, las capacidades del individuo pueden no ser suficientes para satisfacerlas, las capacidades ordinariamente adecuadas pueden ser insuficientes o en un ambiente sin recursos o en uno que exige capacidades extraordinarias.

La distinción interior-exterior de las causas de frustración es -- de útiles implicaciones para el psicoterapeuta o para el psicólogo social, debido a que los ayudan a identificar cuando el indivi- duo exija más de lo que el medio ambiente puede darle o cuando, el ambiente le proporcione menos de lo que el individuo exija o -- necesita, en cualquiera de los dos casos, las condiciones esencia- les de la frustración son todavía la existencia de una necesidad no satisfecha y el fracaso de conductas de lucha disponibles para obtener la meta.

#### Reacciones ante la frustración.

El proceso de la satisfacción de necesidades, no siempre se reali- za con facilidad. Dos resultados posibles pueden derivarse de una conducta encaminada a la obtención de metas que no logró resolver ese estado interno de desequilibrio, esta conducta puede ser cons- tructiva o defensiva, y ambas son ejemplos de frustración, que es la incapacidad de satisfacer necesidades particulares o de lograr un objetivo determinado.

La conducta constructiva es el resultado que se obtiene cuando un

individuo, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de su situación y no siente la necesidad de defender su ego. Una persona ocupada en desarrollar una conducta constructiva puede estar capacitada para sentir que la necesidad o el deseo era poco realista o necesario y limitarse a no hacer absolutamente nada. Por lo tanto, las reacciones apropiadas y realistas ante situaciones frustrantes constituyen una forma de conducta.

La conducta defensiva es la segunda reacción ante la frustración. Esta conducta está encaminada a defender o proteger nuestro propio ser personal contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestimación. Por lo común la conducta defensiva es inconsciente, en el sentido de que la reacción es casi automática.

Todas las personas participan en alguna forma de conducta defensiva y no existe nada de anormal respecto a este tipo de comportamiento, es una manera típica de resolver algunas de las dificultades a las que se enfrenta todo tipo de individuo.

La conducta defensiva puede tomar varias formas:

#### RACIONALIZACION.

Es un mecanismo de defensa que permite al individuo formular excusas ante una falla. Se trata de una autojustificación en que la persona no está consciente de que está utilizando un falso razonamiento para protegerse de sí misma.

#### PROYECCION.

La proyección es el hábito de atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos. En efecto se culpa a los demás de los sentimientos de sí mismos.

#### REPRESION.

Con la represión se pone un pensamiento desagradable fuera de la mente o se olvida activamente algo. Esto puede ser una reacción de frustración peligrosa desde el punto de vista de la represión, es posponer o aplazar pensamientos o acciones incómodas, a los que sin embargo, será preciso enfrentarse en un momento posterior.

#### AGRESION.

Es otro mecanismo de defensa. Es la conducta dirigida a otra persona, u otros objetos, con la finalidad de herir o dañar. La agresión puede ser física o verbal. En ocasiones la persona que se siente frustrada no puede atacar directamente a la fuente de su frustración y, en tales casos, la agresión se enfoca hacia una tercera persona u objeto inocente, utilizando la agresión como medio para reducir la tensión.

#### COMPENSACION.

La compensación se refiere a que una meta alcanzable sirve para suplantar a otra que es difícil o imposible de lograr.

#### REGRESION.

Cuando un individuo vuelve a la conducta infantil, como resultado de alguna frustración, está utilizando la regresión como mecanismo de defensa. La regresión, al igual que otros mecanismos de defensa, es a menudo, una reacción inconsciente o el retorno a un periodo anterior y más feliz de la vida de la persona.

## EVASION.

Puede existir una ausencia física o psicológica como resultado de la frustración. Cuando una persona abandona algo o cede, está utilizando la evasión como medio de protegerse. La apatía extrema y el ausentismo físico son ejemplos de evasión. Una persona que se siente frustrada en el trabajo, puede adoptar cualquiera de éstas conductas para enfrentarse al problema.

Todas éstas formas de conducta defensiva, tienen su origen en algún tipo de frustración.

Siempre que sea posible, en lugar de intentar un tratamiento de - los síntomas, es decir, las conductas defensivas, es necesario investigar las causas de la frustración, para poder actuar en consecuencia.

### 4.1.2 La toma de decisiones en la empresa.

Todo gerente que se digne de serlo, debe ser capaz de tomar decisiones, ya que, la esencia de la administración es la capacidad de decidir.

Existe un método muy simple para elegir una alternativa, entre las que se presenten como posibles soluciones para un problema determinado, este método está compuesto por preguntas:

#### 1) QUE ES LO ADECUADO?

Para que un gerente pueda comprender lo que espera o desea debe estar capacitado para reconocer las situaciones de crisis, debe saber que es lo correcto o conveniente, antes de determinar que algo está saliendo mal.

Si el gerente no cuenta con la información necesaria para cono-

cer todas las operaciones de la empresa, difícilmente podrá determinar cuando están funcionando mal y cuando es necesario corregir los procedimientos o los medios de control.

## 2) QUE ES LO QUE PUEDE FALLAR?

Cualquier ejecutivo debe estar alerta y completamente al tanto de todo lo que sucede en su empresa, de tal manera que pueda detectar los problemas potenciales relacionados con la marcha y actividades normales del negocio, de tal suerte que pueda tomar las medidas necesarias para evitarlos.

Después de que se hayan descubierto un número considerable de problemas potenciales, el ejecutivo debe jerarquizarlos, existirán - los que deben evitarse a toda costa, los que soliciten sólo un poco de atención para solucionarse y por último, los que sólo necesiten la atención normal.

## 3) CUAL ES LA CAUSA DE LA FALLA?

El ejecutivo o gerente no debe conformarse con jerarquizar los -- problemas, debe tratar de determinar la causa, debe tener la inteligencia y constancia necesaria para encontrar la razón o causa, cuando el problema ya no es potencial, el trabajo de determinar - la causa es más fácil, debido a que se trata de identificar los - cambios que produjeron el efecto preciso en relación con el problema.

Cuando el problema no se ha dado, el trabajo es más difícil y en este caso, el ejecutivo puede valerse de la experiencia y del sentido común, para poder enlistar las causas que pueda ver en el - problema en potencia.

#### 4) COMO SE PUEDE PREVEER LA FALLA?

Como consecuencia de hacer una lista de posibles causas de un problema potencial, se puede deducir qué acción se puede llevar a cabo para que tal problema no se presente.

#### 5) QUE HACER EN CASO DE QUE SE PRESENTE EL PROBLEMA?

Si el ejecutivo ha llevado a cabo todos los pasos anteriores, puede darse cuenta de que aún algo puede fallar y él puede encontrar se en serios problemas, para evitar esto debe elaborarse un plan extra, esto es, el ejecutivo debe tener la capacidad para tomar decisiones en situaciones de crisis. Ya que sucede con demasiada frecuencia, que cuando se han tomado todas las precauciones necesarias surge algo inesperado que cambia el rumbo de la operación. Esto podría resumirse diciendo, que siempre existe cierto grado de incertidumbre en todos los planes.

Otro factor importante en la toma de decisiones, es la solución - de problemas cuando éstos han dejado de ser potenciales, existen una serie de pasos para tratar de solucionar un problema.

#### "PASOS EN EL ANALISIS DE PROBLEMAS.

- 1.- Especifique el problema. Mientras más específica y claramente se enuncie el problema, será más fácil el resto del proceso - de solución del mismo.
- 2.- Defina el nivel presente. Defina en términos específicos y moderados el estado exacto de las cosas en la actualidad.
- 3.- Defina su objetivo. Defina en términos específicos y moderados la diferencia exacta entre cómo son las cosas y cómo debieran ser.

- 4.- Haga una lista de las causas posibles. Escriba todas las razones posibles que la actual preocupación pudiera haber originado. Todas las causas posibles y tal vez algunas pocas que parezcan imposibles.
- 5.- Seleccione la causa más probable. Este proceso de selección puede sugerir otra causa y hacerlo regresar al paso cuatro.
- 6.- Anote las soluciones alternativas. Escriba todas las acciones posibles que parezcan resolver la necesidad que usted ha aislado.
- 7.- Analice sus acciones alternativas. Pondere cada solución posible con respecto al esfuerzo, costo y riesgo.
- 8.- Tome su decisión. Seleccione la acción alternativa que tenga la más alta clasificación total sobre su esfuerzo, costo y evaluación del riesgo.
- 9.- Haga un plan de acción. Cuidadosamente y con atención a los detalles mínimos, planee los acontecimientos que tendrán que ocurrir para que den resultado las alternativas seleccionadas. Ponga atención a los datos específicos, y a los objetivos de cada paso hacia la realización de la solución.
- 10.- Acepte el mérito cortesmente. Cuando los pasos para resolver el problema se hayan seguido con cuidado y el plan se haya ejecutado cabalmente, sólo quedan dos actitudes posibles. Usted puede aceptar los elogios de sus colegas con cortesía, -- aún conviniendo humildemente en que usted es, como lo han sugerido ellos, inteligente, perspicaz y perceptivo. O usted -- puede encontrar que ha escogido la causa alternativa equivocada del problema. En este caso, regrese al paso seis y vuelva a empresar de nuevo con la siguiente causa más probable".(8)

Existen diversos métodos para llevar de la mano a cualquier persona hacia una elección determinada.

(8) Fulmer, M Robert, "Administración Moderna", Diana, México --- 1980, P 229, 230.

En el mundo de las empresas las soluciones pueden presentarse hasta cierto punto fáciles, en la medida en que están relacionadas con la utilidad o ganancia que presenten las diversas alternativas y éstas pueden medirse fácilmente.

Sin embargo, también existen problemas que no pueden medirse con la misma facilidad, problemas con el personal, con los niveles directivos o con el sindicato de la empresa.

La mejor forma de solucionar todo tipo de problemas es aplicar un método adecuado, existen muchos y cada persona puede crear el propio en base a su experiencia, a su nivel de conocimientos y a su muy particular forma de ser.

Cualquier decisión debe tomar en cuenta las técnicas de comunicación ya que juegan un papel muy importante en la solución de problemas. Cuando ya se ha elegido una alternativa debe comunicarse claramente a la persona que tiene el problema y a la persona o personas que llevarán a cabo el plan de solución o correctivo.

La comunicación es importante tanto para tomar una decisión acertada, en la medida en que se debe contar con toda la información posible lo más exacta posible, como para llevar a cabo la decisión tomada.

Puedo concluir, que cualquier decisión, por más acertada que sea, es inútil si se ha tomado sobre datos incorrectos o si la solución nunca se lleva a cabo por falta de información o por un fracaso en el proceso de comunicación a la persona afectada.



## 4.2. PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Mi objetivo principal al desarrollar este capítulo, es el de identificar el papel que juega la comunicación en una empresa y dadas las condiciones cambiantes del medio ambiente, el papel que ocupa el administrador en los modelos de desarrollo organizacional que a mi modo de ver, la implantación de éstos modelos en las empresas, representan la solución más eficaz e inmediata a todos los problemas que aquejan a la mayoría de ellas.

No puedo hablar de un programa de comunicación en una empresa, como un hecho aislado debido a que afecta a todos los miembros de la empresa, de la misma forma no podría hablar del papel del administrador en ella sin hablar de las relaciones que necesariamente debe entablar con todos los individuos que componen una organización.

Por tal razón trataré de fundamentar la importancia del papel que desarrolla el administrador dentro de un todo, por lo tanto enmarcaré la comunicación en el modelo de desarrollo organizacional, por una parte hablaré del desarrollo gerencial y por otra del administrador como agente de cambio, es decir como la persona más capaz e idónea para lograr un programa de comunicación efectiva dentro de una empresa.

### 4.2.1. Desarrollo Gerencial.

Con el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, cada vez, se va haciendo más necesaria la participación de todos los miembros en la solución de sus problemas, ésta necesidad trae consigo la necesidad de una buena dirección y técnicas acordes a los cambios que día con día se presentan en la dinámica natural de cualquier tipo de empresa, técnicas que se puedan adoptar a las nuevas exigencias de cada una en particular.

Por lo mismo no se puede hablar de una teoría determinada, debido a que es difícil aplicarla en su sentido estricto a la realidad, es mucho más práctico emplear lo que mejor se adapte a la realidad de cada una de ellas, un enfoque sencillo es utilizar la administración por autocontrol o integración.

Este tipo de administración es una aplicación en forma genérica de la teoría "Y" o sistema participativo que debe su creación a Douglas McGregor y cuya finalidad es estimular la integración, producir una situación en la que el empleado pueda, de la mejor manera posible, lograr la realización de sus aspiraciones personales y la satisfacción de sus necesidades, dirigiendo y polarizando sus esfuerzos hacia el logro del objetivo de la empresa.

Esto constituye un intento deliberado de unir el perfeccionamiento de la competencia gerencial con la satisfacción de las necesidades que experimenta el trabajador de proyectar su yo hacia un nivel más alto y de conseguir su realización personal.

Este tipo de administración comprende cuatro fases, a saber:

a) Esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo.

Una verdad determinante es que cuando una persona sabe lo que quiere, es decir, conoce su objetivo, puede encaminar sus esfuerzos hacia la consecución del mismo. De aquí la importancia de que los gerentes clarifiquen los requisitos de cada función en particular, no se trata de manejar a los empleados como máquinas a quienes se les proporcionan las instrucciones para llevar a cabo una tarea, se trata de definir exactamente qué se espera de un puesto cuál es su objetivo, su responsabilidad y en la medida en que la tenga, cual es su autoridad. Con la delimitación de los parámetros adecuados cada miembro de la organización sabrá cual es su deber y qué se espera de él.

b) Fijación de metas concretas para un período determinado.

El establecimiento de metas para un período determinado ayuda a las personas involucradas, en la medida en que pueden llevar un seguimiento adecuado de los resultados y del cumplimiento de la meta.

La administración por objetivos maneja el supuesto de que la consecución de metas pequeñas estimula a las personas y las motiva para lograr el objetivo final, las provee también de una medida de control en la medida en que retroalimenta a los sistemas y en caso de que exista alguna desviación existe la posibilidad de tomar medidas correctivas de tal suerte que no se entorpezca la realización del objetivo final.

c) El desarrollo administrativo.

Cabe señalar en este punto, la importancia de la capacitación de los miembros de una empresa, ya que el crecimiento de ésta debe ir en paralelo con el crecimiento personal de todos los individuos.

d) Evaluación de los resultados.

Este último punto es muy importante para determinar las causas del éxito o fracaso en el logro del objetivo, es determinante que las personas que participaron en un proyecto determinado estén enteradas de sus resultados, ya sean éstos satisfactorios o no, ya que la experiencia que éstos les proporciona los ayudará a mejorar su actitud o empeño en el trabajo cuando se les involucre en un nuevo proyecto.

La evaluación de los resultados obtenidos representan también una herramienta para los gerentes o supervisores, que les ayudará a conocer la capacidad de sus empleados para tal o cual

actividad, también podrán determinar qué necesidades de capacitación existen en su unidad o área de trabajo.

El punto más importante en relación con la administración por integración y autocontrol es que constituye un estilo de dirigir a la gente que va evolucionando con la propia organización debido a que su continua valoración va determinando las necesidades - presentes y futuras de la misma. Esto es debido a que las tácticas se desarrollan de conformidad con las circunstancias imperantes en la organización.

Los gerentes que se han propuesto establecer la gerencia por autocontrol e integración con frecuencia piensan que ésta consume demasiado tiempo, sin embargo, los resultados a largo plazo son por demás alentadores, debido a que, cuando se considera que ésta forma de trabajar requiere menos órdenes a los subordinados - y va acompañada de una mayor competencia gerencial, las demoras y aplazamientos generados por esta implantación parecerán naturales y al valorarlas con los resultados que se obtienen como consecuencia de su implantación, siempre saldrá ganando esta nueva forma de administrar.

Se puede decir que la administración por integración y autocontrol es una forma distinta y eficaz de llevar a cabo las responsabilidades existentes dentro de una organización y debe ser el gerente el que la lleve a cabo, al mismo tiempo que elabora un programa adecuado de comunicación, con miras a lograr el objetivo de su unidad, así como el objetivo general de la empresa.

Otra forma de promover el desarrollo gerencial es la utilización o implantación de la administración por objetivos, cuyas características generales son las siguientes.

Toda organización para optimizar sus resultados, debe dar importancia a los recursos humanos, de lo contrario existirá muy poco interés por parte de éstos para la realización de los planes que les sean encargados, por lo tanto se debe tratar de que participen activamente en la fijación de objetivos y en el diseño de planes.

Otro punto importante es la satisfacción de las necesidades principales en la misma situación, por lo mismo la administración debe adecuar sus objetivos de tal manera que al lograrlos los empleados, también logren satisfacer sus necesidades y metas personales.

La administración por objetivos es un instrumento más, para que las organizaciones trabajen óptimamente, basándose principalmente en los recursos humanos y teniendo como herramienta el proceso administrativo, tiene su origen en las ciencias del comportamiento, como son Psicología Social y Sociología, forma parte del desarrollo de la organización y para tener éxito debe crearse un clima adecuado y estar dirigida por la autoridad más alta en la jerarquía de la empresa con el objetivo de que esté apoyada, por último la herramienta que debe utilizar es el conocimiento del comportamiento humano.

La esencia de la administración por objetivos es el establecimiento de metas particulares, pero que al formar un todo, cumplan con el objetivo general de la organización.

A continuación presento las características fundamentales de la administración por objetivos en las que va implícita la importancia de la comunicación para que su implantación dé los resultados esperados.

### Características.

- Es una actitud positiva creada entre el personal administrativo.
- Facilita la delegación de autoridad.
- Es un medio de autocontrol de la gerencia y de sus unidades - de trabajo.
- Contribuye de manera determinante a desarrollar la iniciativa entre el personal directivo.
- Marca una filosofía en la actuación integral de todo el cuerpo administrativo.

### Puntos básicos.

- Requiere de un sistema integral.
- Los objetivos deben ser fijados en forma conjunta con los responsables de llevarlos a cabo, al mismo tiempo que deben ser discutidos con los jefes y superiores.
- Debe establecerse un control del que sea responsable un coordinador.
- Debe de establecerse un programa de incentivos, de tal manera que se mantengan motivados a los empleados.
- Una herramienta útil para el autocontrol es el uso de presupuestos.

- ° Se debe trabajar en equipos.

#### Puntos clave.

- ° Fijación de objetivos y determinación de los  cursos alternati  
 vos de acción.
- ° Revisión periódica de los logros obtenidos y de las  desviacio  
 nes (retroalimentación).

#### Metodología.

##### a) Fijación de objetivos y resultados.

##### b) Normas para establecer objetivos.

- ° No deben confundirse con sus elementos, síntomas o efectos.
- ° No deben confundirse con los medios para alcanzarlos.
- ° Deben quedar establecidos por escrito.
- ° Debe establecerse un período determinado para su realiza--  
ción.
- ° Deben ser claros y precisos.
- ° Deben ser reducidos en su número.
- ° Deben actuar también como motivadores.
- ° Deben estar de acuerdo con la autoridad o jefe.

- c) Revisión previa y retroalimentación.
- d) Logro de resultados (evaluación).
- e) Revisión final.
- f) Fijación de nuevos planes y revisión de los mismos.

#### Estudio del clima organizacional.

Generalmente, el clima que impera en una organización depende del tipo de mando que establecen los niveles directivos, sin embargo, debe de tomarse en cuenta el carácter de las fuerzas motivadoras usadas, el proceso de comunicación en cuanto a cantidad y dirección, el proceso de toma de decisiones, la manera como se fijan los objetivos, el proceso de control y las características de la ejecución.

En este tipo de administración la revisión del desarrollo se convierte en una situación en la cual el jefe y el subordinado desempeñan papeles casi iguales, debido a que se le debe dar una explicación al subordinado de las razones por las que se va a implantar la administración por objetivos.

Por último, ya sea que el administrador opte por la administración por autocontrol o por la administración por objetivos, debe de buscar por todos los medios mantener comunicación en todos los sentidos y con todos los niveles jerárquicos.



#### 4.2.2. EL ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CAMBIO.

El papel del administrador en las empresas ha ido incrementando - su importancia al paso de los años, debido a que para que una --- empresa se mantenga en el mercado debe ser dinámica, creativa y - susceptible a los cambios que se generan en su alrededor.

Ya no es suficiente que una empresa cuente con una persona que or- ganice sus recursos, tanto materiales como humanos, es necesario que obtenga de ellos el mayor rendimiento y mantenga un clima ar- mónico en el cual los empleados puedan llevar a cabo sus funcio-- nes de la mejor manera y al mismo tiempo desarrollen todo su po-- tencial y creatividad, de tal suerte que se sientan a gusto en - su trabajo.

El nuevo administrador debe por tanto, trabajar como agente de -- cambio y su actitud debe cambiar hacia la realización de importan- tes actividades de cambio, al mismo tiempo que motiva a los ---- empleados de todas las jerarquías, ya sean ejecutivas u operati-- vas, hacia la realización de nuevas formas de trabajo, tareas o - procesos que permitan aglizar la actividad o actividades que se comprenden en un sistema departamental o que afectan a toda la -- organización.

La espontaneidad con que puede surgir un agente de cambio, radica muchas veces en el conocimiento de las tareas y procesos, en las oportunidades de diálogo y retroinformación grupal, en la preocu- pación de los jefes por sus departamentos y el interés de los eje- cutivos por aumentar la productividad organizacional.

En un esfuerzo de desarrollo organizacional, se requiere de la -- ayuda de consultores externos para facilitar el proceso de cambio. Sin embargo, un número considerable de organizaciones están crean- do sus propios consultores internos.

La participación interna y externa, permite trabajar en conjunto para obtener una visión más amplia de la empresa, ya que internamente se cuenta con el profundo conocimiento de normas y políticas, tanto a nivel departamental como organizacional y, a su vez, se extenderá el panorama general con el factor externo, ya que -- emitirá un juicio imparcial que pueda ayudar a determinar la solución a las necesidades organizacionales.

Para este tema, pretendo fundamentar la importancia que reviste - la actitud del administrador frente a los problemas de la empresa - los consultores externos pueden ayudar a la empresa, pero lo más importante es no tener que recurrir a un consultor externo ya que éste implica que la organización ha llegado a una situación tan - grave o problemática que tiene que tomar la decisión de recurrir a un asesor externo.

Si, por el contrario, los miembros de la organización mantienen - una actitud de creatividad permanente, podrán prevenir los problemas, esto es lo que hacen los agentes de cambio internos, y el -- administrador es la persona que en primer lugar debe tener esa -- actitud innovadora y receptora de los cambios que se manifiesten en su empresa, esto trae consigo las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas.

- a) El agente de cambio interno se halla disponible para prestar - atención al trámite de los cambios, generalmente está al tanto de los problemas vigentes y cuestiones debatibles por resolver
- b) Lo más probable es que se considera que son los agentes de -- cambio internos los que tienen el grado óptimo de conocimiento de los factores fundamentales o antecedentes de cualquier pro-

blema o situación conflictiva. Por lo general y debido a lo -- anterior, ellos pueden adquirir suficiente control sobre el -- ambiente y el proceso de cambio.

- c) Aunque para el agente de cambio interno es más difícil demostrar neutralidad entre los protagonistas de algún problema, -- con frecuencia es beneficioso el que su relación con una de -- las partes sea mucho mejor que con la otra, ya que ésto le dá mayor capacidad de hacer frente vigorosamente a aquella y de -- introducir contenidos amenazadores para la misma, que la hagan reaccionar, le impidan usar su propio método, o le impongan -- reglas de procedimiento restrictivas.

#### Desventajas.

La actuación de un agente de cambio interno conlleva, también ciertas desventajas como las siguientes:

- a) El hecho de que el agente de cambio pertenezca a la organización puede no beneficiar o propiciar el cambio, ya que al estar envuelto en el clima del sistema organizacional, puede percibir las situaciones o problemas con cierta parcialidad y dejar pasar por alto obstáculos que impiden el bienestar y efectividad.
- b) Al formar parte de la empresa, el agente de cambio puede tener una mayor relación con determinados protagonistas y esto le dificulta demostrar su imparcialidad.
- c) Si el consultor tiene un cierto poder sobre el futuro de los protagonistas, esto hará que los mismos sientan mayor riesgo en confrontar con sinceridad los problemas o les induce a comportarse de modos calculados para arrancarle la aprobación.

Por último puedo decir que cualquier miembro de la organización - sensible a los cambios y situaciones que tienen lugar en la misma puede actuar como agente de cambio.

Ahora bien, el administrador como agente de cambio debe promover en primer lugar, un programa o proceso de comunicación eficaz, ya que en él se fincarán todas las mejoras o soluciones a los problemas que se presenten y no importa qué estilo se maneje, si al final se obtienen los resultados deseados, el proceso de comunicación saldrá airoso de su prueba final.

Para terminar puedo decir que no existe ningún truco para obtener lo mejor de las personas, lo único que dá resultado es la comprensión, de ahí que la base del Desarrollo Organizacional sea el estudio de las ciencias del comportamiento, y la forma más práctica y eficaz de comprender a las personas es escucharlas, pueden existir muchas formas para escuchar, pero creo que todas se pueden resumir en "LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA OIR BIEN", que cito a continuación:

- 1.- Deje hablar. Usted no puede oír si está hablando.
- 2.- Ponga cómodo al que habla. Ayúdelo a que sienta que está libre para hablar.
- 3.- Muéstrelle que usted desea oír. Parezca y actúe como si estuviera interesado. No lea su correspondencia mientras él habla. Oiga para entender, más bien que para oponerse.
- 4.- Elimine las distracciones. No garrapatee, toque con los dedos o baraje papeles. Estaría más quieto si cerrara usted la puerta.

- 5.- Simpatice con el que habla. Trate de colocarse en su lugar, a fin de que pueda usted ver su punto de vista.
- 6.- Sea paciente, conceda bastante tiempo. No lo interrumpa. No - trate de caminar hacia la puerta o de irse.
- 7.- Controle su temperamento. Un hombre enojado recibe el signifi cado equivocado de las palabras.
- 8.- Vaya despacio en los argumentos y críticas que le pongan a él a la defensiva. El puede mentir o enojarse. No discuta usted. Aún si usted gana, pierde.
- 9.- Haga preguntas. Esto lo alienta y muestra que usted está oyen do. Ayude a desarrollar más los puntos.
- 10.- Deje de hablar. Este es el primero y el último, por que todos los demás mandamientos dependen de ello. Usted no puede hacer un buen trabajo como oyente mientras habla" (9).

(9) Fulmer M. Robert. Idem. P. 302.

## CONCLUSIONES

Para poder tener un conocimiento amplio de lo que sucede en una empresa, que vaya desde los índices de productividad, hasta los tipos de liderazgo formales e informales que existen dentro de ella se torna necesario el establecimiento de un programa de comunicación dinámico y acorde con su tamaño y necesidades, que permita conocer a todos los individuos que la componen y saber cuales son sus objetivos, sus costumbres y los factores que pueden ser motivadores en un momento dado.

En una época como la presente con tantos avances tecnológicos - en comunicación se están dejando de lado las relaciones inter--personales, y la importancia que reviste el que las personas - que tienen a su cargo la administración de una empresa cuenten con toda la información necesaria tanto en calidad como en cantidad para que puedan tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Por esto sostengo que un programa de comunicación debe abarcar todas las jerarquías que existan en la empresa y su eficiencia dependerá en gran medida de que la persona o personas responsables de manejar los canales de información sepan con precisión que necesidades tiene cada uno de los puestos que componen el - núcleo de trabajo. Esta afirmación la baso en mi experiencia la boral, debido a que sucede con frecuencia que los empleados se enteran de datos que no necesitan y que pueden olvidar o malinterpretar, en base a esto, sugiero que deben informarse todos - los detalles acerca de cada puesto a la persona que lo ocupe y los cambios trascendentales y que afecten a toda la empresa deben informarse a todas las personas que la componen, esto ayuda

rá también a vencer la resistencia al cambio cuando tengan que modificarse sistemas o procedimientos en operaciones que sean - obsoletas e impidan el crecimiento y desarrollo de la empresa, - aunque en este punto no debemos olvidar que esto se logra también adecuando las relaciones interpersonales para que a su vez se alcance en la organización un mejor nivel de vida. Por ultimo no debemos olvidar la característica de que las empresas son un sistema abierto que influye y es influenciado por el medio - que lo rodea, de tal manera que el programa de comunicación debe alcanzar también al exterior.

La elaboración e implementación de un programa de comunicación que responda a las necesidades de las empresas no es tarea fá--cil, pero es de vital importancia para el crecimiento de las - mismas y su ausencia representa el mayor obstáculo para llevar a cabo una buena administración que esté acorde con las condi--ciones cambiantes del país que implican un ambiente de mayor - competencia en el mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Beckhard, Richard. "Desarrollo Organizacional; Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano, Bogotá 1973, 140 P.
- 2.- Benge, Engene J., "Elementos de Administración Moderna", Diana, México 1981, 292 P.
- 3.- Bennis Warren G., "Desarrollo Organizacional; Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas", Fondo Educativo Interamericano, Bogotá 1973, 104 P.
- 4.- Berlo, David K. "El proceso de la Comunicación", El Ateneo, Buenos Aires 1978, 239 P.
- 5.- Chinoy, Ely, "La Sociedad", Fondo de Cultura Económico, México 1981, 419 P.
- 6.- Dence, Frank E. "Teoría de la Comunicación Humana", Troquel, Buenos Aires, 1973, 456 P.
- 7.- Dowling Jr., W.F. Sayles, L. R., "Mando y Motivación Efectiva del Personal", Hispano Europa, Barcelona España 1979, 518 P.
- 8.- Ferrer, Pérez Luis, "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional", Trillas, México 1984, 204 P.
- 9.- Fulmer, Robert., "Administración Moderna", Diana, México 1981 607 P.
- 10.- French, Wendell, L. Bell Cr. Cecil H., "Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional", Diana, México 1981, 269 P.
- 11.- Goble, Frank G. "La Tercera Fuerza", Trillas, México 1977, 223 P.
- 12.- Goldhaber, Gerald M. "Comunicación Organizacional", Diana México 1984, 423 P.
- 13.- Hall, Richard H. "Organizaciones; Estructura y Proceso", Prentice Hall Internacional, España 1979, 331 P.
- 14.- Harwood, F. Merrill, "Clásicos en Administración", Limusa, México 1978, 450. P.
- 15.- Huse, Edgar F., Bowith, James L., "El Comportamiento Humano en la Organización", Fondo Educativo Interamericano, España 1976, 439 P.
- 16.- Lawrence, Paul R., "Desarrollo de Organizaciones; Diagnóstico y Acción", Fondo Educativo Interamericano, Bogotá 1973, 113 P.
- 17.- Paoli, J. Antonio, "Comunicación", Edicol, México 1979, 195 P.