

no 29
Lejo



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA COMUNICACION Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO HUMANO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

JOSE CRESPO MENDOZA

Director del Seminario
C. P. y L.A.E. Jorge A. Mercado Montes

México. D. F.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

P R E F A C I O

P R E F A C I O

La gran importancia que para mí tiene el factor humano y su necesidad de comunicación con sus semejantes dentro de la organización, fué el factor que me llevó a realizar la presente investigación.

En este trabajo, se encuentra plasmado el proceso de la comunicación, así como los diferentes tipos, medios y barreras de ésta, que se dan dentro de la organización.

"La Comunicación y su influencia en el rendimiento humano", pretende demostrar si la comunicación está en relación con el desempeño personal de los individuos.

Todas las comunicaciones están basadas en una reciprocidad que mediante la correcta trasmisión entre los emisores y receptores brinda a ambos una retroalimentación eficiente.

Toda comunicación que sea eficiente, que integre y motive a los individuos, redundará en resultados satisfactorios para alcanzar las metas y objetivos dentro de la organización teniendo como fin el brindar un mejor servicio a la sociedad en general.

Este trabajo está dedicado a mi familia, a mis padres; Engracia Mendoza de Crespo y José Crespo Ruiz, ya que con su apoyo y consejo he llegado a realizar uno de mis más grandes anhelos.

A mis hermanos; Jaime, Graciela, Enrique, Patricia y Ricardo, con todo mi cariño y deseando que alcancen todas y cada una de las metas que se han propuesto.

Al, C.P. y L.A.E. Jorge A. Mercado Montes, por su orientación y ayuda para la realización de este trabajo.

A Estrella Guerrero A. por su alegría, amistad y comprensión.

A Oscar Martínez F. por la amistad que me ha brindado.

A mis amigos y compañeros de generación, por haber compartido conmigo muchos momentos inolvidables a lo largo de toda la carrera.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por la oportunidad que me brindó para realizar mi carrera universitaria, por ello soy universitario.

A la Facultad de Contaduría y Administración y a sus maestros, por todos los conocimientos y experiencias que me dieron, gracias.

José Crespo Mendoza

Diciembre/1987

INDICE

I N D I C E

PREFACIO.....	1
INTRODUCCION.....	2
PRIMERA PARTE: INVESTIGACION DE CAMPO.	
1. Abstract.....	5
2. Marco teórico.....	7
3. Instrumentos.....	11
4. Resultados.....	12
5. Gráficas.....	17
6. Conclusiones.....	40
SEGUNDA PARTE: LA COMUNICACION Y SU ENTORNO.	
Capítulo 1 COMUNICACION.	
1. ¿Qué es comunicación?.....	44
2. El proceso de la comunicación.....	45
3. Elementos del proceso de comunicación.	46
3.1 Comunicador o emisor.....	46
3.2 Codificación o mensaje.....	46
3.3 Medio de transmisión.....	46
3.4 Decodificación-receptor.....	46
3.5 Retroalimentación.....	46
3.6 Ruido.....	47
Capítulo 2 TIPOS DE COMUNICACION EN CUANTO A CONTENIDO.	
1. Comunicaciones formales.....	49
2. Comunicaciones informales.....	49

	3. Comunicaciones implícitas.....	51
Capítulo 3	TIPOS DE COMUNICACIONES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.	
	1. Definición y clasificación.....	54
	2. Comunicación descendente.....	54
	3. Comunicación ascendente.....	55
	4. Comunicación horizontal.....	55
	5. Comunicación diagonal.....	56
	6. Comunicación circular.....	56
Capítulo 4	MEDIOS DE COMUNICACION.	
	1. La Palabra oral.....	58
	2. La Palabra escrita.....	60
	3. Señales audibles y visuales.....	61
	4. Comunicación mímica.....	62
	5. Comunicación gráfica.....	63
	6. Símbolos convencionales.....	64
	7. Medios mecánicos.....	65
	8. Comunicación mixta.....	66
Capítulo 5	BARRERAS DE LA COMUNICACION.	
	1. Definición y clasificación.....	68
	2. Barreras físicas.....	69
	3. Barreras fisiológicas.....	69
	4. Barreras semánticas.....	70
	5. Barreras psicológicas.....	71
	6. Barreras administrativas.....	72

Capítulo 6	MEDIDAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS.	
	1. ¿De dónde provienen las barreras?.....	78
	2. La retroacción.....	83
	3. Medios de retroacción.....	84
	4. La retroacción en la organización.....	86
Capítulo 7	BARRERAS A LA COMUNICACION EFICIENTE.	
	1. Marcos de referencia.....	90
	2. Escucha selectiva.....	92
	3. Juicios de valor.....	93
	4. Credibilidad de la fuente.....	94
	5. Filtrado.....	94
	6. Lenguaje grupal.....	95
	7. Diferencia de estatus.....	95
	8. Presiones de tiempo.....	96
	9. Sobrecarga de comunicaciones.....	97
Capítulo 8	MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.	
	1. Seguimiento.....	101
	2. Regulación del flujo de información.....	101
	3. Empatía.....	101
	4. Repetición.....	102
	5. Estímulo de confianza mutua.....	102
	6. Oportunidad.....	102
	7. Simplificación del mensaje.....	103
	8. Escucha eficaz.....	103

ANEXOS	106
BIBLIOGRAFIA	114

INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

CUADRO 1 RESULTADOS DEL INDICADOR; RELACIONES INTERPERSONALES.

* Gráfica 1	17
* Gráfica 2	18
* Gráfica 3	19
* Gráfica 4	20
* Gráfica 5	21
* Gráfica 6	22

CUADRO 2 RESULTADOS DEL INDICADOR; BARRERAS Y CONFLICTOS.

* Gráfica 1	23
* Gráfica 2	24
* Gráfica 3	25
* Gráfica 4	26
* Gráfica 5	27
* Gráfica 6	28
* Gráfica 7	29
* Gráfica 8	30
* Gráfica 9	31

CUADRO 3 RESULTADOS DEL INDICADOR; MOTIVACION.

* Gráfica 1	32
* Gráfica 2	33
* Gráfica 3	34
* Gráfica 4	35

CUADRO 4	RESULTADOS DEL INDICADOR; TOMA DE DECISIONES.	
	* Gráfica 1	36
	* Gráfica 2	37
	* Gráfica 3	38
CUADRO 5	EL PROCESO DE LA COMUNICACION.....	47
CUADRO 6	CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS FORMALES E INFORMALES.....	52
CUADRO 7	ALTERACION QUE SUFRE LA COMUNICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION.....	82
CUADRO 8	MEDIDAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS.....	87
CUADRO 9	MARCO DE REFERENCIA ENTRE EMISOR Y RECEPTOR.....	91
CUADRO 10	BARRERAS A LA COMUNICACION EFICIENTE.....	99
CUADRO 11	MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.....	104

INTRODUCCION

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

Cuando la transmisión del mensaje entre el emisor y el receptor se da en forma clara, precisa y comprensible, no hay duda que la retroalimentación será la esperada.

Mientras que la comunicación entre los individuos sea eficiente para el desempeño de su trabajo, el ambiente organizacional de éstos será satisfactorio, pero si la comunicación que éstos mantienen, sufre alguna alteración o cambio en los mensajes que se envían o reciben, provocará que la retroalimentación no sea la esperada, por ello, surgen ciertas fricciones entre los emisores y receptores que con el paso del tiempo llegarán a convertirse en barreras y conflictos que provocarán que el ambiente de trabajo sea tenso y poco agradable, teniendo como consecuencia que el desempeño de cada individuo no sea el esperado.

En la primera parte de este trabajo se llevó a cabo una investigación de campo, en la cual se demuestra como influye la comunicación en el desempeño del trabajo de los individuos y también, algunos conflictos y barreras que afectan la correcta transmisión y retroalimentación del mensaje entre emisores y receptores.

Esta parte se organizó con un ABSTRACT, el cual describe el trabajo de la investigación de campo, y donde se encuentra la pregunta formal, que dió origen a este trabajo. En el MARCO TEORICO, se plantean las opiniones de diversos autores a

cerca de la comunicación, así como los pasos que se siguieron para encontrar respuesta al problema general. En los INSTRUMENTOS se describe como se recabó la información y su tabulación. En Los RESULTADOS, se confirma el rechazo de la hipótesis nula y las GRAFICAS, permiten conocer los resultados en porcentajes, de los indicadores o variables sondeados. Por último las CONCLUSIONES, que reafirman la hipótesis general y dan respuesta a la pregunta de esta investigación.

La segunda parte, corresponde al trabajo descriptivo de la comunicación, qué es, cómo se manifiesta, qué tipos de comunicaciones existen, los medios de comunicación más frecuentes, las barreras que surgen, la forma de salvarlas, la comunicación y su mejoramiento dentro de las organizaciones.

Por último señalo de manera general el resultado obtenido de la investigación de campo llevada a cabo en la que se demostró que la comunicación sí influye en el desempeño personal de los individuos.

PRIMERA PARTE

INVESTIGACION
DE
CAMPO

I N V E S T I G A C I O N D E C A M P O
A B S T R A C T

El presente trabajo de investigación fué llevado a cabo con el propósito de encontrar respuesta a la siguiente pregunta; ¿la calidad de la transmisión de información que se da entre los individuos, influye en su desempeño personal?.

Así como detectar de qué manera se manifiestan las diversas barreras y conflictos que existen dentro de las comunicaciones que mantienen los individuos en la organización.

De la pregunta anterior se desprendieron las siguientes hipótesis:

Hipótesis general; La calidad de la transmisión de la información que se da entre los individuos, influye en su desempeño personal.

Hipótesis nula; En el desempeño personal de los individuos no influye la calidad de la transmisión de la información.

Hipótesis alterna; La calidad de la transmisión de información, si influye en el desempeño personal de los individuos.

Las variables o indicadores que se desprenden de la pregunta general son: las relaciones interpersonales, las barreras o conflictos, la motivación y la toma de decisiones.

Como instrumento de trabajo se seleccionó para recabar

la información un cuestionario, el cual fué aplicado a 96 personas como muestra en una empresa del sector servicios.

Recabada la información, se tabuló y procesó, y por medio del paquete SPSS se obtuvieron una serie de resultados.

Los resultados obtenidos de la investigación me permiten rechazar la hipótesis nula; en el desempeño personal de los individuos no influye la calidad de la transmisión de información, ya que existen ruidos o interferencias que en el proceso de transmisión de la comunicación alteran y distorsionan el mensaje original, provocando una serie de barreras y conflictos en las relaciones interpersonales de los individuos con efectos de motivación y toma de decisiones poco eficientes.

Como conclusión a la investigación realizada, puedo decir que la comunicación sí influye en el desempeño personal de los individuos.

M A R C O T E O R I C O

Muchos son los autores que han estudiado y escrito acerca de la comunicación, y de algunos citaré a continuación su opinión acerca de la comunicación, Hall, nos dice " Las comunicaciones son vitales para cualquier forma de vida social... .. y su efectividad está vinculada con la toma de decisiones y su relación con las metas " (1), Arias Galicia, nos dice " ...la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales... " (2), Katz y Kahn, dicen " Es idea común que muchos de nuestros problemas provienen de una comunicación inadecuada y defectuosa " (3), Terry, nos dice que " Una comunicación mejor ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo y mejores resultados " (4), Myers opina que " La comunicación se refiere a un tipo especial de establecimiento de patrones: el que se expresan en forma simbólica con dos requisitos: las personas implicadas deben compartir un siste

-
- (1) Hall, Richard H., Organizaciones: estructura y proceso, Prentice Hall/International, Madrid, 1980, p. 249.
 - (2) Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, 2da. ed., Trillas, México, 1983, p. 384.
 - (3) Katz, Daniel, y Kahn, Robert L., Psicología social de las organizaciones, Trillas, México, 1983, p. 250.
 - (4) Terry, George R., Principios de administración, 3a. ed., CECSA, México, 1980, p. 179.

ma simbólico y las asociaciones entre los símbolos y sus referentes deben compartirse " (5).

El enfoque de contingencia sostiene "... que no existe ninguna manera óptima de organizar, cada organización debe encontrar su propia manera óptima basándose en: 1) los factores internos y externos, y 2) las capacidades de los administradores y sus estilos..." (6). (ver anexo 1).

Con base en lo descrito anteriormente surgen las siguientes hipótesis (7), (8), (9), éstas son;

A) Hipótesis general; La calidad de la transmisión de la información que se da entre los individuos, influye en su desempeño personal.

B) Hipótesis nula; En el desempeño personal de los in

-
- (5) Myers, Michele Tolela, y Myers, Gail E., Administración mediante la comunicación; un enfoque organizacional, Mc Graw Hill, México, 1985, p.14.
- (6) Ibidem, p. 56
- (7) Pick, Susan, y Lopez, Ana Luisa, Cómo investigar en ciencias sociales, Trillas, México, 1986, p.p. 39-41.
- (8) Pardinás, Felipe, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 22a. ed., Siglo XXI, Bogotá, 1980, p.p. 157-159.
- (9) Rojas Soriano, Raul, Guía para realizar investigaciones sociales, 8a. ed., UNAM, México, 1981, p.p. 89-120

C) Hipótesis alterna; La calidad de transmisión de la información de los individuos, no influye en la calidad de la transmisión de la información. La calidad de transmisión de la información, sí influye en el desempeño personal de los individuos.

El modelo de análisis de la investigación que se utilizó (10), requirió de operacionalizar el término "Calidad de transmisión de la información" para ello se seleccionaron cuatro indicadores que son; relaciones interpersonales; formales e informales. Barreras o conflictos; ruidos, interferencias y retroalimentación. Motivación; seguridad personal y económica. Toma de decisiones; objetivos y metas esperados. (ver anexo 2).

El universo y muestra (11), al que se aplicó el cuestionario (12), (13), como instrumento para recabar la información

- (10) Ibidem. P. 105.
 (11) Tamayo y Tamayo, Mario, El proceso de la investigación científica, Limusa, México, 1981, P.P. 92-97.
 (12) Padua, Jorge, Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales, Fondo de cultura económica, México, 1979, P.P. 86-121.
 (13) Arias Galicia, Fernando, Introducción a la técnica de investigación en ciencias sociales de la administración y del comportamiento, 3a. ed., Trillas, México, 1984, P.P. 118-129.

dividuos, no influye la calidad de la transmisión de la información.

C) Hipótesis alterna; La calidad de transmisión de la información, sí influye en el desempeño personal de los individuos.

El modelo de análisis de la investigación que se utilizó (10), requirió de operacionalizar el término "Calidad de transmisión de la información" para ello se seleccionaron cuatro indicadores que son; relaciones interpersonales; formales e informales. Barreras o conflictos; ruidos, interferencias y retroalimentación. Motivación; seguridad personal y económica. Toma de decisiones; objetivos y metas esperados. (ver anexo 2).

El universo y muestra (11), al que se aplicó el cuestionario (12), (13), como instrumento para recabar la información

(10) Ibidem. p. 105.

(11) Tamayo y Tamayo, Mario, El proceso de la investigación científica, Limusa, México, 1981, p.p. 92-97.

(12) Padua, Jorge, Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales, Fondo de cultura económica, México, 1979, p.p. 86-121.

(13) Arias Galicia, Fernando, Introducción a la técnica de investigación en ciencias sociales de la administración y del comportamiento, 3a. ed., Trillas, México, 1984, p.p. 118-129.

fué una empresa del sector servicios a la cual se tuvo acceso aplicando 96 cuestionarios a gerentes, subgerentes y jefes de departamento.

El cuestionario aplicado constó de 22 preguntas en el cual se combinaron los diferentes indicadores antes mencionados (ver anexo 3). Una vez aplicados los cuestionarios se procedió a tabular los resultados para poder procesarlos por medio del paquete SPSS (14), (15).

-
- (14) Romero Mares, Patricia, y S. de Mtz., Ma. Cristina, SPSS, No. 28, UNAM/IIMAS, México, 1984.
- (15) Programa Universitario de Cómputo, SPSS, serie instructivos, UNAM, México, 1987.

I N S T R U M E N T O S

El instrumento utilizado para recabar la información fué un cuestionario, que surgió de la elaboración de una hoja de trabajo, en la cual se combinaron los diferentes indicadores provenientes de la hipótesis general (ver anexo 2), dando como resultado, que el cuestionario contara con 22 preguntas (ver anexo 3), así también se elaboraron hojas de codificación con los resultados obtenidos para poder alimentar la computadora Burroughs 9600 de la DGSCA (Dirección General de Servicios de Cómputo Académico) por medio del paquete SPSS (Statistical Package for Social Sciences) (16), el cual permite obtener medidas de tendencia central (17), (18), de los resultados.

Así mismo se revisaron los métodos de análisis sociométricos que consisten en recabar y analizar datos sobre la selección, comunicación y patrones de interacción de los individuos, como miembros de un grupo y conocer cómo se pueden aplicar a la investigación social (19).

-
- (16) Alcalá Velázquez, Beatriz del Socorro, Uso y aplicaciones del paquete SPSS, UNAM, México, 1987.
- (17) Stevenson, William J., Estadística para administración y economía, Harla, México, 1982, p.p. 23-29.
- (18) Kerlinger, Fred N., Investigación del comportamiento; técnicas y metodología, 2da. ed., Interamericana, México 1986, p. 103.
- (19) *Ibidem*, p.p. 388-394.

R E S U L T A D O S

Las primeras preguntas del cuestionario fueron para determinar el sexo, la edad, el departamento o gerencia, y el puesto, de los individuos. Los resultados obtenidos fueron: sexo masculino; 76 personas, o sea el 79.2%, sexo femenino; 20 personas con el 20.8%.

Para la edad se determinó un parámetro de edades que van de los 20 a los 50 años y se establecieron 6 rangos, que son;

EDAD			
RANGO	1	20-25	12 personas con un porcentaje del 12.5%
	2	26-30	46 personas con un porcentaje del 47.9%
	3	31-35	22 personas con un porcentaje del 22.9%
	4	36-40	6 personas con un porcentaje del 6.3%
	5	41-45	8 personas con un porcentaje del 8.3%
	6	46-50	2 personas con un porcentaje del 2.1%

Gerencia o departamento; le correspondió un 100%, ya que todos los cuestionarios se aplicaron en el área de finanzas.

Puesto; le correspondió el 12.5% al nivel de gerentes, el 19.8% al nivel subgerentes y el 67.7% al nivel de jefes de departamento.

Según los indicadores descritos en el MARCO TEORICO, los resultados se analizaron en forma conjunta según las preguntas del cuestionario. (ver anexo 3).

Los resultados obtenidos entre los emisores y receptores

con base al indicador de relaciones interpersonales son: buenos, ya que se determinó que los receptores escuchan con atención (25%), que atienden de inmediato a lo que se le solicita (33.3%), o toman notas (24%), a la información que reciben del emisor, todo esto representa un 82.3% global que se manifiesta en buena disposición de los receptores. Así mismo se hace resaltar que el medio de comunicación que mantiene este flujo de información eficiente, es el verbal (87.5%), sobre el escrito (11.5%).

Cuando surge alguna interrogante y el receptor requiere ayuda, éste (82.3%), recurre a su jefe inmediato ya que los resultados obtenidos demuestran que existe agrado (61.5%), en la relación receptor-emisor en cuanto a trato personal.

En el caso en que el emisor solicita cierta información, éste la recibe con prontitud (95.8%), en la mayoría de los casos, también se determinó que la información que rodea al receptor proviene generalmente de su jefe inmediato (59.4%), así como de la relación que mantiene entre su jefe y su personal a cargo (33%). (ver gráficas del cuadro 1).

Con base al indicador de barreras y conflictos, los resultados obtenidos fueron determinando ciertas barreras de manera poco específica ya que el 50% de las respuestas a la pregunta No. 6 (ver cuadro 2 gráfica 1) no especificaron si existe algún problema con el emisor en cuanto a la información que éste proporciona. Los receptores consideraron no tener

ningún tipo de barrera o conflicto que les impida comprender o asimilar la información que reciben (90.6%), pero manifestaron tener cierta preocupación al uso de maneras muy formales (26%) por parte del emisor, así como la actitud (22.9%), que éste pueda tomar, y otros (36.5%) no opinaron en ni una ni otra, ya que consideraron que el emisor en ciertas ocasiones les brinda sólo información a medias (10.4%), y que pretende quedar bien (9.4%) con ellos, y otros (45.8%) no opinaron al respecto. Cuando los receptores entregan su trabajo con base en la información que recibieron y se les asegura que no es lo que les solicitaron, éstos proponen hacerlo de nuevo (56.3%) y otros (43.7%) manifestaron su desagrado de diversas maneras.

Los receptores aseguraron que la información que reciben es buena (54.2%), y que es regular (45.8%). En cuanto a la calidad de ésta, opinaron que es clara (66.7%), y el resto (33.3%) que presenta ciertas dificultades. Los receptores consideraron que cuando ellos pretenden brindar ciertas modificaciones al desempeño de su trabajo, éstas son bien recibidas ya que sus sugerencias son aceptadas con agrado (16.7%), las toman en cuenta (25%), les animan a aportar ideas (18.8%), y les escuchan (14.6%), teniendo un porcentaje de aceptación de sugerencias del 75.1% y cuando solicitan aclaraciones al emisor sobre la información que les dieron, éstos obtienen explicaciones (74%), ayuda (21.8%) y críticas (4.2%). (ver gráfi

cas del cuadro 2).

El indicador de motivación aportó los siguientes resultados; los receptores están conformes con la información que reciben (80.2%) y no lo están (19.8%). Están conscientes que su desempeño de trabajo es reportado a la alta gerencia (64.6%), y los que nó (35.4%), por medio de una valuación de méritos (58.3%), por escala numérica (18.8%), por escala alfabética (9.4%) y otros (13.5%) de diversas maneras tales como objetivos y metas cumplidos y trabajos entregados. En cuanto al aspecto económico, consideran (58.3%) que lo que reciben de remuneración económica no es suficiente para cubrir sus necesidades, y el resto (41.7%) están de acuerdo con el dinero que reciben. (ver gráficas del cuadro 3).

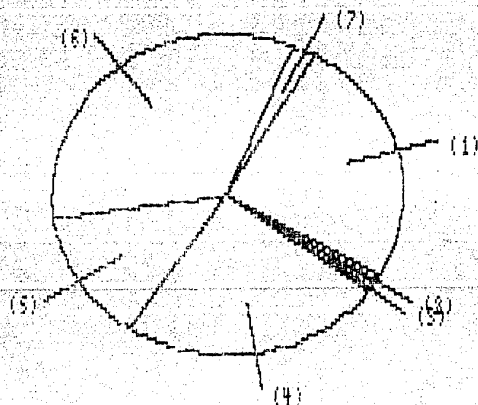
El indicador de toma de decisiones, aportó los siguientes resultados; Los individuos con base en la información que reciben consideran que su desempeño de trabajo está de acuerdo con las metas y objetivos que persiguen en la organización (97.9%), así como los medios por los cuales ellos reportan su trabajo más frecuentemente son; los informes internos (28.1%) reportes (28.1), hojas de trabajo (17.7%), e informe mensual (14.6%), y otros (11.5%) por memorándums, cartas y hojas diversas. En cuanto a oportunidad de entregar su trabajo, opinaron que está en función del mismo, ya que puede ser de una semana (50%), de dos semanas (20.8%), un mes (24%) y de un mes y medio (5.2%). (ver gráficas del cuadro 4).

GRAFICAS

CUADRO 1 INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES

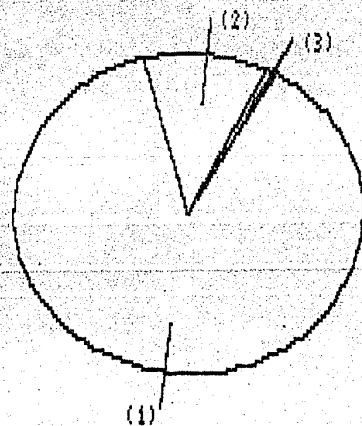
GRAFICA 1

CUANDO RECIBE UD. INFORMACION SOBRE SU TRABAJO :



- (1) ESCUCHA CON ATENCION 25 %
- (2) NO HACE CASO 1 %
- (3) ESCUCHA A MEDIAS 1 %
- (4) TOMA NOTAS 24 %
- (5) SOLICITA ACLARACIONES 13.9 %
- (6) ATIENDE DE INMEDIATO 33.3 %
- (7) NO LE DA IMPORTANCIA 2.2 %

GRAFICA 2

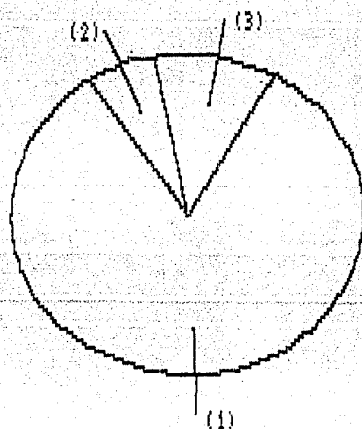


DE QUE MANERA SE COMUNICAN CON UD. LA MAYORIA DE LAS VECES ?

- (1) MANERA VERBAL 87.5 %
- (2) MANERA ESCRITA 11.5 %
- (3) TELEFONICAMENTE 1 %

CUADRO 1 INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES

GRAFICA 3



CUANDO UD. RECIBE INFORMACION, Y NO LA COMPRENDE
UD. RECURRE A ?

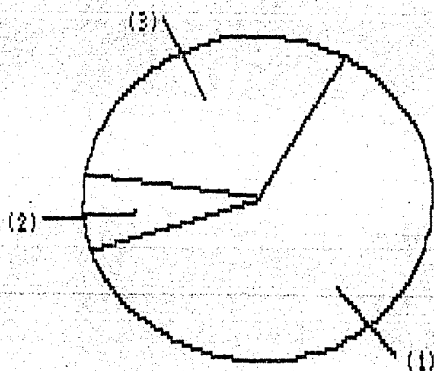
(1) SU JEFE 82.3 %

(2) A OTRO JEFE 6.3 %

(3) A SUS COMPAÑEROS 11.4 %

GRAFICA 4

LA PERSONA DE LA QUE UD. RECIBE INFORMACION ES...?

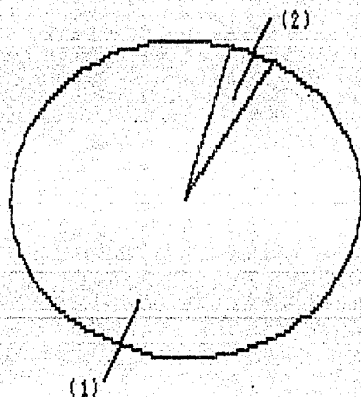


(1) DE SU AGRADO 61.5 %

(2) DESAGRADABLE 7.3 %

(3) INDIFERENTE 31.2 %

GRAFICA 5



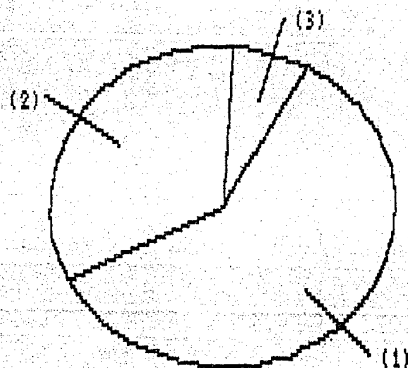
CUANDO LE SOLICITAN CIERTA INFORMACION Y LE DICEN QUE ES IMPORTANTE, UD. ?

(1) PROCURA TENERLA A TIEMPO 95.8 %

(2) NO LE INTERESA SI ESTA A TIEMPO O NO 4.2 %

GRAFICA 6

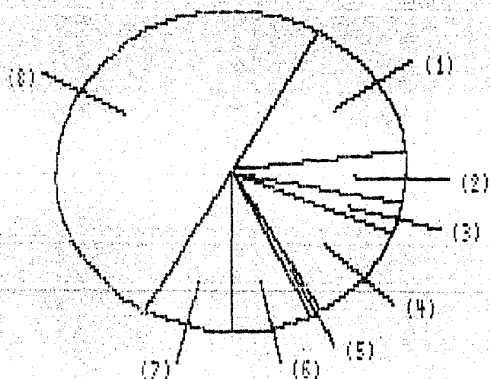
LA INFORMACION QUE UD. RECIBE PROVIENE DE ?



- (1) SU JEFE UNICAMENTE 59.4 %
- (2) SU JEFE Y PERSONAL A CARGO 33.3 %
- (3) DE OTRO DEPARTAMENTO O GERENCIA 7.3 %

GRAFICA 1

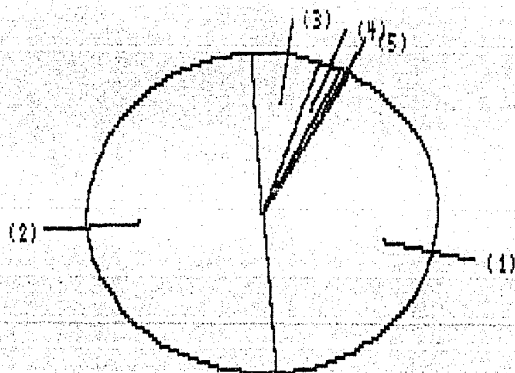
CUANDO UD. RECIBE INFORMACION ,EL EMISOR :



- (1) RECIBE INFORMACION A MEDIAS 14.6 %
- (2) SE CONFUNDE EN LO QUE TRATA DE DECIRLE 5.2 %
- (3) SE OLVIDA DE QUE HABLABAN 3.1 %
- (4) SE INTERRUMPE Y LE HABLA DE OTRA COSA 10.4 %
- (5) GRITA 1.1 %
- (6) SE EQUIVOCA Y TRATA DE CORREGIR 7.3 %
- (7) SE PONE NERVIOSO AL HABLAR 6.3 %
- (8) NINGUNA DE LAS ANTERIORES 50 %

GRAFICA 2

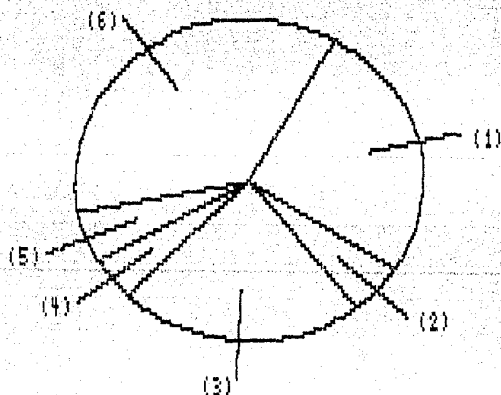
CUANDO UD. RECIBE INFORMACION:



- (1) LA COMPRENDE EN UN 100 % 40.6 %
- (2) LO COMPRENDE CASI TODO 50 %
- (3) SE QUEDA UD. CON DUDAS AL RESPECTO 6.3 %
- (4) NO ENTIENDE EL LENGUAJE DEL EMISOR 2.1 %
- (5) EL EMISOR UTILIZA PALABRAS TECNICAS 1 %

GRAFICA 3

CUANDO UD. RECIBE INFORMACION, LE PREOCUPA...?

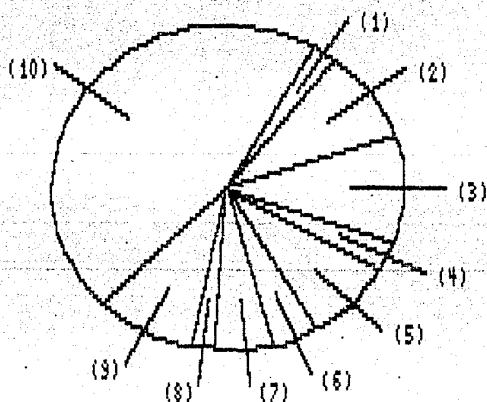


- (1) EL USO DE MANERAS FORMALES 26 %
- (2) LA APARIENCIA FISICA DEL EMISOR 5.2 %
- (3) LA ACTITUD DEL EMISOR 22.9 %
- (4) LA SENSACION DE HERUIDOS E INTRANQUILIDAD 4.2 %
- (5) TODAS LAS ANTERIORES 5.2 %
- (6) NINGUNA DE LAS ANTERIORES 36.5 %

CUADRO 2 INDICADOR BARRERAS Y CONFLICTOS

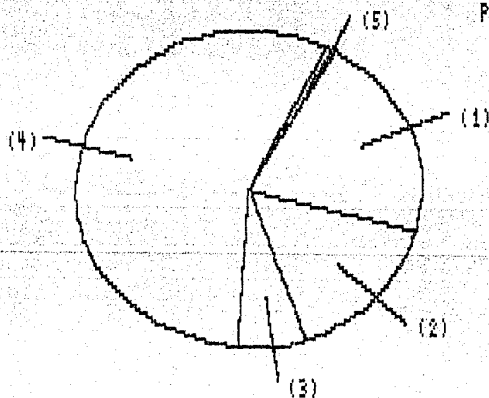
GRAFICA 4

CUANDO RECIBE UD. INFORMACION, HA NOTADO UD. EN EL EMISOR CIERTA ACTITUD TAL COMO :



- (1) MALAS MANERAS 2.1 %
- (2) QUE LE RESTA IMPORTANCIA A LA COM. 9.4 %
- (3) QUE LE PROPORCIONA INF. A MEDIAS 10.4 %
- (4) HACE PRESENTE PROBLEMAS DE STATUS 3.1 %
- (5) HACE NOTAR SUS VALORES PERSONALES 8.3 %
- (6) PRESUNCION 4.2 %
- (7) AUTORITARISMO 5.2 %
- (8) DESGANO 2.1 %
- (9) TRATA DE QUEDAR BIEN CON UD. 9.4 %
- (10) NINGUNA DE LAS ANTERIORES 45.8 %

GRAFICA 5

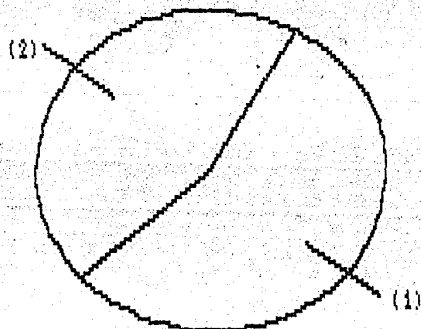


CUANDO UD. ENTREGA SU TRABAJO EN BASE A LA INF. QUE HA RECIBIDO Y LE DICEN QUE NO ES LO QUE LE PIDIERON UD. ...?

- (1) DICE QUE ES LO QUE LE PIDIERON 20.8 %
- (2) DISCUTE CON EL EMISOR 15.6 %
- (3) DICE QUE NO ENTENDIO 6.3 %
- (4) PROPONE HACERLO DE NUEVO 56.3 %
- (5) SE MOLESTA UD. 1 %

GRAFICA 6

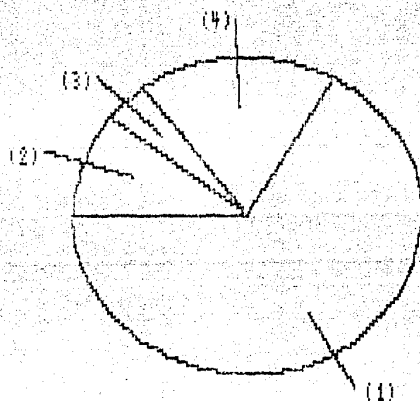
LA INFORMACION QUE UD. RECIBE ES...?



(1) BUENA 54.2 %

(2) REGULAR 45.8 %

GRAFICA 7

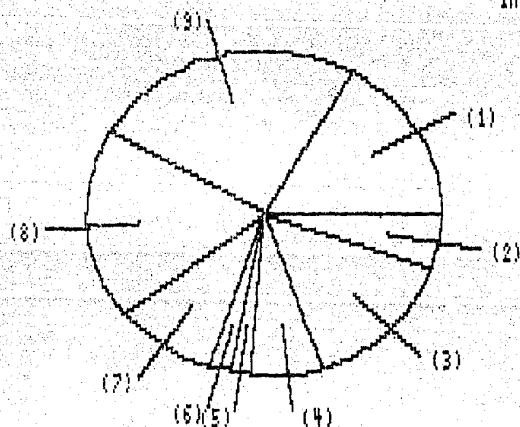


CUANDO UD. RECIBE INFORMACION, GENERALMENTE ESTA ES ?

- (1) CLARA 66.7 %
- (2) CONFUSA 10.4 %
- (3) DEMASIADO TECNICA 4.2 %
- (4) COMPENSIBLE A MEDIAS 18.7 %

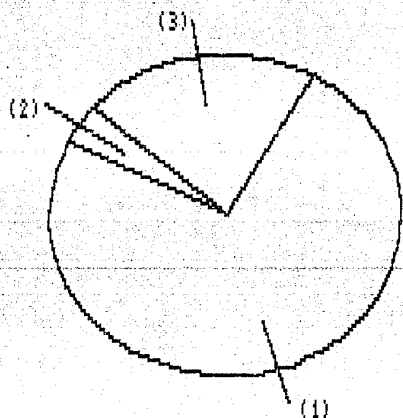
GRAFICA 8

CUANDO UD. PRETENDE ALGUNA MODIFICACION A LA INFORMACION QUE RECIBE, ESTA ES... ?



- (1) RECIBIDA CON AGRADO 16.7 %
- (2) NO LE HACEN CASO, LO IGNORAN 5.2 %
- (3) LE ESCUCHAN CON ATENCION 14.6 %
- (4) LE CRITICAN 6.3 %
- (5) LE DEJAN HABLAR SOLO 2.0 %
- (6) SE MOLESTAN CON UD. 2.0 %
- (7) LE CUESTIONAN SOBRE EL ASUNTO 9.4 %
- (8) LE ANIMAN A PRESENTAR NUEVAS IDEAS 18.8 %
- (9) LE TOMAN EN CUENTA 25 %

GRAFICA 9



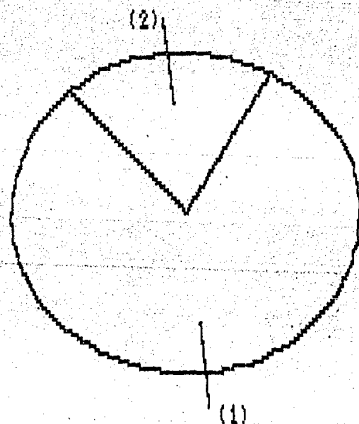
CUANDO UD. SOLICITA ACLARACION A CIERTA INFORMACION, UD. RECIBE ?

(1) EXPLICACIONES 74 %

(2) CRITICAS 4.2 %

(3) AYUDA 21.8 %

GRAFICA 1



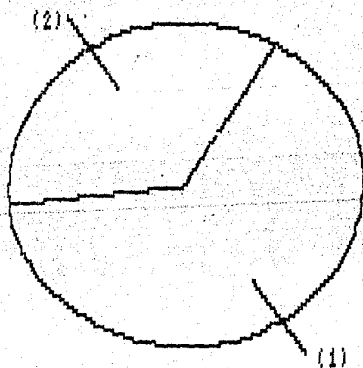
ESTA UD. CONFORME CON LA INFORMACION QUE RECIBE
PARA EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES ?

(1) SI 80.2 %

(2) NO 19.8 %

GRAFICA 2

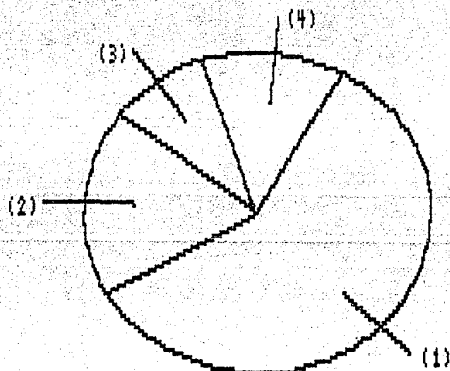
SABA UD. SI SU DESEMPEÑO ES REPORTADO A LA ALTA GERENCIA ?



(1) SI 54.6 %

(2) NO 35.4 %

GRAFICA 3



CONOCE UD. EL MEDIO POR EL CUAL CALIFICAN SU DESEMPEÑO DE TRABAJO ?

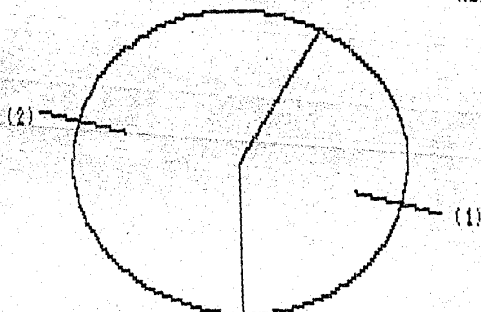
- (1) VALUACION DE MERITOS 58.3 %
- (2) ESCALA NUMERICA 10.8 %
- (3) ESCALA ALFABETICA 9.4 %
- (4) OTRO 13.5 %

GRAFICA 4

CONSIDERA UD. QUE LA REMUNERACION QUE UD. RECIBE
POR SU TRABAJO ESTA DE ACUERDO CON LO QUE UD.
MERECE ?

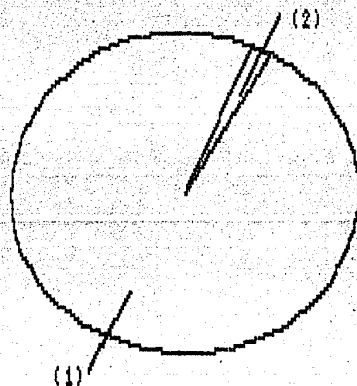
(1) SI 41.7 %

(2) NO 58.3 %



GRAFICA 1

SU DESEMPEÑO DE TRABAJO, ESTÁ RELACIONADO CON LAS
METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN ?

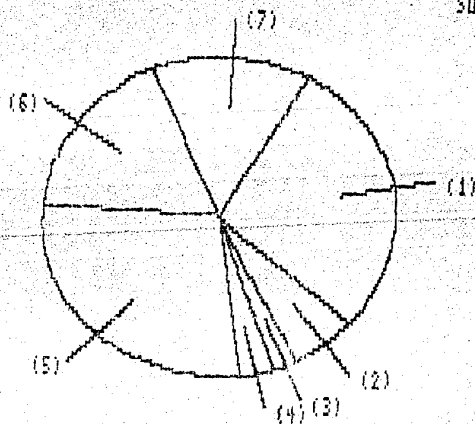


(1) SI 97.9 %

(2) NO 2.1 %

GRAFICA 2

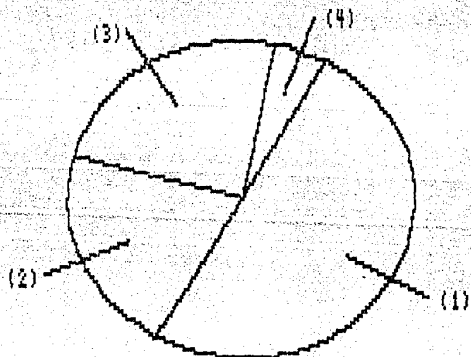
CUAL ES EL MEDIO QUE UTILIZA UD. PARA REPORTAR SU TRABAJO ?



- (1) INFORMES INTERNOS 28.1 %
- (2) MEMORANDUMS 6.3 %
- (3) CARTAS 2.1 %
- (4) OTROS3.1 %
- (5) REPORTES 28.1 %
- (6) HOJAS DE TRABAJO 17.7 %
- (7) INFORME MENSUAL 14.6 %

GRAFICA 3

CUANDO FUE LA ULTIMA VEZ QUE ENTREGO SU TRABAJO EN LA FECHA ACORDADA ?



- (1) HACE UNA SEMANA 50 %
- (2) HACE DOS SEMANAS 20.8 %
- (3) HACE UN MES 24 %
- (4) HACE MES Y MEDIO O MAS 5.2 %

CONCLUSIONS

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de la investigación llevada a cabo, confirman la hipótesis general de éste trabajo, en el cual se demuestra a través de los indicadores analizados, que la comunicación, sí influye en el desempeño personal de los individuos, y son:

- 1.- Las relaciones interpersonales que mantienen emisores y receptores, son buenas, con base en que existe una retroalimentación eficiente.
- 2.- Existen ciertas barreras y conflictos que afectan tanto a emisores y receptores, creando ciertas fricciones entre éstos, las cuales se manifiestan de diversas maneras, provocando que el desempeño personal de estos, no sea tan eficiente.
- 3.- La motivación de los emisores y receptores con que cuentan para el desempeño de su trabajo, es satisfactoria en general, manifestándose en agrado y buena disposición.
- 4.- La toma de decisiones entre emisores y receptores está en función de las metas y objetivos de la organización, y se lleva a cabo con base en la información y la retroalimentación que éstos mantienen dentro de su medio ambiente organizacional.

SEGUNDA PARTE

LA
COMUNICACION
Y SU
ENTORNO

"El modo de expresarse nunca debe interferir con el mensaje, sino proyectarlo, interpretarlo, expresarlo con claridad, limpieza y sin obstáculos, para consideración de quien lo escucha".

Elton Abernathy.

CAPITULO

1

LA

COMUNICACION

LA COMUNICACION

1. ¿ QUE ES COMUNICACION ?

Existen muchas definiciones de comunicación, por ello citaré algunas de ellas con sus respectivos autores; así también daré una definición propia de comunicación.

- Comunicación; "Es la acción o efecto de comunicarse" (20).
- Comunicación; "Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra" (21).
- Comunicación; "Es la trasmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, etc., por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras gráficas..." (22).
- Comunicación; "Se refiere a un tipo especial de establecimiento de patrones, que se expresan en forma simbólica" (23).
- Comunicación; "Es la necesidad de intercambiar hechos, ide

(20) EDAF: Diccionario enciclopédico, Madrid, EDAF Editores, 1970, t. III, p. 38.

(21) Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano, Hacia una comunicación administrativa integral, Trillas México, 1981, p. 24.

(22) loc.cit., p. 24.

(23) Meyers, Michele Tolela, Ob. cit., p.14.

as y experiencias con otros" (24).

-Comunicación; "El verbo comunicar, proviene de la voz latina "comunicare", que en su acepción más general, comunicación es: acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, conferir con otros un asunto" (25).

-Comunicación "...es el compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos" (26).

Todas las anteriores son definiciones de diversos autores las cuales nos explican qué es "comunicación" para ellos.

Mi definición de comunicación es;

Comunicación: es la acción y efecto por el cual se transmiten significados, hechos, experiencias, ideas, emociones, etc.; entre las personas mediante el establecimiento de medios o patrones, tales como símbolos, palabras, figuras, etc.

2. EL PROCESO DE LA COMUNICACION.-

Para poder analizar la transmisión de información describiré cual es el proceso de la comunicación, así como sus elementos.

(24) Terry George, R., Ob. cit., p.179.

(25) Flores de Gortari, Sergio, Ob. cit. p.24.

(26) Paoli, J. Antonio, Comunicación e información; perspectivas teóricas, 3a. ed., Trillas, México, 1986, p. 28.

3. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION.-

El proceso de la comunicación está compuesto de varios elementos, estos son; comunicador o emisor, codificación, medio de transmisión, decodificación-receptor, retroalimentación y ruido.

3.1 COMUNICADOR O EMISOR.- Es la persona que cuenta con la idea original y que tiene el propósito de hacerla saber a otros.

3.2 CODIFICACION O MENSAJE.- Es el medio por el cual se traducen las ideas del comunicador (mensaje) a un lenguaje que exprese el propósito del comunicador de manera organizada y coherente.

3.3 MEDIO DE TRASMISION.- Son los canales (27) de que se vale el portador del mensaje y puede asumir infinidad de modos, tales como, contacto personal, telefónico, memorándums, programas, reuniones de grupo, etc.

3.4 DECODIFICACION-RECEPTOR.- Decodificación es el término técnico para describir los procesos mentales que hace el receptor para comprender el mensaje que recibe, de esta manera el receptor interpreta y reconstruye las ideas del comunicador.

3.5 RETROALIMENTACION.- Es el proceso que indica que el receptor ha comprendido el mensaje del emisor, y origina una se

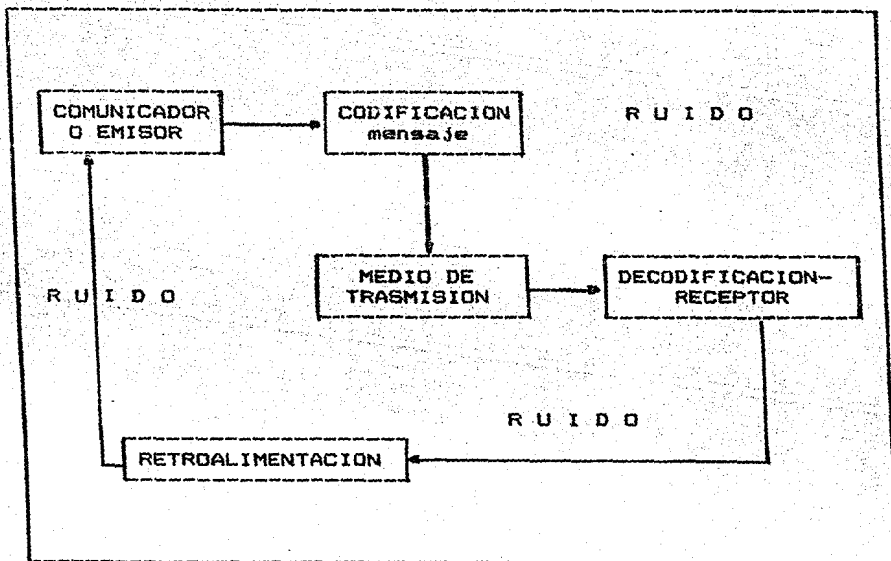
(27) Berlo, David K., El proceso de la comunicación, El ateneo, Buenos Aires, 1977, p. 25.

rie de respuestas que a su vez dan origen nuevamente al proceso de comunicación.

3.6 RUIDO.— Son todos aquellos factores que deforman el mensaje o presentan una interferencia para que éste llegue al receptor, su presencia hace que el mensaje se distorsione "agregándole" u "omitiéndole" algunos datos que no existían en el mensaje original. (ver cuadro 5).

CUADRO 5

EL PROCESO DE LA COMUNICACION



CAPITULO

2

TIPOS DE COMUNICACION
EN CUANTO
A CONTENIDO

CAPITULO 2

TIPOS DE COMUNICACION EN CUANTO A CONTENIDO

La comunicación es el proceso que mantiene a la organización en actividad, ya que proporciona información vital para las diversas actividades que se desarrollan dentro de la organización, las cuales están enfocadas al logro de los objetivos y metas propuestos.

Esta comunicación se desarrolla a través de lo que se conoce como comunicaciones formales, informales e implícitas.

1. COMUNICACIONES FORMALES.-

Las comunicaciones formales dentro de una organización están dadas en el desempeño del trabajo, con base en los diferentes puestos establecidos que ocupan los individuos, en los cuales se desempeñan todas las labores de la organización. La existencia de la comunicación formal se relaciona con el sistema de normas que rigen el comportamiento, los objetivos, y las responsabilidades de quienes pertenecen a dicha organización.

2. COMUNICACIONES INFORMALES.-

La comunicación informal es toda aquella comunicación que se da entre las personas, algunos autores la llaman "red de relaciones sociales" que brotan espontáneamente cuando las personas conviven. (28).

(28) Hodgetts, R.M. y Altman, S., Comportamiento en las organizaciones, Interamericana, México, 1985, p. 328.

Todas las personas de la organización utilizan este tipo de comunicación como un complemento a la organización formal, el que exista este tipo de comunicación informal obedece a causas tales como:

-Cuando la carencia de información sobre alguna situación provoca en la gente una especie de "tiempo libre" y recurre a la comunicación informal con las demás personas para sentirse informada al respecto.

-Cuando en los individuos que conforman la organización existe un interés personal o emocional sobre algún hecho.

-Cuando existe un cierto desagrado entre el personal de la organización, algunos individuos empiezan a "hablar" de tal o cual persona, creando murmuraciones o rumores falsos.

-Cuando en el ambiente existe algún tipo de inseguridad, la gente empieza a tener un contacto más afín con los demás, y surge un "frente común" que se presenta como uno solo a la situación que prevalece en torno de ellos.

-Cuando las personas reciben alguna información personal y deciden que los demás se enteren, recurren a la comunicación informal, que es un medio rápido y eficaz para que los demás se enteren.

En toda comunicación informal, la información que se da tiene como medio primordial el que se transmita en forma oral, las personas que mantienen este tipo de comunicación, generalmente mantienen una relación estrecha entre ellos mismos ya

Todas las personas de la organización utilizan este tipo de comunicación como un complemento a la organización formal, el que exista este tipo de comunicación informal obedece a causas tales como:

-Cuando la carencia de información sobre alguna situación provoca en la gente una especie de "tiempo libre" y recurre a la comunicación informal con las demás personas para sentirse informada al respecto.

-Cuando en los individuos que conforman la organización existe un interés personal o emocional sobre algun hecho.

-Cuando existe un cierto desagrado entre el personal de la organización, algunos individuos empiezan a "hablar" de tal o cual persona, creando murmuraciones o rumores falsos.

-Cuando en el ambiente existe algún tipo de inseguridad, la gente empieza a tener un contacto más afín con los demás, y surge un "frente común" que se presenta como uno solo a la situación que prevalece en torno de ellos.

-Cuando las personas reciben alguna información personal y deciden que los demás se enteren, recurren a la comunicación informal, que es un medio rápido y eficaz para que los demás se enteren.

En toda comunicación informal, la información que se da tiene como medio primordial el que se trasmite en forma oral, las personas que mantienen este tipo de comunicación, generalmente mantienen una relación estrecha entre ellos mismos ya

sea en su rutina diaria de trabajo o con sus familiares y amigos. Este tipo de interacción es de lo más efectiva en el proceso de la comunicación. (ver cuadro 6).

Para la organización, las comunicaciones informales ocupan un lugar relevante ya que existe una interacción entre los individuos y la dirección, generando una serie de comunicaciones posteriores (29).

3. COMUNICACIONES IMPLICITAS.-

Dentro de los canales de comunicación formal e informal que se dan dentro de las organizaciones, existe también otro canal llamado "implícito", en el cual se hacen presentes los mitos, creencias, tradiciones, etc., de todos los individuos que pertenecen a un grupo de trabajo.

Este tipo de comunicación, da lugar a seleccionar la información, es decir, la gente escucha sólo lo que quiere oír y que considera información aceptable según sus valores personales.

(29) Mercado Montes, Jorge, "La organización informal y el mexicano", en: Revista de Contaduría y Administración, UNAM, México, Junio 1971, núm. 59, p.30.

CUADRO 6

CARACTERISTICAS DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES.- (30)

Características	Grupo Formal	Grupo Informal
1 Objetivos principales	Ganancia eficiencia y servicio.	Satisfacción y seguridad de los miembros.
2 Origen	Planeado por la organización.	Espontáneo.
3 Influencia de los miembros	Autoridad por posición, recompensas económicas.	Personalidad y pericia.
4 Comunicación	Fluye de arriba a abajo, se usan canales formales.	Rumores, de persona a persona, Todos los canales.
5 Líder	Asignado por la organización.	Surge del grupo.
6 Relaciones Interpersonales	Establecidas por patrones de trabajo.	Espontáneas.
7 Control	Recompensas económicas y sanciones.	Fuertes sanciones sociales.

(30) Donnelly, et. al., Fundamentos de dirección, 4a. ed., UTEHA, México, 1984, p. 230.

CAPITULO

3

TIPOS DE COMUNICACION
DENTRO DE
LAS ORGANIZACIONES

TIPOS DE COMUNICACION DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

1. DEFINICION Y CLASIFICACION.-

Comunicación organizacional; es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (31).

En toda organización el proceso de comunicación se manifiesta en cinco tipos que son;

- Comunicación descendente,
- Comunicación ascendente,
- Comunicación horizontal,
- Comunicación diagonal y
- Comunicación circular.

2. COMUNICACION DESCENDENTE.-

La comunicación descendente es la que se da entre las personas de los niveles altos y las de los niveles inferiores de la organización, esto es, toda la comunicación que mantienen los jefes con sus subordinados.

Esta comunicación tiene el propósito de dar las instrucciones específicas de trabajo concernientes a los trabajadores de los diversos puestos para que estos las desempeñen, estas instrucciones indican como se deben hacer, cuando y quien las realizará.

(31) Goldhaber, Gerald M., Comunicación organizacional, Diana México, 1984, p. 23.

3. COMUNICACION ASCENDENTE.-

Este tipo de comunicación es en sentido opuesto al anterior y se considera un tipo de retroalimentación, que proviene de los subordinados y termina en los niveles altos de la escala jerárquica.

Este tipo de comunicación proporciona un canal por el cual los jefes conocen cual es el ambiente que existe en la organización, así como también, permite conocer la existencia de algún problema dentro de la organización, como por ejemplo baja productividad, quejas, disputas, etc., y permiten tomar las medidas correctivas necesarias para evitar grandes problemas. Este tipo de comunicación se da de manera correcta en organizaciones de tamaño mediano y chico, pero en organizaciones grandes tiene una serie de dificultades que entorpecen dicha comunicación.

4. COMUNICACION HORIZONTAL.-

Este tipo de comunicación fomenta y asegura la coordinación que tiene lugar entre las personas que desempeñan cargos que se encuentran al mismo nivel jerárquico.

La comunicación horizontal coordina e integra las diversas funciones de los departamentos de la organización, como por ejemplo la estrecha relación que se puede dar entre los departamentos de ventas, producción y finanzas.

Esta comunicación no cuenta con mecanismos específicos para su realización, por ello se lleva a cabo entre personas

con idéntico cargo de diferentes departamentos.

5. COMUNICACION DIAGONAL.-

La comunicación diagonal también es conocida con el nombre de longitudinal o transversal, este tipo de comunicación es el que menos se utiliza en la organización y se da un tipo de autoridad denominada funcional o técnica, en la cual existe comunicación entre miembros de diferentes de departamentos y que pueden ser de diferentes puestos también, (conocidos o amigos) sin tener que pasar por los canales tradicionales, este tipo de comunicación sólo se da en casos específicos en los que se pretende averiguar con rapidez algún dato que se necesite.

6. COMUNICACION CIRCULAR.-

Este tipo de comunicación no es muy conocido y casi no se da en las organizaciones, abarca todos los niveles de la organización y tiene como característica el no ajustarse a los canales tradicionales, y su contenido es tan amplio como las relaciones interpersonales que puedan darse entre los individuos de la organización.

CAPITULO

4

MEDIOS

DE

COMUNICACION

CAPITULO 4

MEDIOS DE COMUNICACION

Dentro de la organización, la comunicación adopta una gran variedad de formas, tales como palabras, imágenes, acciones, etc. De éstas, las palabras son el medio más frecuentemente utilizado, ya sea en forma oral o escrita.

Las imágenes son consideradas como auxiliares visuales, se utilizan generalmente en cartulinas, planos y gráficas que comunican un mensaje.

La interacción entre emisor y receptor se ayuda de estos medios ya que el emisor cuenta con una apreciación de como se está recibiendo el mensaje y si se está entendiendo o si se necesita algún tipo de aclaración para los receptores. Estos medios ayudan en forma descriptiva a comprender el mensaje que se emite en forma clara y precisa.

Los medios de comunicación más utilizados son los siguientes: palabra oral, palabra escrita, señales audibles y visuales, comunicación mimica, comunicación gráfica, símbolos convencionales, medios mecánicos y comunicación mixta.

1. LA PALABRA ORAL.-

Se considera a la palabra hablada como el testimonio que exterioriza el pensamiento del hombre, así como sus sentimientos hacia sus semejantes, este medio de comunicación es el más importante ya que todos los individuos lo realizan a diario para satisfacer todas sus necesidades, se manifiesta en

el trabajo, en el hogar, en la vida familiar, etc.

Esta manifestación oral, permite darse a conocer y conocer opiniones contrarias ya que la retroalimentación que se obtiene es inmediata y por ello permite corregir cualquier anomalía en el mensaje que se trasmite, así mismo permite dialogar, replicar, intercambiar ideas, etc.

En el ámbito de la organización este medio permite que un jefe haga saber lo que quiere de la manera más eficiente y rápida, también es la mejor de las formas para motivar a un grupo de trabajo, sirve también como auxiliar en la resolución de problemas interpersonales, para persuadir, para llamar la atención y para corregir.

La comunicación oral puede ser directa, es decir de persona a persona, de persona a grupo, intergrupar y masiva.

En cuanto a los instrumentos de que puede hacerse valer la comunicación oral están los aparatos mecánicos o eléctricos tales como el magnavoz, las grabaciones, la radio. Todos estos instrumentos provocan un efecto, aún cuando el interlocutor no esté presente y sólo oigan su voz, en el caso de la televisión se hace presente la imagen del interlocutor así como su voz.

Los grados de comunicación oral son tan variados ya que pueden ir desde una simple conversación con una persona hasta una asamblea con gran cantidad de gente o los términos medios en reuniones, conferencias, congresos, etc.

La comunicación oral tiene entre otros fines, el crear agrado entre las personas para que exista un ambiente de mu tua comunicación entre los individuos de una sociedad.

2. LA PALABRA ESCRITA.-

La palabra escrita es otro medio de comunicación en el cual el propósito principal es dejar huella y registro de mensajes que pudieron ocurrir tiempo atrás o de sucesos actuales o reflexiones de un futuro próximo.

La comunicación escrita tiene ciertas exigencias, tales como redacción y estilo, toda persona que intente dictar o mandar algún mensaje escrito deberá tener cierto grado de co ordinación y lógica ya que un escrito debe tener una secuen cia que informe lo que el emisor o redactor pretenda informar con un contenido estructurado que evite confusiones en cuanto a significado. Esta congruencia tiene una amplia variedad de técnicas para poder expresarse correctamente.

Las formas administrativas escritas más comunes son entre otras: los memorándums, los informes, los manuales de or ganización, las cartas, las circulares, los boletines, los carteles, los periódicos, los tableros de información, los pe riódicos internos, los folletos, etc.

Dentro de la organización muchos jefes favorecen este ti po de comunicación, ya que les proporciona un registro de lo que transmitieron, y en el cual si es preciso, se puede consu ltar o estudiar alguna parte del mensaje que se envió.

Los mensajes escritos aportan un cierto grado de formalidad dentro de la organización.

3. SEÑALES AUDIBLES Y VISUALES.-

La comunicación por medio de señales es generalmente de carácter audible o visual, y en ciertos casos su percepción puede incluir a los otros sentidos tales como el tacto el gusto y el olfato.

Dentro de los medios audibles están las campanas, los timbres, los silbatos, los tambores y cornetas o los sonidos producidos a través de la boca con instrumentos musicales. Este tipo de comunicación, precisa que tanto el emisor como el receptor estén conscientes del significado convencional que se asigna a estas señales, así como de conocer cual es la conducta que se espera como respuesta a las señales emitidas.

Este tipo de comunicación puede ocasionar un sinnúmero de problemas, ya que su utilización como tal no es frecuente entre los individuos de la organización y en general.

La comunicación visual se manifiesta a través del sentido de la vista, las señales pueden provenir de individuos, de aparatos o elementos que tengan cierto movimiento o de representaciones o imágenes proyectadas.

En esta comunicación, en la cual los sentidos están presentes, puede existir una gran variedad de formas y estilos para hacer saber a otros una infinidad de mensajes, así pues los individuos se valen de guiños, ademanes, gesticulaciones,

movimientos diversos del cuerpo, etc.

Con todo esto los individuos pueden levantar la palma de la mano al frente para indicar "alto" o mover los brazos para indicar "adelante" o "siga". Cerrando un ojo para indicar comprensión o aceptación de algo, el movimiento del cuerpo hacia adelante como una reverencia, o la mirada que puede reflejar duda, admiración, enojo, alegría, incredulidad, etc.

La danza, la música y el arte en general son representativos de este tipo de comunicación.

4. COMUNICACION MIMICA.-

Dentro del género teatral existe lo que se conoce como pantomima, ésta es, la representación que hace posible comunicar un mensaje de carácter mimico, es decir con gestos, movimientos, señas, miradas, ademanes, formas de caminar, etc., con lo cual se trasmite un mensaje en forma a veces cómica, el cual puede expresar sentimientos tales como, tristeza, alegría, emotividad, etc.

Estos "mimos" desempeñan un papel relevante ya que su "actuación" lleva en sí un tono muy humano, permite una relación interpersonal muy especial, en muchas ocasiones a través de este medio se logra proyectar una personalidad que puede demostrar cordialidad, afecto o empatía. Según sea la reacción de los receptores, la retroalimentación proporciona una motivación al emisor, tal que puede mejorar su "actuación" y por ello la comunicación que mantiene entre los grupos de in

dividuos se ve fortalecida a la vez que divierte y entretiene

5. COMUNICACION GRAFICA.-

Este tipo de comunicación está dirigida al sentido específico de la vista, y se auxilia de fotografías, pinturas o símbolos que permiten al receptor captar de manera más directa el mensaje plasmado por el emisor en los instrumentos de que éste se auxilia.

La comunicación gráfica o de imágenes tiene una gran objetividad ya que los mensajes implícitos pueden ser de formas tan diversas como símbolos para carreteras, preventivos y restrictivos que previenen a las personas de posibles contratiempos en sus trayectos o promueven seguridad u orientación para ellos o sus semejantes, tales como señales, flechas, direcciones, etc., la comunicación gráfica puede ser estadística ya que por medio de ésta se representan porcentajes poblacionales, económicos o de servicios, de higiene y prevención social, de crítica tales como las caricaturas humorísticas en las cuales se exageran los rasgos fisonómicos de personas o acontecimientos diversos para dar una impresión rápida y efectiva de algún mensaje o suceso general.

Este tipo de comunicaciones es tan amplio en cuanto a su contenido de comunicación que cabe citar un proverbio que dice así, "una imagen vale por mil palabras" y que si hacemos un pequeño análisis podremos asegurar que es cierto.

6. SIMBOLOS CONVENCIONALES.-

En este caso los mensajes que se pretenden enviar por este medio tienen una característica especial, son cifrados, es decir sus signos tienen significados precisos.

La computación es buen ejemplo de éstos, ya que existen diversos sistemas de lenguajes que son complejos, y que para que los individuos los comprendan requieren de estudio y análisis específico para dominarlos, así surgieron lenguajes de computadoras tales como: Cobol, Fortran, Algol, RPG, Basic, etc.

Este tipo de claves en ocasiones son complejas pero con la práctica se dominan. La comunicación por medio de símbolos entre emisor y receptor tiene un margen de error reducido en cuanto al mensaje que se pretende dar ya que estos símbolos no aceptan algún significado ambivalente, ya que fueron creados para cuestiones muy específicas y no dan lugar a sinónimos o significados parecidos.

Existen otros símbolos tales como los que emplean las taquígrafas, así como los símbolos que emplean los ingenieros o estadísticos para las matemáticas, o como los que emplean los químicos y físicos, así también como los símbolos que se utilizan en administración. Las notas musicales que emplea el director de orquesta, que llevan un código musical específico que no acepta el más mínimo cambio ya que entonces no se "apreciaría" bien, etc.

La comunicación con símbolos puede dirigirse a individuos o a grupos de individuos siempre y cuando exista una comprensión de códigos que permita tanto a emisores como receptores recibir el mensaje en forma precisa y clara.

7. MEDIOS MECANICOS.-

Desde tiempos pasados el hombre se las ha ingeniado para poder hacer que la comunicación con sus semejantes sea lo más rápida y efectiva posible, por ello han surgido una variedad de instrumentos e inventos que hacen que la comunicación sea más sencilla. Así sabemos de las señales de humo, que utilizó el indio americano, las banderas, que en navegación indican situaciones específicas, las señales para aviones, que indican movimientos, los semáforos, que coordinan el tránsito de vehículos en la ciudad, los silbatos de árbitros, el telegrafo que permite comunicación con familiares y amigos en forma rápida, el teléfono, que nos permite hablar con la persona de manera más directa, la radiotelegrafía, que permite enviar mensajes a distancias lejanas, la radio, como medio de comunicación de masas y a la vez de entretenimiento, la televisión, medio visual y auditivo de masas, el magnavoz, que permite que un individuo sea oído por un grupo mas o menos grande, la computadora que auxilia a una sociedad en aspectos tan diversos como intelectuales, económicos y sociales, el télex, que permite recabar y enviar información de organismos diversos en diferentes estados o países.

los audiovisuales y el cine, que brindan a la gente entretenimiento, los satélites, que son medios complejos que hacen posible que la comunicación pueda abarcar al planeta entero, etc.

Todos estos medios de transmisión que utiliza el hombre han surgido de sus necesidades y por ello se encuentran en función de éste y de ninguna manera pueden remplazar al individuo como tal en su intención de comunicarse con sus semejantes, son sólo medios que ayudan a este proceso en exactitud y rapidez y que han surgido gracias a la inventiva del hombre.

8. COMUNICACION MIXTA.-

Se conoce como comunicación mixta al medio de expresión más completo, ya que combina factores circunstanciales y utiliza en forma combinada los medios de comunicación más usuales siendo la palabra oral el medio principal, en la cual se apoya la palabra escrita, las señales audibles y visuales etc., así como la comunicación mímica, gráfica, los símbolos y medios mecánicos.

La mejor manera de proporcionar un mensaje y que se comprenda es combinar de manera coordinada todos los medios disponibles para así poder crear un flujo comunicativo de información eficiente, libre de barreras, ruidos e interferencias que puedan cambiar el significado del mensaje.

CAPITULO

5

BARRERAS

DE LA

COMUNICACION

BARRERAS DE LA COMUNICACION

1. DEFINICION Y CLASIFICACION.-

La importancia básica de la comunicación consiste en que el mensaje transmitido por el emisor aporte el significado deseado correctamente, para que provoque la respuesta deseada que se espera del receptor.

Pero si en el proceso de comunicación el mensaje se topa con algún obstáculo de diversa índole, el mensaje original que se emitió puede sufrir una variación e interpretarse de otra manera y que al llegar al receptor y provocar su respuesta, ésta sea parcialmente diferente de lo que el emisor esperaba.

Estas interferencias que afectan y deforman el sentido del mensaje son conocidas como barreras de la comunicación.

Estas barreras son situaciones que se presentan en la vida cotidiana de las personas así como en su vida social y en el desempeño de sus labores en la organización.

Existen cinco tipos de barreras que son las más importantes, por englobar situaciones generales, éstas son;

- Barreras físicas,
- Barreras fisiológicas,
- Barreras semánticas,
- Barreras psicológicas y
- Barreras administrativas.

2. BARRERAS FISICAS.-

Se consideran barreras físicas a toda falla o deficiencia de los medios físicos utilizados en la transmisión y recepción de un mensaje. Esto se refiere a que si utilizamos aparatos tales como el teléfono, el telégrafo, la grabación, la radio, la televisión, etc., el mensaje puede verse afectado ya sea por causas externas de diversa índole, tales como ruido, estática, lluvia, relámpagos, viento, etc. o causas internas, es decir, que los aparatos utilizados para transmitir el mensaje sufran de algún desperfecto en su funcionamiento mecánico, electrónico, acústico u óptico y que altera la transmisión del mensaje a los receptores.

3. BARRERAS FISIOLÓGICAS.-

Las barreras fisiológicas son las que impiden emitir y recibir con claridad el mensaje ya que el emisor o el receptor tienen algún defecto fisiológico que entorpece la comunicación. Tal es el caso de un mudo, un ciego, un sordo, un tartamudo, etc.

Las personas que sufren de alguna de las características antes mencionadas no mantienen una comunicación eficiente con los demás individuos de la sociedad, existen claro, casos en los que los defectos fisiológicos no son tan acentuados y por ello podemos detectar en ciertas personas que en su coordinación de movimientos es diferente, ya sea en sus manos, su cabeza o su andar, al de los demás, o en el caso extremo de su

frir algún tipo de parálisis ya sea parcial o permanente.

4. BARRERAS SEMANTICAS.-

Las barreras semánticas son aquellas en que el problema radica en el sentido o significado del lenguaje ya sea escrito u oral. Este significado se puede prestar a diferentes interpretaciones que no son las que se espera recibir, por ello el receptor entiende el mensaje del emisor a su manera, provocando una serie de respuestas no deseadas por el emisor.

El problema radica en que algunas palabras tienen a su vez diferentes significados que son reconocidos como válidos

Como ejemplos de este tipo de barrera citaré los siguientes; Si el emisor dice "carta blanca" significando confianza, crédito, puede originarse una barrera al entender el receptor "una cerveza". (32).

"...el gerente de una empresa de ingeniería que le dió a su secretaria de nuevo ingreso varias heliográficas y le dijo que las "quemara". Imagínese la sorpresa del gerente cuando vió que la secretaria colocaba los dibujos en un bote de basura y les lanzaba un cerillo encendido. Al gerente se le había olvidado decirle que en la empresa la palabra "quemar" significaba "fotocopiar". (33).

Con los ejemplos anteriores podemos ver que no es posible transmitir entendimiento y comprensión al receptor, ya que

(32) Arias Galicia, Fernando, Ob. cit., p. 391.

(33) Hodgetts, R.M., Altman, S., Ob. cit., p. 336.

sólo transmitimos información en forma de palabras y símbolos comunes. Por lo tanto el que el mensaje sea entendido de manera correcta como lo desea el emisor, radica en el receptor, en su comprensión y razonamiento, así como en los términos de cultura y en su escala de valores, que el receptor tenga hacia el medio ambiente que le rodea.

5. BARRERAS PSICOLÓGICAS.-

Las barreras psicológicas se encuentran dentro de cada individuo ya que todos los hombres son distintos y parten de la forma individual que cada uno posee de percibir y comprender lo que le rodea, como individuo está sujeto a sus requerimientos emotivos, a su personalidad, a su carácter, a su temperamento, a sus prejuicios, etc.

Dentro de las barreras psicológicas existen factores mentales que impiden comprender alguna idea y que afectan a los individuos de diferentes maneras, estos son;

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- Sobrevaloración de si mismo
- Sospecha de adversión
- Timidez
- Explicaciones insuficientes
- Preocupaciones o emociones ajenas al trabajo

Los factores citados anteriormente influyen en la persona que escucha pero no siempre se logra que comprenda y por ello se precisa explicarle y convencerla para que analice y

entienda el mensaje que se le trasmite.

Existen también barreras psicológicas que deforman el mensaje tales como;

- El agrado o deagrado de recibir una información
- La tendencia a valorar
- Los valores emocionales
- Los prejuicios.

El que existan barreras psicológicas en los individuos obedece a ciertas causas que se encuentran en el medio ambiente organizacional, tales como;

- Alto estatus (título)
- Poder de emplear o despedir
- Actitud despótica
- Maneras demasiado formales
- Apariencia física imponente
- Críticas punzantes
- Uso de conocimientos precisos y detallados
- Escala de valores diferentes

6. BARRERAS ADMINISTRATIVAS.-

Las barreras administrativas son aquellas en las que el funcionamiento de la organización misma provoca una serie de barreras en la comunicación, este tipo de barreras radican principalmente en la mala planeación y se presentan en todos

los tipos de comunicación que se dan dentro de la empresa.

Las barreras administrativas más frecuentes que se presentan dentro del tipo de comunicación descendente son;

a) El deseo de quedar bien; esto es, el subordinado en su afán de quedar bien con el jefe exagera el contenido de la comunicación agregándole más explicaciones.

b) Los secretos del puesto; algunos supervisores no tienen libertad de comunicar a sus subordinados, todo lo relacionado con algún asunto en particular, ya que se sienten obligados con su jefe inmediato a mantener una comunicación egoísta entre ellos solamente sin querer compartirlo con los demás (lucha por el poder).

c) Restar importancia a las órdenes; esto es, no darle la debida importancia a las órdenes que vienen de puestos superiores, provocando que los subordinados no atiendan con el grado lo que se les manda, además de provocar cierta actitud de desgano en cuanto al desempeño de sus labores.

En el tipo de comunicación ascendente las barreras más frecuentes son;

a) El deseo de agradar; el subordinado en su afán de quedar bien ante el jefe, oculta y deforma la información de acuerdo a su conveniencia.

b) El temor al castigo; así como lo anterior los subordinados recurren a tergiversar, desaparecer o cambiar la información, por miedo a sufrir una llamada de atención o un rega

ño por parte del jefe.

c) Problemas de rango; cuando se manifiestan diferencias entre el jefe y sus subordinados acerca de la posición que tienen en la oficina, crea una brecha que éstos interpretan de diversas maneras, dando lugar a un aislamiento que trae consigo graves problemas en el desempeño del trabajo.

En cuanto a la comunicación horizontal la barrera más importante es;

a) La competencia desleal; ésta es la competencia que llevan a cabo los subordinados para ganar prestigio ante sus supervisores, y frecuentemente sucede que se ocultan información los unos a los otros para que su actuación y desempeño se desprestigie ante el jefe (lucha por el poder).

En cuanto a la comunicación diagonal y circular las barreras más frecuentes son;

a) Tiempo; los empleados que trabajan por turnos tienen poca oportunidad de conocerse y por ello la comunicación es mínima ya que por sus diferentes horarios no se consigue establecer una comunicación frecuente.

b) Lugar; cuando existen sucursales de una organización dentro de una zona geográfica, relativamente cercanas, la comunicación se ve interferida por la separación espacial que existe entre ellas.

c) Divisiones de estructura; entre la estructura orgánica de la organización surgen barreras de comunicación entre

las distintas áreas con actividades afines o conexas, también se da el caso entre los diferentes niveles de la organización y entre los grupos informales que surgen y se componen por individuos con profesiones afines u ocupaciones similares o grupos de personas con valores que se complementan.

d) Valores personales; cuando los individuos de cierta área o nivel no comparten un tipo de valores, surge una barrera infranqueable ya que los valores de cada uno no permiten identificación con los de los demás de ninguna forma, existe entonces discordia.

Las barreras administrativas son una serie de situaciones que dentro de la organización provocan un sinnúmero de problemas, que redundan en la eficiencia del logro de las metas y objetivos de la organización.

Existen una serie de recomendaciones que podrían ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de barreras antes citados (34).

- a) Aclaración de toda idea antes de comunicarla
- b) Interés en la retroalimentación; o sea verificar si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del receptor es la deseada
- c) Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.

(34) Arias Galicia, Fernando, Ob. cit., p. 392.

- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos para eliminar malos entendidos.
- e) Utilización de lenguaje sencillo y directo.
- f) Empleo de múltiples canales de información, a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- g) Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en que se encuentre el receptor pueden alterar el contexto del mensaje.
- h) Reforzar las palabras con hechos, por lo general este punto se descuida sobremanera.

CAPITULO

6

MEDIDAS
PARA SUPERAR
LAS
BARRERAS

MEDIDAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

1. ¿ DE DONDE PROVIENEN LAS BARRERAS ?

Haciendo una recapitulación del capítulo anterior sobre barreras de la comunicación podemos preguntarnos, ¿de dónde provienen las barreras?

Se puede concluir que las barreras consisten en;

- Barreras físicas; los instrumentos o aparatos para transmitir el mensaje no son infalibles.
- Barreras fisiológicas; las personas que intervienen en una comunicación pueden tener algún impedimento que interfiere su comunicación con los demás.
- Barreras semánticas; las palabras tienen diferentes significados o acepciones.
- Barreras psicológicas; la percepción de las personas es diferente y su interpretación del medio ambiente que le rodea está en función de su personalidad.
- Barreras administrativas; se deben al funcionamiento de la organización en cuanto a competencia de los individuos, jerarquía, deseos de agradar, de quedar bien, secretos del puesto, restar importancia a las órdenes, tiempo, lugar, división de estructuras, valores personales, etc.

En cuanto al emisor y receptor, se generan una serie de tendencias y actitudes que obstaculizan el proceso de comunicación.

El receptor de un mensaje se encuentra sometido a una serie de tendencias que influyen en su forma personal de interpretar el mensaje del emisor, las más comunes son; (35).

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

Otras medidas para superar las barreras, los ruidos o la interferencia en la comunicación, son evitar el tomar ciertas actitudes tales como; (36).

- a) Escuchar sin oír, o sólo aquello que se desea oír.
- b) Prejuicios.
- c) Influjo del estado emocional.
- d) Inclinação a ignorar puntos de vista de otras personas.
- e) Pretender comunicación sin un plan.
- f) No consultar.

(35) Duhalt Krauss, Miguel F., Técnicas de comunicación administrativa; manual para jefes o supervisores, 3a. ed., UNAM, México, 1974, p. 39.

(36) Flores de Gortari, Sergio, Ob. cit., p.p. 48-50.

- g) No revisar información.
- h) No verificar presentación.
- i) No perseguir la comunicación hasta su destino.
- j) Exponer subjetivamente los hechos.
- k) Acrecentar los sentimientos propios.
- l) Ignorar los sentimientos ajenos.
- m) Despertar recelos.
- n) Celar los secretos del puesto.
- ñ) Valorar o formar juicios precipitados.
- o) Restar importancia a las órdenes.
- p) Confundir lo real con lo imaginario.
- q) Resistirse a aceptar información que contradice lo que supuestamente ya se sabe.

Dentro de la organización hay la tendencia a que la comunicación sea alterada mientras va de un nivel a otro, esto es debido a la interpretación del personal, ya que si la alta gerencia emite una comunicación hacia los subordinados, ésta sufre alteraciones en el transcurso a los niveles inferiores.

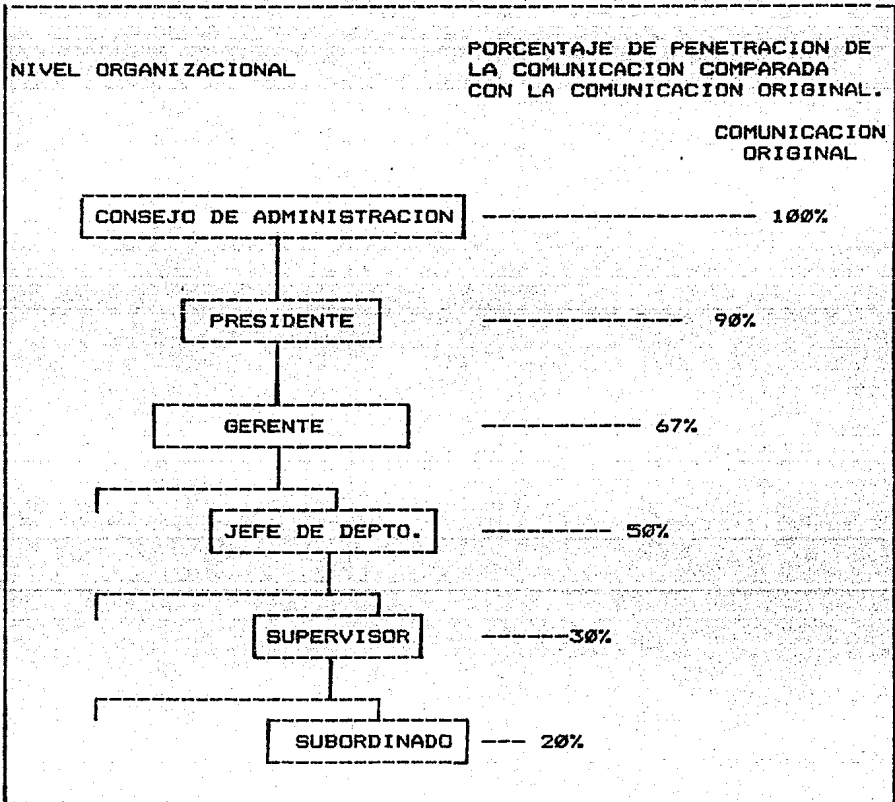
La comunicación se ve afectada por la persona que la recibe y ésta a su vez al trasmitirla al subordinado siguiente, la cambia un poco y a su vez, ésta la vuelve a modificar al informar a alguien más y así sucesivamente.

Lo anterior también ocurre a la inversa, es decir de abajo hacia arriba y así vemos que en toda comunicación ascendente, ésta se ve despojada de su verdadero sentido, es decir se

le quitan hechos y situaciones, por ello cuando es recibida en la alta gerencia la comunicación ya fue deformada y su interpretación ya no es la original, dando paso a que la alta gerencia crea que los subalternos mantienen una posición, siendo que es otra. (ver cuadro 7).

CUADRO 7

ALTERACION QUE SUFRE LA COMUNICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION (37)



(37) Terry, George R., Ob. cit., p. 188.

Otras barreras de la comunicación en la organización son; (38). 1.- La identidad y la interpretación de los hechos por el emisor.

2.- La disposición y habilidad del receptor para recibir la comunicación.

3.- Las actitudes del emisor y del receptor hacia uno y otro, hacia sus superiores, sus subordinados y hacia la comunicación.

4.- La opinión general que tengan el emisor y el receptor hacia la situación en la cual ocurre la comunicación.

5.- La aceptación mutua del medio de comunicación por parte del remitente y el receptor.

2. LA RETROACCION.-

La retroacción es un sistema que ayuda a mejorar las comunicaciones. El término retroacción o regresión (39), que significa "retroceder o acción de volver hacia atrás, y que en ingeniería se refiere a la capacidad de ciertas máquinas muy complicadas de comprobar su propia actuación e incluso de corregirla en caso necesario" (40).

(38) Ibidem, p. 187.

(39) EDAF: Diccionario enciclopédico, Madrid, EDAF Editores, 1970, t. VII, p.285.

(40) Strauss, George y Sayles, Leonard R., Los problemas humanos de la dirección, Herrero Hnos., México, 1980, p. 232.

En nuestra vida cotidiana todos utilizamos la retroacción, a veces sin darnos cuenta de ello, ya que al mantener una comunicación con una persona, ya sea amigo, familiar o subordinado, nos mantenemos alertas a cualquier indicio que éste nos diga o manifieste que se está entendiendo y comprendiendo lo que le decimos, esta manifestación puede ser un asentimiento con la cabeza, el guiño de un ojo, el hacer algún ademán con las manos, asombro, disgusto o alguna expresión facial que denote el estado de ánimo.

Un buen supervisor deberá conocer la reacción de sus subordinados respecto a la información que les esta comunicando para saber si sus instrucciones han sido bien recibidas.

Cuando las comunicaciones son rápidas se tiene una retroacción menor, si se permite que el receptor conteste "sí" o "no" solamente, por ello la comunicación que se sostiene no será tan efectiva como si le permitiéramos hacer algún comentario con respecto a lo que opina.

3. MEDIOS DE RETROACCION.-

Para poder conocer, si una persona con la que entablamos una comunicación, entiende lo que le decimos o si se muestra indiferente, confuso, hostil, etc. podemos observar una serie de síntomas y poder así intentar que el receptor nos comprenda, tal vez de alguna otra forma, para lograr esto los medios más comunes son;

- a) La observación; cuando la comunicación la hacemos con

la persona frente a frente, nos es fácil observar la respuesta que obtenemos de nuestro receptor mediante su comportamiento, ya que sus expresiones faciales pueden demostrarnos agrado o desagrado, o los movimientos de su cuerpo nos revelan su impaciencia, disgusto, ánimo, etc.

Todas estas expresiones nos demuestran cual es la actitud del receptor al recibir nuestra información. Este tipo de expresiones se consideran valiosísimas ya que éstas, demuestran de manera rápida y eficaz, la reacción del receptor ante la situación, estas expresiones nos dicen más que si mantuviéramos una plática que a veces puede resultar larga y tediosa tratando de que comprenda la situación.

Todo tipo de expresión no verbal que recibamos del receptor, nos permitirá conocerlo mejor, tanto en su desempeño, como en sus gustos, su comportamiento ante situaciones del trabajo, etc.

b) Escuchar y comprender entre frases; Cuando mantenemos una conversación con alguien y pretendemos que se entienda, generalmente el receptor presta toda su atención posible y escucha con cuidado lo que se le está diciendo, pero, ¿qué tanta atención presta a lo que escucha?, generalmente la atención que brinda radica en situaciones de agrado, de interés, de tiempo, etc., hacia lo que el emisor nos trata de dar por medio de su mensaje.

Cabría preguntarse también, después de escuchar, compren

der y brindar una retroalimentación, que es lo que verdaderamente el emisor trató de decirle al receptor y este último deberá cuestionarse así mismo que es lo que le quisieron decir.

Toda comunicación encierra un contenido más profundo, que el receptor debe tratar de averiguar y conocer, para poder comprender verdaderamente el mensaje del emisor.

c) Comprobar la recepción; el emisor que a través de la comunicación que entabla con algún receptor, debe cerciorarse de que el mensaje que él trasmite es el que está siendo recibido por el receptor, esto es, debe pedir que reafirmen su mensaje preguntando, ¿está claro?, ¿me entendió?, ¿hay alguna duda?, etc.

4. LA RETROACCION EN LA ORGANIZACION.-

Dentro de la organización (mediana y grande) la retroacción puede resultar difícil de lograr ya que si la alta gerencia pretende descubrir si sus comunicaciones con sus subgerencias y subalternos, están siendo recibidas y comprendidas correctamente, se verán en la situación de no poder hablar con cada miembro de la organización ya que esto resultaría una tarea tediosa, cansada y duraría mucho tiempo.

El directivo no puede hablar con cada persona de la organización para conocer su opinión, por ello para poder salvar esta brecha que se genera entre los niveles, se recurre a veces a las encuestas, en las que los subordinados manifiestan su estado de moral y desempeño, así como sus sugerencias y de

sagrados a las situaciones que les rodean. (ver cuadro 8).

CUADRO 8

MEDIDAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS.-
(modificado) (41).

UTILIZAR LA RETROALIMENTACION.
ALENTAR LA COMUNICACION CARA A CARA
APRENDER A ESCUCHAR

ETAPAS DEL PROCESO DE COMUNICACION

BARRERAS
FISICAS FISIOLÓGICAS SEMANTICAS PSICOLÓGICAS
ADMINISTRATIVAS

(41) Flores de Gortari, Sergio, Ob. cit., p. 51.

CAPITULO

7

BARRERAS
A LA COMUNICACION
EFICIENTE

CAPITULO 7

BARRERAS A LA COMUNICACION EFICIENTE

Dentro de la organización en determinado momento la comunicación se interrumpe y podemos preguntarnos, ¿por qué se interrumpe ésta?, la causa la podemos buscar en los elementos que conforman la comunicación, ya sea en el emisor, en el mensaje, en el medio de trasmisión, en el receptor o en la retroalimentación.

Si en el proceso en el que intervienen todos los elementos anteriores alguno de ellos sufre alguna variación por pequeña que ésta sea, la comunicación se interrumpe y por lo tanto la claridad y comprensión del mensaje cambia y no se recibe la respuesta esperada.

Dentro de la estructura de la organización existen otras barreras diferentes a las que ya mencioné en capítulos anteriores y que en cierta medida tienen su origen en las mismas pero que dentro de la organización son mas complejas y juegan un papel determinante en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos, estas barreras son;

Marcos de referencia.

Escucha selectiva.

Juicios de valor.

Credibilidad de la fuente.

Filtrado.

Lenguaje grupal.

Diferencia de estatus.

Presiones de tiempo.

Sobrecarga de comunicaciones.

1. MARCOS DE REFERENCIA.-

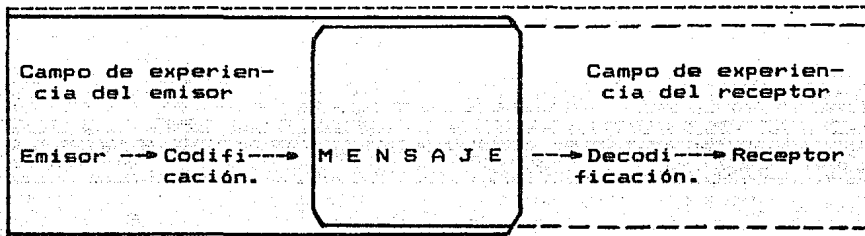
Dentro del proceso de la comunicación el emisor emite su mensaje pero el receptor o los receptores pueden interpretar este mensaje de un modo diferente cada uno, esto se debe a que cada individuo relaciona el mensaje que recibe según su experiencia previa, es decir relaciona el mensaje con las ideas que le son más semejantes y que guarda en su mente.

Este tipo de barrera organizacional se debe a las alteraciones que puede sufrir la codificación y decodificación del mensaje. Cuando estos procesos (codificación y decodificación) son iguales, es decir que mantienen una congruencia y reciprocidad de información la comunicación tiende a ser eficiente, pero cuando uno o los dos procesos sufre alguna alteración o son diferentes, la comunicación comienza a disminuir hasta que se interrumpe del todo.

El cuadro 9 muestra lo que ocurre entre emisor y receptor dentro de un marco de referencia:

CUADRO 9

MARCO DE REFERENCIA ENTRE EMISOR Y RECEPTOR
(campos de experiencia superpuestos) (42).



Las áreas internas de la figura anterior representan las experiencias del emisor y receptor dentro del proceso de la comunicación, si se comparte un área más grande del cuadro por ambas personas, existirá una comunicación eficaz, pero si sucede a la inversa y no se comparte el área grande que es la experiencia que ambos deben tener en común, surge la barrera, y la comunicación comienza a interrumpirse o en el mejor de los casos sufre una deformación.

La deformación que sufre el proceso de la comunicación es debido a los marcos de referencia de las personas, por ejemplo sabemos que los jóvenes difieren en muchas cosas de las personas de edad, en cuanto a su percepción de éstas, o los maestros, que perciben de manera diferente los problemas

(42) Gibson, et. al., Organizaciones; conducta, estructura, proceso, Interamericana, México, 1984, p.421.

del estudiantado, o como sucede dentro de la organización, el gerente de finanzas, se preocupa por el equilibrio de las erogaciones monetarias de la empresa, y puede no estar de acuerdo con el gerente de mercadotecnia en cuanto a anunciar productos por medios como la televisión, la radio o el cine, o en el caso de un hospital, las enfermeras según su experiencia difieran del diagnóstico de los médicos residentes, etc.

Dentro de la organización los niveles organizacionales tienen marcos de referencia distintos, por ejemplo los supervisores tienen marcos de referencia que difieren de los de un gerente, ambos se encuentran en diferentes puestos de la estructura de la organización por ello sus marcos de referencia son distintos, así como sus necesidades, valores y actitudes, esto trae como consecuencia una deformación no intencional del proceso de la comunicación.

La conclusión que se desprende de los marcos de referencia no es que alguien esté equivocado sino que los individuos tienden a ser selectivos con base en sus experiencias previas y a sus escalas de valores y que la codificación del mensaje y su decodificación están sujetos a estas experiencias y situaciones entre emisor y receptor.

2. ESCUCHA SELECTIVA.-

La escucha selectiva es parte de la percepción, en ella se tiende a "bloquear" toda aquella información nueva que se recibe, y si esta información presenta cierto conflicto con

las creencias, o las escalas de valores del individuo, instintivamente surge una barrera que aísla toda información desconocida.

Cuando en la organización se recibe una información de cualquier tipo los individuos sólo toman en cuenta la información que reafirma sus puntos de vista y toda aquella información que va en contra de esto, es aislada o bloqueada automáticamente o en ciertos casos es deformada y cambiada según la percepción del individuo para así servir a sus intereses.

El bloqueo o deformación de la información que reciben los individuos es debido a que sólo les agrada oír lo que quieren y no oyen lo que deben escuchar, esta "realidad" de los individuos es en cierta manera conveniente a sus intereses particulares.

3. JUICIOS DE VALOR.-

En todo proceso de comunicación el receptor forma juicios de valor, esto es, aplica un primer valor al mensaje que está recibiendo, siendo éste sólo una parte de toda la comunicación que recibe.

Estos juicios de valor se basan en una evaluación que hace el receptor, a través de su primera impresión del emisor, de manera rápida o a veces de las experiencias previas de tratar con el mismo individuo, o haciendo un juicio muy superficial del mensaje que se está recibiendo sin conocerlo del todo o casi todo.

4. CREDIBILIDAD DE LA FUENTE.-

Cuando un receptor recibe del emisor sus palabras y actos (mensaje) surge la credibilidad en el emisor, si éste brinda confianza y agrado en lo que dice o hace, la credibilidad que el receptor asigna al emisor influye a su vez en el modo en el que el receptor ve y reacciona a las palabras, las ideas y acciones del emisor.

5. FILTRADO.-

Dentro de la comunicación ascendente que se da en la organización, en la que los subordinados emiten sus informes de actividades a los niveles inmediatos o altos, éstos conforme son redactados y transmitidos sufren lo que se conoce con el nombre de "filtrado" es decir la información es manipulada es pulgada y encubierta para que cuando los directivos las lean y estudien toda información sea positiva.

Cuando los individuos llevan a cabo esta situación, lo hacen por beneficio propio, ya que los directivos de las altas gerencias son los que hacen las evaluaciones de méritos y de desempeño. Con base en esta información se otorgan aumentos de salarios, ascensos, promociones, etc.

Esta acción la llevan a cabo casi todos los individuos de la organización en su afán de competir y ser los mejores, o de aparentar serlo, aún poniendo en juego sus valores y principios ya que sus intereses personales son más fuertes.

6. LENGUAJE GRUPAL.-

Cuando se mantiene una conversación con una persona, ésta, utiliza a veces ciertas frases o palabras técnicas que en algunos casos son algo rebuscadas y que bien podría decirse lo mismo con un lenguaje más sencillo, con el objeto de que la retroalimentación que se tenga sea mejor.

Dentro de la organización se crean grupos de trabajo, de profesiones o sociales, que desarrollan un cierto lenguaje de frases y palabras que sólo los miembros de estos grupos comprenden entre sí. Este tipo de lenguaje tiene sus ventajas ya que los individuos se identifican entre sí, también existe una integración mejor, y se crea una sensación de autoestimación personal para cada individuo. Este tipo de comunicación es muy eficaz pero sólo para los miembros del grupo, ya que cuando algún individuo o grupo ajeno trata de tener una interacción con este grupo, surgen barreras de diversas índoles que no permiten tener una comunicación tan rápida y eficiente como se pretendería.

7. DIFERENCIAS DE ESTATUS.-

Dentro de la organización todos los individuos que pertenecen a las diferentes jerarquías se diferencian de los demás, empezando por su forma de vestir, de hablar, de comportarse, de caminar, etc., también se diferencian por sus oficinas, sus títulos, sus secretarías, el número de subordinados a su cargo, el mobiliario, etc.

Todo lo anterior crea diferencias de estatus entre los miembros de la organización, y crea barreras entre ellos, por ejemplo cuando un individuo que se encuentra en una de las jerarquías menores, puede sentirse relegado o molesto, ya que ve que las demás personas tienen cosas que él aún no tiene, esta situación genera barreras de comunicación que empiezan a relegar a ciertos individuos, a crear grupos que generalmente se encuentran molestos y que pueden afectar a los demás individuos de las diferentes jerarquías.

Por otro lado las personas de las jerarquías altas a veces son causantes de que estas barreras se presenten remarcando así las diferencias de estatus, como cuando un jefe o gerente sólo permite que sus subordinados lo vean a determinadas horas, o sacando previa cita con la secretaria, o restringiendo el tiempo que les pueden brindar para escucharlos, etc., creando así una barrera de comunicación entre jefes y subordinados.

8. PRESIONES DE TIEMPO.-

Cuando un gerente no tiene tiempo para comunicarse con sus subordinados ya sea por que tiene diversas ocupaciones o porque necesita dedicar todo su tiempo a sus actividades de toma de decisiones o porque tiene juntas, reuniones, comidas, entrevistas, etc., crea una de las barreras más fuertes a vencer y trae como consecuencia que no exista comunicación entre ambas partes y mucho menos una retroalimentación correcta. Co

mo ejemplo citaré el brincarse o salvar un conducto o persona es decir, que por no tener tiempo para atenderlos se dirigen al jefe inmediato superior o a quien pueda auxiliarlos en sus asuntos haciendo a un lado al jefe al que se le tiene que reportar, es decir no se le toma en cuenta. Esto trae como consecuencias que cuando la persona "brincada o salvada" se entera de lo que ha ocurrido toma represalias inmediatamente contra los subordinados que incurrieron en esta actitud, creando así un círculo jefe-subordinado con una infinidad de barreras que en mucho de los casos son infranqueables.

Todo jefe o supervisor que se precie de ser eficiente en su trabajo debe darse tiempo para escuchar a sus subordinados ya que así mantendrá una relación personal con ellos, ya sea de amistad, de ayuda, de compañerismo, etc., que creará un ambiente de trabajo agradable y ameno y que a la larga aumentará la productividad y eficiencia de todos los que laboran en ese departamento.

9. SOBRECARGA DE COMUNICACIONES.-

Para que dentro de la organización la toma de decisiones se lleve a cabo correctamente por el gerente o jefe, es necesario que la información que reciba, y en la que base su decisión esté bien fundamentada, siendo la más importante de acuerdo a sus juicios y criterios, ya que ésta repercutirá en todo el departamento a su cargo.

Cuando un gerente o jefe recibe un sinfín de informacio

nes y no las cataloga de acuerdo a su importancia, puede en determinado momento verse "sumergido" en un mar de papeles y presentarse lo que se conoce como una sobrecarga de comunicaciones, que puede llevar a la omisión o a la distorsión de la información en la correcta toma de decisiones.

Una técnica contra la sobrecarga es la que se denomina como "turno" en la que toda la información recibida se clasifica por importancia así como por fecha de llegada.

Este sistema puede ser bueno o malo, todo depende del criterio de prioridades que se tomen, por ello los papeles menos importantes pueden recibir atención posterior que los que son realmente importantes. Esta técnica permite actuar sobre la información a medida que ésta llega y permite hacer una selección correcta con base en la experiencia del jefe o gerente para su correcta toma de decisiones (43).

Existen también la omisión y la distorsión (44), que son otros tipos de barreras con características similares a las ya mencionadas anteriormente.

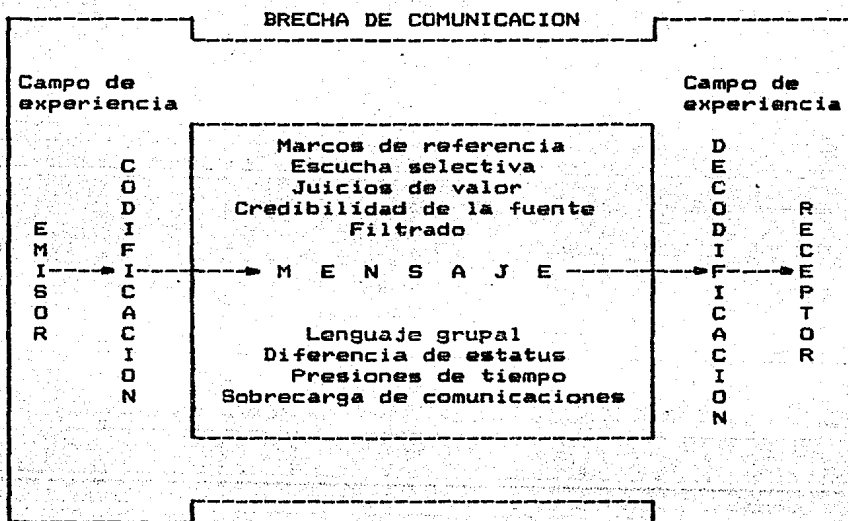
El cuadro 10 representa las barreras que sufre la comunicación dentro de la organización.

(43) Katz, Daniel y Khan, Robert, Ob. cit., p. 256.

(44) Hall, Richard H., Ob. cit., p.p. 266-267.

CUADRO 10

BARRERAS A LA COMUNICACION EFICIENTE (45)



(45) Gibson, et. al., Ob. cit., p.425.

CAPITULO

8

MEJORAMIENTO
DE LAS COMUNICACIONES
EN LAS
ORGANIZACIONES

CAPITULO 8

MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACION

Para lograr un mejoramiento de las comunicaciones existentes dentro de la organización podemos seguir algunas de las siguientes técnicas;

1. SEGUIMIENTO.-

Cuando mantenemos una comunicación con una persona, y se asume que no se está interpretando bien, se debe tratar que el receptor reciba correctamente el mensaje, ya sea repitiéndole algunas palabras o apreciando el tipo de retroacción que nos brinda el receptor.

2. REGULACION DEL FLUJO DE INFORMACION.-

La regulación del flujo de la información implica la óptima secuencia de la información a los gerentes para evitar una sobrecarga de comunicaciones, este flujo de información se regula en términos de calidad y cantidad, esta idea indica que los gerentes deben poner toda su atención a las desviaciones importantes de las políticas y los procedimientos que rigen dentro de la organización.

3. EMPATIA.-

La empatía consiste en la habilidad de ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta. En la empatía se trata de estar orientado al receptor en vez de orientarse al emisor, y exige que los emisores se pongan en los zapatos de los receptores, con el fin de

prever la forma probable en la que el mensaje se decodificará

4. REPETICION.-

La repetición es la actividad mecánica en la cual se asegura que si no se entiende una parte del mensaje, existen otras partes que llevan el mismo mensaje. Cuando una persona ingresa a la organización, se le brinda la misma información por diversas formas para que éste la capte, la repetición es un principio aceptado en el proceso de enseñanza aprendizaje que brinda resultados en función de la capacidad del receptor

5. ESTIMULO DE CONFIANZA MUTUA.-

Muchas veces las presiones de tiempo interfieren con las comunicaciones entre los individuos de la organización y causan problemas en la retroalimentación de ésta, por ello se debe propiciar una atmosfera de confianza mutua entre gerentes y subordinados, así se promueve que el seguimiento de la comunicación se vea beneficiado y el entendimiento entre las partes sea efectivo.

6. OPORTUNIDAD.-

Las comunicaciones de todos los individuos de una orga nización interactúan entre sí, por ello es posible que cuando se recibe un mensaje en determinado momento llegue otro y tal vez uno más, muchos de estos mensajes nunca llegan a decodificarsé ni reciben la atención que deberían tener.

Cuando estos casos se presentan es preferible hacer una "selección" de los mensajes recibidos o tratar de hacerla ya

que en muchas ocasiones es difícil, y así brindarles la atención que se requiera.

7. SIMPLIFICACION DEL MENSAJE.-

Ya se ha mencionado que cuando se emplea un lenguaje complejo surge una barrera que provoca que el mensaje no sea comprendido y que muchas veces no ofrezca una buena retroalimentación y mucho menos la respuesta esperada.

Todo gerente debe mantener una comunicación eficaz y ello implica transmitir entendimiento e información así como codificar sus mensajes con claridad para que tengan significado para el receptor.

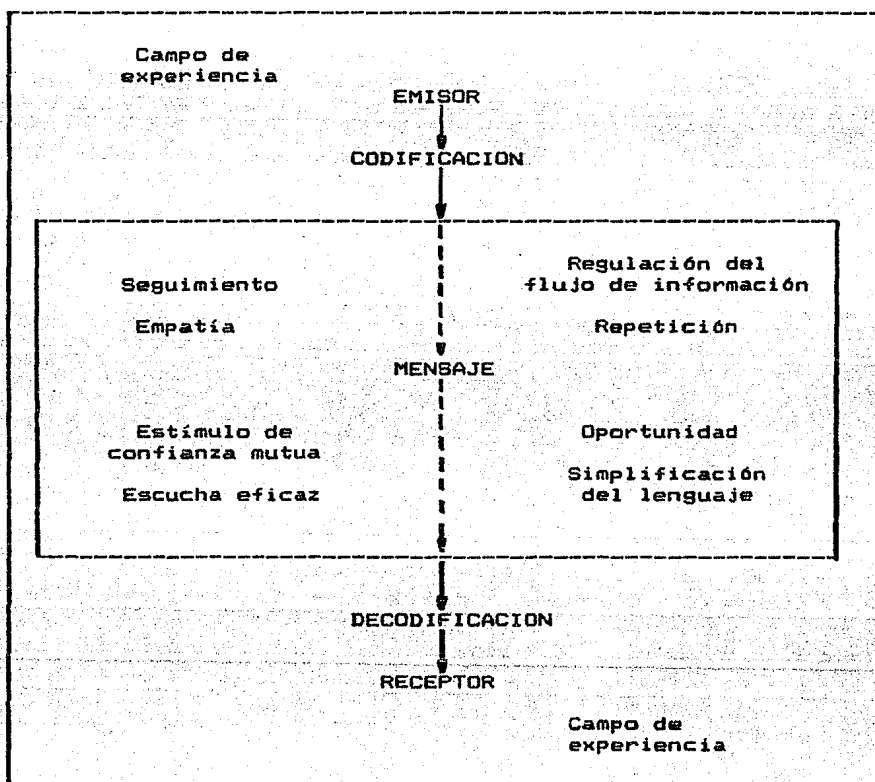
8. ESCUCHA EFICAZ.-

Para mejorar la comunicación un gerente debe darse a entender pero también es preciso que sepa "escuchar" se debe estimular al receptor a que nos brinde sus conocimientos, deseos, emociones, dudas, etc., existen diversas maneras de lograr lo anterior, un gerente por ejemplo debe desarrollar habilidades tales como dejar que el receptor se sienta tranquilo, mostrar que se desea escuchar, no distraerse con algo, establecer empatía con el receptor, ser paciente, no alterarse, hacer preguntas con cuidado, no interrumpir con algún comentario, etc.

Es importante que se comprenda que la comunicación eficiente implica ser entendido y entender, y esto solo se consigue por medio de una buena comunicación (ver cuadro 11).

CUADRO 11

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION
(modificado) (46).



(46) Ibidem, p. 429.

A N E X O S

ANTECEDENTES.-

Una vez que se establece la necesidad de la comunicación en la organización, como medio esencial para integrar y motivar a los individuos, es necesario conocer como funciona ésta dentro de la organización para que los receptores reciban correctamente el flujo de información de los emisores y se establezcan las diversas líneas de comunicación. Así mismo se debe conocer la situación en que se encuentran los receptores en su vida personal y profesional y las circunstancias del medio ambiente por las que atraviesa la organización.

PREGUNTA GENERAL.-

Si la calidad de la información que los individuos reciben influye directamente en su desempeño personal, ésta se verá plasmada en la toma de decisiones, la motivación que los individuos tengan para realizar su trabajo, las relaciones con sus compañeros, la integración como grupos de trabajo, etc., o en problemas o conflictos que afectan el desempeño personal de estos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.-

Es averiguar si la calidad de transmisión de la información que reciben los individuos de una organización influye en su desempeño personal, así como detectar la existencia de barreras y conflictos que afectan esta transmisión, y determinar cuáles son éstos. Así como conocer de qué manera repercu

ANTECEDENTES.-

Una vez que se establece la necesidad de la comunicación en la organización, como medio esencial para integrar y motivar a los individuos, es necesario conocer como funciona ésta dentro de la organización para que los receptores reciban correctamente el flujo de información de los emisores y se establezcan las diversas líneas de comunicación. Así mismo se debe conocer la situación en que se encuentran los receptores en su vida personal y profesional y las circunstancias del medio ambiente por las que atraviesa la organización.

PREGUNTA GENERAL.-

Si la calidad de la información que los individuos reciben influye directamente en su desempeño personal, ésta se verá plasmada en la toma de decisiones, la motivación que los individuos tengan para realizar su trabajo, las relaciones con sus compañeros, la integración como grupos de trabajo, etc., o en problemas o conflictos que afectan el desempeño personal de estos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.-

Es averiguar si la calidad de trasmisión de la información que reciben los individuos de una organización influye en su desempeño personal, así como detectar la existencia de barreras y conflictos que afectan esta trasmision, y determinar cuáles son éstos. Así como conocer de qué manera repercu

ten en la organización.

JUSTIFICACION.-

Para que una organización pueda responder a las necesidades de una sociedad, debe tener un medio ambiente que contenga todas y cada una de las necesidades que hagan, que los individuos se sientan a gusto en el desempeño de sus actividades, por ello considero que la comunicación es el medio esencial por el cual se integra y motiva a los individuos con las metas y objetivos de la organización.

MODELO DE ANALISIS

HIPOTESIS

"La Calidad de la trasmisión de la información, que se da entre los individuos influye en su desempeño personal".

HIPOTESIS

Variable independiente

Variable dependiente

X

Y

CONCEPTUAL

La calidad de la trasmisión de la información que se da

influye en el desempeño personal de los individuos.

INDICADORES

Relaciones interpersonales

Barreras o conflictos

Motivación

Toma de decisiones

2do. NIVEL

Formales e informales

Ruidos interferencias retroalimentación

Seguridad personal y económica

Objetivos y metas esperados

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información sobre el grado de comunicación que existe entre ud. y sus compañeros de trabajo. Toda información que ud. proporcione será confidencial, muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES; De las diversas opciones de respuesta de cada pregunta, seleccione ud. cuál es la más frecuente, (una) y anote su respuesta en la casilla de la derecha, o en su caso escriba su respuesta, gracias.

Sexo; (1) Masculino (2) Femenino _____
 Edad; _____
 Departamento o gerencia; _____
 Puesto; _____

- 1.- ¿Su desempeño de trabajo, está relacionado con las metas y objetivos de la organización?
 (1) SI (2) NO _____
- 2.- ¿Cuál es el medio que utiliza ud. para reportar su trabajo?
 (1) Informes internos (5) Reportes _____
 (2) Memorándums (6) Hojas de trabajo _____
 (3) Cartas (7) Informe mensual _____
 (4) Otros _____
- 3.- Cuando recibe ud. información sobre su trabajo:
 (1) Escucha con atención (6) Solicita aclaraciones _____
 (2) No hace caso (7) Atiende de inmediato _____
 (3) Escucha a medias (8) No le da importancia _____
 (4) Se altera (9) Lo deja para después _____
 (5) Toma notas _____
- 4.- ¿Cuándo fué la última vez que entregó su trabajo en la fecha acordada?
 (1) Hace una semana (3) Hace un mes _____
 (2) Hace dos semanas (4) Hace un mes y medio o más _____
- 5.- ¿De qué manera se comunican con ud. la mayoría de las veces?
 (1) Manera verbal (4) Telefónicamente _____
 (2) Manera escrita (5) Mensajes grabados _____
 (3) Telegrama (6) Otros, cuales _____

- 6.- Cuando ud. recibe información, el emisor:
- (1) Tartamudea
 - (2) Le proporciona a ud. información a medias
 - (3) Se confunde en lo que trata de decirle
 - (4) No da lugar a que ud. exprese su opinión
 - (5) Por momentos olvida de qué, estaban hablando
 - (6) Se interrumpe y le habla de otra cosa
 - (7) Grita
 - (8) Se enoja
 - (9) Se equivoca y trata de corregir
 - (10) Se pone nervioso al hablar
 - (11) Ninguna de las anteriores
- 7.- Cuando ud. recibe información:
- (1) La comprende en un 100%
 - (2) Lo comprende casi todo
 - (3) Se queda ud. con dudas al respecto
 - (4) No entiende el lenguaje del emisor
 - (5) El emisor utiliza palabras técnicas
 - (6) Ud. no entiende el significado de algunas palabras
 - (7) No comprende de que le están hablando
- 8.- Cuando ud. recibe información, ¿le preocupa....?
- (1) El uso de maneras demasiado formales
 - (2) La apariencia física del emisor
 - (3) La actitud que ud. recibe del emisor
 - (4) Las críticas que puedan surgir
 - (5) La sensación de incomodidad (nervios, intranquilidad)
 - (6) Todas las anteriores
 - (7) Ninguna de las anteriores
- 9.- Cuando recibe ud. información, ha notado ud. en el emisor cierta actitud tal como:
- (1) Malas maneras
 - (2) Que le resta importancia a la comunicación
 - (3) Que le proporciona información a medias
 - (4) Hace presente problemas de estatus o rango
 - (5) Hace notar sus valores personales
 - (6) Presunción
 - (7) Autoritarismo
 - (8) Desgano
 - (9) Trata de quedar bien con ud.
 - (10) Ninguna de las anteriores.
- 10.- Cuando ud. recibe información, y no la comprende, ud. recurre a:
- (1) Su jefe
 - (2) A otro jefe de área o sección
 - (3) A sus compañeros
 - (4) A la secretaria
11. ¿Está ud. conforme con la información que recibe para el desempeño de sus labores?
- (1) SI
 - (2) NO

- 12.- Cuando ud. entrega su trabajo con base en la información que ha recibido, y le dicen que no es lo que le pidieron, ud.:
- (1) Dice que eso es lo que le pidieron
 - (2) Discute con el emisor
 - (3) Dice que no entendió
 - (4) Propone hacerlo de nuevo
 - (5) Se molesta ud.
- 13.- ¿Sabe ud. si su desempeño es reportado a la alta gerencia?
- (1) SI
 - (2) NO
- 14.- ¿Conoce ud. el medio por el cual califican su desempeño de trabajo?
- (1) Valuación de méritos
 - (2) Escala numérica
 - (3) Escala alfabética
 - (4) Otro
- 15.- La información que ud. recibe es:
- (1) Buena
 - (2) Regular
 - (3) Mala
- 16.- Cuando ud. solicita aclaración a cierta información, usted recibe?
- (1) Explicaciones
 - (2) Críticas
 - (3) Ayuda
 - (4) Negativas
- 17.- ¿Considera que la remuneración que ud. recibe por su trabajo está de acuerdo con lo que ud. merece?
- (1) SI
 - (2) NO
- 18.- La persona de la que ud. recibe información es... :
- (1) De su agrado
 - (2) Desagradable
 - (3) Indiferente
- 19.- Cuando ud. recibe información, generalmente ésta es?
- (1) Clara
 - (2) Confusa
 - (3) Demasiado técnica
 - (4) Comprensible a medias
- 20.- Cuando ud. pretende alguna modificación a la información que recibe, ésta es... :
- (1) Recibida con agrado
 - (2) No le hacen caso, lo ignoran.
 - (3) Le escuchan con atención
 - (4) Le critican
 - (5) Le dejan hablar solo
 - (6) Rechazada
 - (7) Se molestan con ud.
 - (8) Le cuestionan sobre el asunto
 - (9) Le animan a presentar nuevas ideas
 - (10) Le toman en cuenta.
- 21.- Cuando le solicitan cierta información, y le dicen que es importante, ud.:
- (1) Procura tenerla a tiempo
 - (2) No le interesa si está a tiempo o no
 - (3) No hace caso a lo que le dicen

22.- La información que ud. recibe proviene de:

- (1) Su jefe únicamente
 - (2) Su jefe y su personal a cargo
 - (3) De otro departamento o gerencia
-

Muchas gracias por su
colaboración.

BIBLIOGRAFIA

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

Alcalá Velázquez, Beatriz del Socorro, "Uso y aplicaciones del paquete SPSS", México, UNAM, 1987, pp. 231.

Arias Galicia, Fernando, "Administración de recursos humanos", México, 2da. ed., Trillas, 1983, pp. 525.

Arias Galicia, Fernando, "Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento", México, 3a. ed., Trillas, 1984, pp. 259.

Berlo, David K., "El proceso de la comunicación", Buenos Aires, El ateneo, 1977, pp. 237.

Donnelly, Gibson e Ivancevich, "Fundamentos de dirección", México, 4a. ed., UTEHA, 1984, pp. 490.

Duhalt Krauss, Miguel F., "Técnicas de comunicación administrativa; manual para jefes o supervisores", México, 3a. ed., UNAM, 1974, pp. 129.

EDAF: "Diccionario enciclopédico", Madrid, EDAF Editores, 1970. 9 Tomos.

Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano, "Hacia una comunicación administrativa integral", México, Trillas, 1981, pp. 354.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, "Organizaciones; conducta estructura proceso", México, Interamericana, 1984, pp. 587

Goldhaber, Gerald M., "Comunicación organizacional", México, Diana, 1984, pp. 423.

Hall, Richard H., "Organizaciones; estructura y proceso", Madrid, Prentice Hall/International, 1980, pp. 331.

Hodgetts, R.M. y Altman, S., "Comportamiento en las organizaciones", México, Interamericana, 1985, pp. 451.

Katz, Daniel y Kahn, Robert L., "Psicología social de las organizaciones", México, Trillas, 1983, pp. 547.

Kerlinger, Fred N., "Investigación del comportamiento; técnicas y metodología", México, 2da. ed., Interamericana, 1986, pp. 525.

Mercado Montes, Jorge, (1971), "La organización informal y el mexicano", Revista de Contaduría y Administración UNAM-FCA, México, Num. 59. pp. 106.

Myers, Michele Tolela y Myers, Gail E., "Administración mediante la comunicación; un enfoque organizacional", México, Mc Graw Hill, 1985, pp. 461.

Padua, Jorge, "Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales", México, Fondo de cultura económica, 1979, pp. 352.

Paoli, J. Antonio, "Comunicación e información; perspectivas teóricas", México, 3a. ed., Trillas, 1986, pp. 138.

Pardinas, Felipe, "Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales", Bogotá, 22a. ed., Siglo XXI, 1980. pp. 212.

Pick, Susan y López, Ana Luisa, "Como investigar en ciencias sociales", México, Trillas, 1986, pp. 160.

Programa Universitario de Cómputo, "SPSS", Serie Instructivos, México, UNAM, 1987, pp. 35.

Rojas Soriano, Raúl, "Guía para realizar investigaciones sociales", México, 8a. ed., UNAM, 1981, pp. 280.

Romero Mares, Patricia y S de Mtz., Ma Cristina, "SPSS", No. 28, México. UNAM/IIMAS, 1984, pp. 54.

Stevenson, William J., "Estadística para administración y economía", México, Harla, 1982, pp. 285.

Strauss, George y Sayles, Leonard R., "Los problemas humanos de la dirección", México, Herrero Hnos., 1980, pp. 824.

Tamayo y Tamayo, Mario, "El proceso de la investigación científica", México, Limusa, 1981, pp. 127.

Terry, George R., "Principios de administración", México, 3a. ed., CECSA, 1980, pp. 699.