

875202

2
2ey



- UNIVERSIDAD VILLA RICA -
FACULTAD DE COMERCIO

**"LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION PARA EL
EXITO DE LAS EMPRESAS".**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

Rodolfo Antonio Rullan Tiburcio



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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	i
CAPITULO 1	GENERALIDADES
1.1 Antecedentes	6
1.2 Concepto	9
1.3 Clasificación	14
1.3.1 Formal e Informal	17
1.3.2 Ascendente y Descendente	18
1.3.3 Verbal y Escrita	19
1.3.4 Bilateral	21
1.3.5 Intrapersonal e Interpersonal	21
1.4 Tipos de Comunicación de acuerdo a los grupos	23
CAPITULO 2	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION
2.1 Propósito	25
2.2 Normas básicas para comunicarse	27
2.3 Tácticas que ayudan a perfeccionar la capacidad de Comunicación	29
2.4 Principios para la Comunicación efectiva:	
2.4.1 Principio de Claridad	31
2.4.2 Principio de Integridad	33
2.4.3 Principio del uso estratégico de la Organización Informal	34
2.5 Modelo General de Comunicación	35

CAPITULO 3

PROBLEMAS DE COMUNICACION

3.1 Barreras de la Comunicación	41
3.1.1 Mensajes mal expresados	41
3.1.2 Traducciones defectuosas	42
3.1.3 Pérdida por transmisión y retención defectuosa	42
3.1.4 Falta de atención	43
3.1.5 Desconfianza en quien comunica	44
3.1.6 Temor	44
3.1.7 Omisión al comunicar	47
3.1.8 Suposiciones no aclaradas	47
3.1.9 Barreras que incluyen a la comprensión en la Comunicación	48
3.2 Problemas de recepción de mensajes	50
3.3 Importancia del Vocabulario	52
3.4 Tipos de Lenguaje en las empresas	54
3.5 Factores Internos y Externos	57
3.6 Puntos de apoyo para emitir mensajes	58

CAPITULO 4

LA COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION

4.1 Conceptos administrativos	61
4.2 Comunicación y Proceso Administrativo	63
4.3 La Autoridad en la Comunicación	70
4.3.1 La orden; símbolo de autoridad	75
4.3.2 Técnicas para dar ordenes	76

	Página	
CAPITULO 5	OPTIMIZACION DE RECURSOS DE LA COMUNICACION	84
	5.1 Agenda	86
	5.2 Archivo	89
	5.3 Administración del tiempo	91
	5.4 Secretaria	93
	5.5 Teléfono	95
	5.6 Programas	102
	5.7 Lecturas	103
	5.8 Comunicación Escrita	104
CAPITULO 6	CASO PRACTICO	107
CONCLUSIONES		128
BIBLIOGRAFIA		130

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

INTRODUCCION

El buen uso y aplicación correcta de las palabras que utilizamos los seres humanos para expresar nuestros pensamientos ha sido el factor más importante para lograr todos los avances que existen en la actualidad. Gracias a éstos podemos conocer las formas que nos facilita conocer otras ideas para desarrollar nuestros potenciales.

La comunicación nace desde el surgimiento del hombre sobre la tierra. Conforme a las necesidades la forma de expresarnos se ha ido tecnificando, creándose los canales hoy existentes que facilitan la transmisión de mensajes.

Con los modernos medios de Comunicación ya no existen límites para que un receptor reciba los mensajes del emisor. El tiempo que se tarde en recibirlo dependerá del medio por el cual se envió dicho mensaje, pero la comprensión del contenido, la oportunidad y la interpretación dependerá de ambos.

Un mensaje mal emitido o no comprendido es causante de muchos fracasos en las negociaciones, en los deportes, inclusive en la vida familiar. Es por ello que la Comunicación clara, veráz y oportuna es la clave del éxito en toda actividad humana.

Esta investigación está enfocada a la Comunicación en la empresas, factor que depende del éxito o del fracaso de la misma.

La idea de esta investigación nació basándose en análisis de problemas que se me han presentado por falta de Comunicación. He estudiado las causas y la mayoría resultan por deficiencias propias y de mis emisores.

Me puse a investigar todo lo relativo a la Comunicación, principalmente a la que se utiliza en las empresas y al modo en que se puedan evitar los errores en la transmisión de información.

Antes de proceder a realizar este estudio, hablé personalmente con miembros de diferentes negociaciones de esta ciudad, principalmente con aquellos que están en niveles superiores, mismos que les pareció interesante el tema. Me dieron algunos puntos y experiencias que, aunadas a las mías, sirvieron como base para desarrollar los temas que aquí se incluyen.

Con esta idea en mente, por algún tiempo, puse mayor atención a los problemas que suceden cotidianamente en los negocios y comprobé que las causas son, o se inician, por falta de Comunicación. Esto acrecentó mi interés sobre este concepto.

Para contar con bases firmes, con el fin de conocer qué temas debería tratar en la investigación, elaboré un cuestionario con preguntas relativas a la Comunicación en las empresas. Este fué distribuido entre personas de diferentes áreas. Las respuestas y problemas que ellos citaron sirvieron para presentar los casos prácticos que se incluyen al final del estudio. Ahí se explica ampliamente el propósito del cuestionario, así como algunas orientaciones a los problemas presentados.

Otro punto de interés que se consideró fué que los directivos manejan una serie de procedimientos en su empresa para que los integrantes de la misma cumplan con lo establecido para lograr los objetivos que se persiguen. Para ello existen actividades que se manejan en grupo, cuyos integrantes se mueven de acuerdo a las ordenes de los superiores. La rapidez con que se logren las metas establecidas por medio de un buen desarrollo de funciones depende de un factor muy importante; la Comunicación.

En el desarrollo de la presente no se pretende marcar que una -- empresa logra su éxito únicamente por medio de la Comunicación. La - intención es indicar las técnicas que se deben utilizar, así como las - guías y recursos para transmitir información eficientemente, ya que - la mayoría de los problemas internos de las empresas son causados por malos entendidos entre los integrantes, que son los que detienen el desarrollo.

Los problemas externos nunca faltan en toda negociación, pero si en - ellas existe buena Comunicación entre sus departamentos, los grupos que los integran podrán resolverlos con mayor facilidad.

Se desarrolla esta investigación en seis capítulos, donde se desarrollan temas referentes a lo antes mencionado, los cuales describiré brevemente:

El capítulo 1 señala la historia de la Comunicación desde el surgimiento del hombre, así como los diferentes conceptos que se le ha dado y la clasificación de la misma.

El capítulo 2 contempla la importancia que tiene la Comunicación en toda actividad, enfocándose a la utilizada en las empresas, incluyen los principios a seguir para su eficacia, las normas básicas y tácticas para perfeccionar la capacidad de transmitir información y un modelo general de Comunicación.

En el capítulo 3 se presentan los problemas y las barreras que afectan a la transmisión, recepción y comprensión de mensajes, las consecuencias que esto origina y la importancia del vocabulario.

El capítulo 4 se refiere a la relación de la Comunicación con el Proceso Administrativo; se mencionan los conceptos de cada uno de sus pasos y se incluye un enfoque al uso de la autoridad por medio de la Comunicación.

En el capítulo 5 se presentan las formas existentes más usuales para la Comunicación empresarial, que son las herramientas necesarias para que ésta sea llevada eficientemente.

Se incluyen puntos y guías para su uso con el fin de optimizar las ventajas que estas formas ofrecen.

El capítulo 6 describe claramente el cuestionario elaborado para esta investigación, el cual fué base de la temática presentada. Aquí se plantean los problemas de Comunicación y las soluciones que, en base a la experiencia, comentarios e investigaciones, considero se le pueden dar a los casos citados por los entrevistados.

Se pretende que esta tesis sea útil no únicamente a las personas que laboran en una empresa comercial, como en las que se realizaron las encuestas, sino a todas aquellas que desarrollen cualquier actividad, ya que los temas aquí tratados pueden adaptarse a las funciones que requieran un proceso para su ejecución.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

GENERALIDADES

Siempre ha existido el hecho de transmitir mensajes y a través de los años se ha considerado a la buena Comunicación como el factor de éxito en todo tipo de actividad, principalmente en las negociaciones, en donde proporcionar información entre los integrantes marca los caminos a seguir para alcanzar los objetivos que se persiguen.

En un sentido más amplio, la Comunicación efectúa cambios y modifica actitudes hacia el bienestar de la empresa. No existe ningún tipo de organización que no considere este punto como un factor de éxito. Hasta los propietarios de pequeñas negociaciones requieren la transmisión de información de fuentes externas, la cual incluya algo que pueda utilizar para el éxito de su labor. Necesitan informarse sobre precios, competencia, tecnología y finanzas, así como de las actividades del gobierno.

La Comunicación en el enfoque que trataremos en esta investigación es la clase de información que se necesita para permitir a los administradores tomar decisiones útiles.

En una organización, la mayoría de las trayectorias para la toma de decisiones son internas y gran parte de la información requerida es producida por la empresa misma. Sin embargo, aún las decisiones más útiles dependen parcialmente de datos externos.

En el punto anterior es donde interviene la importancia de la Comunicación, ya que los integrantes de una empresa deben de utilizar - los medios más efectivos para que tanto la información interna como la externa circule correctamente a todos los departamentos interesados.

El paso más importante para lograr una eficiente Comunicación es conocer las reacciones humanas. Los subordinados quieren ser útiles, ascender por sí mismos, o manifestar desconfianza, por lo cual generan o sirven de canal de transmisión de la información que ellos creen - que debe tener el administrador. Además, la naturaleza misma del proceso de los negocios hace que la información se produzca donde se manifiesta más fácilmente, y escacee en sectores o fases que no están - disponibles con facilidad.

Indudablemente para el logro del buen desarrollo de actividades se deben tener bien definidas las comunicaciones con los empleados. El factor humano es un caso especial en cuanto se refiere el propósito de - la Comunicación. Desde un punto de vista interno, no se tiene problema de información con los aspectos financieros. Sin embargo, en todos los aspectos en que interviene el factor humano, desde el reclutamiento hasta la jubilación, es importante la Comunicación efectiva, que a su vez, es la forma por la cual las personas en las empresas organiza das intercambian información con respecto al ambiente, los requisitos operacionales de los superiores, la circunstancia del programa, y las ideas para mejorar la eficiencia operacional.

Los administradores tienen necesidad especial de contar con una Comunicación excelente, tomando en cuenta que ésta posee claridad cuando se expresa en el lenguaje adecuado y se transmite en forma tal que la comprenda el que la recibe. Además todas las comunicaciones deben plantearse y transmitirse en forma tal que apoyen la integridad de la organización.

En resumen, para el buen entendimiento entre los integrantes de una empresa y la efectividad y rapidez de las actividades que se realizan dentro de la misma para lograr los objetivos, es indispensable que los directivos formen un sistema idóneo para expresar correctamente sus mensajes y a la vez, señalar claramente las labores y jerarquías a los subordinados, como se mencionó anteriormente, desde el reclutamiento hasta la jubilación.

1.1 ANTECEDENTES

La Comunicación nació desde el surgimiento del hombre sobre la tierra. Este se comunicaba por medio de señas, gritos y expresiones hasta lograr una pronunciación de distintos sonidos para diferenciar cada cosa o deseo. Después del habla surgió el canto y la danza y con ella los primeros instrumentos musicales, que fueron el tambor y la flauta. Posteriormente nació la escritura que permitió una forma más clara para comunicarse. Los primeros escritos fueron presentados por dibujos en los interiores de las cavernas donde el hombre manifestaba acontecimientos y descargaba sus fantasías, formando así los primeros mensajes humanos de la historia.

Al iniciarse la civilización ya existían las primeras palabras escritas que se relacionaban con asuntos económicos. Los primeros en usar un lenguaje escrito fueron los egipcios por medio de jeroglíficos, hasta lograr el alfabeto, aparecido en la Mesopotamia alrededor del año 3500 A.C., ahí se encuentra el sumerio, que es el lenguaje escrito más remoto del que se tenga conocimiento, el cual consistía en signos cuneiformes que a su vez representaba los sonidos de las sílabas.

El primer elemento de la Comunicación fue el signo, al que se le considera un hecho perceptible que da información sobre algo distinto de sí mismo.

Al signo suele clasificarse en primarios y secundarios, los primarios son producidos por un emisor a fin de comunicarse, y los secundarios son los que tienen la intención de comunicar.

El hombre produce infinidad de signos, tanto que su estudio se encuentra en la semiología, donde se localizan todos los signos utilizados - a diario para leer y escribir.

Todo alfabeto consiste en un sistema de signos gráficos que se utilizan en la escritura; su origen se sitúa en Fenicia, aunque fué difundido y perfeccionado por la civilización griega, constituyéndose en el sistema de escritura básico de las culturas modernas.

Por lo que respecta a nuestro país, los aztecas se interpretaban usando inscripciones sobre rocas y construcciones de monumentos.

Al inventarse las máquinas nació una época que dió origen a la - tecnología moderna. Las primeras provienen de Grecia, éstas eran la palanca, la rueda y la polea. Con el desarrollo de la física revolucionaron las máquinas simples al implantarles movimientos mecánicos.

Esto ocurrió cientos de años después de la invención de la escritura - alfabética. Después de las primeras máquinas mencionadas se inventó la imprenta, cuyo descubrimiento se le atribuye a Gutenberg. Esta consistía en grabar en relieve el dibujo de la letra o del signo que se tratara. Sin embargo, se le otorga al holandés Laurens Coster la primera impresión de un libro, utilizando letras móviles de madera.

De esta forma, con el uso de la imprenta, las impresiones fueron el primer medio de Comunicación masiva e impulsaron una nueva dimensión cultural que cambió al mundo.

A finales del siglo XIX se descubrió la electricidad por Tomás -
Alva Edison que, junto con los conocimientos que ya existían sobre el
imán, inventó el electroimán que hasta la fecha es un elemento esen-
cial en muchas máquinas de Comunicación.

Desde que apareció la Comunicación, el lenguaje ha sido el elemento -
primordial; éste es un sistema de símbolos orales y escritos que los
miembros de una comunidad social utilizan de un modo uniforme para po-
ner de manifiesto su significado.

Al lenguaje se le atribuyen tres funciones principales:

- 1.- Es el vehículo primario de la Comunicación.
- 2.- Refleja simultáneamente la personalidad del individuo y la cultura de la sociedad. Contribuye, a su vez, a plasmar tanto a la sociedad como la cultura.
- 3.- Hace posible el crecimiento y la transmisión de la cultura, la -
continuidad de las sociedades y el funcionamiento y control efectivo de los grupos sociales.

A continuación se describen los orígenes y algunos elementos usados en la Comunicación:

La FOTOGRAFIA: Inventada por Nicéforo Niepce, Francia 1823.

TELEGRAFIA: Se le atribuye a Samuel Morse. Co él comenzó la Comunicación a distancia mediante una serie de puntos y rayas equivalentes al alfabeto.

EL TELEFONO: Sustituye la clave Morse. Fué inventado por Alejandro Graham Bell en 1892.

LA CINEMATOGRAFIA: Invento de los hermanos Lumiere, en Francia. Se basa en una técnica fotográfica; los objetos se retratan a un ritmo de terminado, generalmente a 24 imágenes por segundo y luego se proyectan a la misma velocidad. Hacia 1940 se introdujeron los primeros noticieros de contenido comercial.

LA GRABACION: Este invento consiste en la recepción de ondas sonoras que son recibidas por un micrófono que las convierte en señales eléctricas, las amplifica un tubo de vacío y pasan a un electroimán donde se forman patrones que la grabadora lee.

LA RADIOTELEGRAFIA: Fué creada por Guillermo Marconi.

LA COMPUTADORA: Son indispensables para realizar servicios administrativos y de investigación. Consiste en traducir las instrucciones a un lenguaje simbólico.

TUBO DE VACIO: Es un alambre que emite electrones al calentarse por el paso de corriente eléctrica, su uso es fundamental en grabadoras, televisiones, computadoras, etc.

LA TELEVISION: En 1609 Galileo inventó el anteojo, sin este invento no hubiera existido el desarrollo en los lentes fundamentales en la televisión, cine y fotografía. Pasaron muchos años de experimentos hasta que en 1923 la R. C. A. lanza al mercado el primer modelo para uso privado. A partir de la década de los 30's la televisión inició el camino que la llevaría a convertirse en el medio de Comunicación masivo que es hoy.

En el año de 1946 se fundó la primera estación de televisión en México bajo las siglas de XHIGC, y sus transmisiones llegaban a unas cuadras de distancia. Fue hasta 1950 cuando este medio llegó a tener la importancia que tiene en la actualidad.

LA RADIO: Este importante medio de Comunicación tuvo su origen en 1898 por el Ruso Popoff.

En México, la primera estación de radio tuvo su autorización oficial en 1923, durante el gobierno del Presidente Alvaro Obregón.

1.2 C O N C E P T O

El primer intento por definir el acto de comunicarse se le atribuye a Aristóteles hacia el año 300 A.C., y es el siguiente:

"QUIEN DICE QUE A QUIEN"

"Quién" se refiere a la persona o fuente del mensaje, "Qué" o mensaje es el contenido y "Quién" es la persona que lo recibe, a la que también es llamada receptor.

Al ir evolucionando la humanidad, en la Comunicación fueron apareciendo elementos de estudio, tales como: Emisor, fuente, procesos de codificación del mensaje, procesos de decodificación, asimilación del mensaje, receptor y retroalimentación. En resumen, todo proceso de Comunicación tendrá siempre tres elementos fundamentales:

EL EMISOR, EL MENSAJE Y EL RECEPTOR

Actualmente la Comunicación se define como un intercambio de símbolos de comprensión mutua. Se enfoca la atención sobre los cambios en las personas que son resultados de los mensajes simbólicos; éstos llevan consigo algunas o todas las consecuencias de lo que se trata de informar para llegar a un objetivo o un fin determinado. Sirve también para intercambiar los pensamientos e información para lograr confianza y entendimiento mutuo en las relaciones humanas para compartir hechos, ideas, opiniones y emoción entre dos o más personas por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes con el fin de informar, ya que el objetivo de la Comunicación es expresar pensamientos o deseos.

Indispensable para la Comunicación es que, para que haya información, sea necesario que exista alguien que la reciba.

Ejemplo: Si uno habla, el otro escucha
Si uno escribe, el otro lee.

Es por ésto que la Comunicación también se define como un proceso conjunto, por el cual nuestros sentimientos, tendencias y conocimientos son conocidos por otras personas.

Es la columna vertebral de toda organización, y aunque la Comunicación tiene una aplicación que prevalece en todas las fases de la Administración, es en la función de la Dirección donde adquiere una importancia particular.

El concepto más común que todos conocemos y sin usar tantas palabras técnicas, de acuerdo a esta investigación es el siguiente:

"la Comunicación es el hecho de dar y recibir mensajes entre dos o más personas."

Este y todos los conceptos que se tienen sobre el tema tienen su origen; Durante la vida del ser humano se van presentando acontecimientos día a día, que son los que prácticamente modelan su forma de ser, principalmente los que suceden en el periodo de aprendizaje. El hombre ve y escucha cada segundo, percibiendo su exterior a través de los sentidos y es por medio de éstos que recibe información, la cual transmite a sus semejantes. El medio que utiliza para expresarse es variado, dependiendo de la importancia del mensaje, si la información

va dirigida dentro de una empresa o fuera de ella y, lógicamente, el nivel cultural de la persona es factor importante para lo que pretende comunicar sea comprensible y de interés para que el receptor le dé la importancia al mensaje del emisor.

En resumen, la base para percibir y comunicar son los cinco sentidos, que son con los que el hombre normal asimila las experiencias obtenidas durante el trayecto de su vida, siendo la proporción de éstos la siguiente:

Vista	82%
Oído	11%
Tacto	6%
Olfato y Gusto	1%

La interpretación y la forma de expresar lo percibido ya depende del criterio y cultura de cada persona.

1.3 CLASIFICACION

1.3.1. FORMAL E INFORMAL

La Comunicación formal está basada en los programas y canales ya establecidos y reconocidos en sus medios, tales como anuncios por todos los medios de Comunicación, memorándums, cartas, oficios, listados, esquemas, etc.

La Comunicación informal es aquella en la que no existen fuentes oficiales en la transmisión de mensajes. Un ejemplo clásico de esta clasificación son los rumores. Tiene como desventaja que la información puede ser deformada, ya que no hay patrones que confirmen lo que se está informando. Es por ésto que se le considera de tipo peligroso, sin embargo existe y es una de las principales causas de los problemas en las empresas, ya que a una información importante que se le canalice por este tipo de Comunicación ocasiona conflictos y pérdidas de todo tipo. (tiempo, utilidades, clientes y confianza.). Tiene como ventaja que se puede aplicar como complemento de los canales de la Comunicación formal, acentuando la información positiva y facilitando su interpretación. Un caso muy común es cuando un empleado recibe una información de tipo formal, puede consultar con otras fuentes, inclusive con el emisor de dicha información, el contenido de ésta para mayor comprensión del mensaje, explicándole el mensaje en una forma menos técnica.

1.3.2 ASCENDENTE Y DESCENDENTE.

La Comunicación descendente proviene de un nivel superior a un nivel inferior, por ejemplo; de un jefe a un subordinado. La Comunicación ascendente es lo contrario.

La primera se interpreta como ordenes, mandatos e instrucciones, la segunda vendría a ser los reportes (respuestas dadas a las peticiones de la Comunicación descendente).

Las informaciones dadas en descendencia se caracterizan por las reglas, que son guías específicas para una acción y que son utilizadas para informar a los niveles inferiores sobre las condiciones en que deben actuar.

Otra característica de esta categoría son las ordenes, en las que se determina qué, quién, cuándo, cómo y dónde se debe hacer cualquier actividad.

Los informes también están en este tipo de Comunicación, éstos se caracterizan por su uso en todos los niveles, deben ser realizados con claridad de pensamiento y con una cuidadosa planeación para que, lo que se pretenda comunicar, sea comprensible y de fácil interpretación.

1.3.3 VERBAL Y ESCRITA

La Comunicación verbal tiene la ventaja que se ahorra tiempo, - existe el contacto entre el emisor y el receptor, permite el diálogo que pueda generar amistad y cooperación.

Para que este tipo de Comunicación tenga éxito, es necesario el empleo de las palabras correctas, o sea, hablar bien, utilizando un lenguaje ideal para despertar interés y no confundir lo que se pretende informar. A la vez, es ideal para discutir sobre las diferencias de criterio entre dos o más personas.

Este tipo de Comunicación es indispensable para todo tipo de actividad. Dentro de las empresas tiene sus riesgos, ya que el receptor puede evadir responsabilidades al no existir la constancia de lo que fué informado. Su empleo es muy delicado en los negocios, generalmente se utiliza entre grupos en que exista plena confianza.

Una organización que tiene bien estipulados sus canales de Comunicación, las órdenes e informaciones importantes las hacen por escrito, y cuando aplican la Comunicación verbal apoyan su autenticidad por medio de las minutas, o por los memorándums, que generalmente inician con el siguiente texto " Con respecto al asunto...", dentro del cual se incluye el asunto que se trató, fecha, las personas involucradas y lo que se espera de lo tratado verbalmente.

Definitivamente es a través de la Comunicación verbal como se logra la armonía entre los integrantes de una empresa, ya que aparte de las labores que se desarrollan administrativamente, se deben realizar actividades de tipo social en donde los miembros, de todos los niveles convivan y haya una mayor identificación entre los mismos.

Es en este tipo de eventos donde más se conoce la forma de ser de la persona que laboran en una organización y donde se pueden detectar algunas de las causas del por qué una persona no rinde lo suficiente en su trabajo.

La escrita se usa principalmente en cualquier actividad, ya que a través de ella se puede informar sobre un mismo asunto a varias personas en diferentes formas, utilizando como complemento a la información, ilustraciones que hagan más comprensibles las informaciones.

La ventaja de este tipo de Comunicación es que existe la constancia de que una orden o informe fué dado.

Es la más usual dentro de la Comunicación de tipo formal.

1.3.4 B I L A T E R A L

Para que una Comunicación sea efectiva debe ser bilateral, es decir, cuando una persona habla, informa y pide, en el caso de un gerente, éste también debe escuchar, preguntar, leer, contestar e interpretar.

La Comunicación que se mueve libremente en ambas direcciones ofrece mejores resultados, ya que hay mayor intercambio en ideas y conceptos. Para ello debe existir la voluntad mutua para recibir o transmitir información.

De hecho, el prefijo "Co" en la palabra Comunicación la hace que sea bilateral. No se trata de hablar, también hay que escuchar y no sólo es escribir, también es leer.

1.3.5 INTRAPERSONAL E INTERPERSONAL

La intrapersonal es el tipo de Comunicación que lleva dentro el individuo; es decir, habla consigo mismo. Esto sí es posible porque el hombre puede transformarse en el objeto para él mismo mediante el empleo de símbolos utilizados en su Comunicación.

La interpersonal es la que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en ella pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata. Su efecto puede interpretarse de acuerdo a la proporción en que el hombre percibe la Comunicación por medio de los sentidos mencionada anteriormente.

Este tipo de Comunicación también se conoce con el nombre de "cara a cara".

1.4 TIPOS DE COMUNICACION DE ACUERDO A LOS GRUPOS.

Las empresas tienen sus departamentos, cada uno está integrado por personas que desarrollan las actividades correspondientes al área. Los miembros que laboran en éstos forman un grupo de tipo formal, pero también en las organizaciones existen los grupos informales, formados por uno o varios departamentos que se identifican entre ellos mismos por similitud de labores, forma de pensar o cultura. En esta unión de gentes, principalmente en lo informal se crean los grupos positivos y negativos*. Ambos generalmente utilizan la Comunicación verbal, pues como se mencionó anteriormente, existe confianza entre los integrantes.

La Comunicación escrita, aparte de su importancia para informar formalmente, los grupos que están en "pique" la utilizan como arma para atacarse mutuamente, enviándose información conteniendo problemas que afectan a la empresa con copia a los directivos, pudiendo arreglar la situación entre ellos mismos, pasando el asunto ya resuelto a la Dirección o jefe del departamento.

* Teoría X y teoría Y, de Douglas Mc Gregor (1906-1964)

Los grupos negativos nunca faltan en las organizaciones. Por lo regular se les denomina "grupitos" que, en lo referente a los actos sociales mencionados en el concepto de Comunicación verbal, estas personas realizan reuniones en las que generalmente asisten empleados despedidos de la misma empresa, creándose una ola de rumores hacia los grupos positivos y hacia los directivos que posteriormente circulan por todos los departamentos aumentando los conflictos entre los grupos e interrumpiendo el buen desarrollo de actividades administrativas.

En una empresa bien establecida, estos "grupitos" han ido desapareciendo. Las personas negativas, cuya comunicación intrapersonal es el origen de su actitud, son difíciles de cambiar, pues ni los incentivos económicos, para ellos, el único válido, cambia su forma de ser, y no se puede ir en contra de la naturaleza.

Para prescindir de estas personas sin que afecte la secuencia de labores, antes del despido y por medio de capacitación se puede adiestrar al personal positivo, ascendiéndolo, en caso de que la persona despedida haya estado en un nivel superior. tratándose de un nivel inferior, se contrata personal, a quien se le examinará de acuerdo a las necesidades del puesto vacante.

Para contratar al personal, ya sea para cualquier nivel, aparte del buen resultado de sus exámenes y las referencias solicitadas, mucho ayuda el hacer un estudio socio-económico a la persona para conocer la forma en que vive, ya que en gran parte dependen los cimientos familiares para el comportamiento del ser humano en su trabajo.

CAPITULO 2

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

2.1 EL PROPOSITO .

El propósito de la Comunicación es efectuar cambios, modificar actitudes hacia el bienestar de cualquier tipo de organización.

Toda persona requiere transmisión de información de toda fuente externa, lo cual incluya algo que pueda servir para el éxito de sus labores.

Se necesita saber todo lo que forma el medio ambiente en que la persona se desenvuelve, ya sea finanzas, precios, competencia, tecnología, ciclos de los negocios, las actividades de Gobierno y todo lo referente a cualquier tipo de actividad que una persona pueda desarrollar. Además de los factores antes mencionados, el hombre también necesita escuchar y sentir amor, afiliación, consejos, conocer qué imagen tienen las otras personas de él y todo lo demás relacionado con la estabilidad psicológica.

Se propone, también por medio de la Comunicación, que al informar sobre un asunto se fraccione al detalle lo que se trate de comunicar.

A la Comunicación también le interesa la forma en que se encauzan las fuerzas de energía social a través de sistemas sociales. Ya sea que se considere una religión, una familia, un grupo de niños o una empresa mercantil.

La transferencia de información de un individuo al otro es absolutamente esencial. Por este medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, en otras palabras, se educa e instruye, estos es - en cuanto al ser humano. En las negociaciones, la transferencia hace que la información sea productiva y se logren los objetivos.

El escritor Barnard* consideró a la Comunicación como el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr el propósito central. Esta es todavía la - función básica de la Comunicación. La actividad de grupo es importante con una transferencia de información, porque sin ella no existe - integridad dentro del mismo y no se puede efectuar ni la colaboración ni los cambios. Punto tratado en los grupos positivos y negativos de esta investigación.

* C.I. Barnard, escritor de " Las funciones del ejecutivo"

2.2 NORMAS BASICAS PARA COMUNICARSE

Para que la transmisión de información sea clara y se pueda interpretar el contenido, existen normas básicas en la Comunicación para - que el mensaje emitido logre su objetivo.

Estas normas son las siguientes:

1.- ORGANIZAR LAS IDEAS ANTES DE EXPRESARLAS.- Este es el primer requi-
sito de la Comunicación. Tal organización es indispensable.

2.- ASEGURARSE DEL PROPOSITO REAL DE LA COMUNICACION.- Esto economiza
tiempo y esfuerzo. El propósito debe ser claro pues de esto dependerá
lo que se logre.

3.- ESTUDIAR LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE.- El tiempo que dispone, el
lugar, la situación que prevalece, costumbres y necesidades de la otra
persona, su manera de ser, etc.

4.- DESPERTAR LA ATENCION EN LA OTRA PERSONA.- La atención es el cami-
no por donde se llega al interés y éste alimenta el deseo. Así será -
más fácil lograr acción.

5.- CUIDAR EL TONO DE VOZ Y LA DICCION.- La forma en que decimos las -
palabras, la entonación que damos en las oraciones, todo ello influye
en nuestro poder comunicativo.

- 6.- AYUDARSE CON LA EXPERIENCIA DE LOS DEMAS.- Podemos reforzar nuestro poder de Comunicación si buscamos ayuda en la experiencia y capacidad de los demás.
- 7.- EL PROCESO DE COMUNICACION DEBE SER CONTINUO Y LOGICO.- El hilo de la argumentación es el elemento principal de continuidad y lógica.
- 8.- LA COMUNICACION DEBE SER TRASCEDENTAL.- Su contenido debe influir en nuestras relaciones con los demás, en sus intereses, en sus preocupaciones, etc.
- 9.- EL APOYO DE LOS HECHOS.- En muchas ocasiones, debido al tiempo de relaciones que se cultiva, el ejemplo es el apoyo más potente del proceso de Comunicación, especialmente cuando ese proceso se esparce en el campo.
- 10.- LA COMUNICACION DEBE SER ESO: COMUNICACION.- Ha de tratarse de un intercambio inteligente de ideas y sentimientos. Es así como se logra establecer nexos con todo el ser humano, lo cual nos habilita para influir inteligentemente en él.

2.3 TACTICAS QUE AYUDAN A PERFECCIONAR LA CAPACIDAD DE COMUNICACION.

Como complemento a las Normas Básicas para comunicarse, existen algunas tácticas que de alguna manera ayudan a la aplicación de tales normas, facilitando la interpretación de las mismas.

Estas tácticas son las siguientes:

1.- Evitar hábitos de dicción que tiendan a crear una atmósfera negativa.

2.- No emplear generalidades o palabras sin sentido, ya que son de "relleno" y tienen poco poder de Comunicación.

3.- Evitar el hábito de acción y amaneramiento que distraigan o molesten, principalmente tratándose de clientes.

4.- Procurar evitar el empleo de palabras que tiendan a despertar la impaciencia, la hostilidad, el resentimiento o la ira.

5.- Usar palabras que despierten o alienten la confianza.

6.- Hablar con claridad, precisión y objetividad, que son las marcas de la Comunicación auténtica.

7.- Usar con frecuencia e inteligentemente las palabras que empujan a la acción.

8.- Hablar con calor, con entusiasmo y alegría afable.

9.- Dentro de las ventas, principalmente durante las entrevistas, - se deben tomar medidas para que el cliente se considere el centro - de su interés y atención.

10.- Usar la palabra exacta (la que comunica mejor, según el cliente que está con el vendedor.) lo cual quiere decir que su vocabulario - debe ser adecuado a cada circunstancia y ocasión.

11.- Dar más fuerza a los argumentos utilizando con frecuencia e inteligencia los pronombres posesivos de la segunda persona (el prospecto o cliente). Como son tú, usted, tus, tuyos, de usted y sus, etc.

12.- Por sobre todo, se debe procurar hablar con SIMPATIA.

2.4 PRINCIPIOS PARA LA COMUNICACION EFECTIVA

Los siguientes principios son guías útiles para establecer buenas comunicaciones porque dirigen la atención hacia cuatro zonas críticas; calidad del mensaje, condiciones de recepción, mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y aprovechamiento de la organización informal.

2.4.1 El Principio de Claridad:

Aunque comunicar, por lo general, se piense que es enviar un mensaje elaborado por un remitente, el hecho es de que éste ha de tener un valor, y que para ello debe pasar la prueba del Principio de Claridad, el cual es:

"Una Comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera en que está transmitida son comprendidas por la persona a quien se dirige."

Es responsabilidad del remitente formular la Comunicación y expresarla de manera comprensible, ya sea por escrito u oralmente, lo cual exige un conocimiento literario de la lengua y familiaridad con los patrones del lenguaje de los subordinados, iguales y superiores.

Aún observándose el principio de claridad, no hay Comunicación completa si no se comprende el mensaje, lo cual exige atención. Dedicar una atención total aún a los mensajes bien elaborados no es asunto fácil, debido, tanto a la cantidad de ellos que requieren atención, como a la brevedad del lapso de atención del hombre.

Quien recibe un mensaje no puede escuchar o leer con atención, a menos que se concentre.

Escuchar de manera discontinua e inconexa, comportarse de modo desatento, ignorando o mirando apenas las palabras, conduce con seguridad a una falta de comprensión, sin hablar de que es una falta extrema de descortesía para quien comunica, persistir en la necesidad de que hay que poner atención ayudará a vencer poco a poco ciertas barreras en la Comunicación, como son: falta de atención, pérdida de la transmisión y retención deficiente.

También mejorará la calidad de la lectura y la persona que dirige la Comunicación de seguro se sentirá más animado en sus esfuerzos.

2.4.2 El Principio de Integridad:

En la administración las comunicaciones son medios más bien que afines. Como se vé claramente en el Principio de Integridad;

"El propósito de las comunicaciones en la administración es ser vir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos de la organización."

Uno de los aspectos de este principio exige atención particular. - La integridad de las organizaciones depende en parte de apoyar la posición de mandos medios. Puesto que ocupa los centros de Comunicación se les debe estimular para que se usen sus puestos con este propósito. Con frecuencia los superiores los olvidan y envían los mensajes por encima de los mandos medios, en un esfuerzo por llegar en forma directa a quien finalmente ha de recibirlo, lo cual sólo se puede aceptar en aquellas circunstancias en que es esencial la Comunicación simultánea; órdenes para desocupar un edificio en llamas o para ampararse de un ataque, información sobre la naturaleza de una crisis, como una rebaja de salarios, supresión de personal, la necesidad de un esfuerzo especial para cumplir con un contrato, o noticias que interesen por igual a superiores y subordinados, como el anuncio e interpretación de políticas para ser aplicadas ampliamente en la empresa.

2.4.3 El Principio del uso estratégico de la Organización Informal.

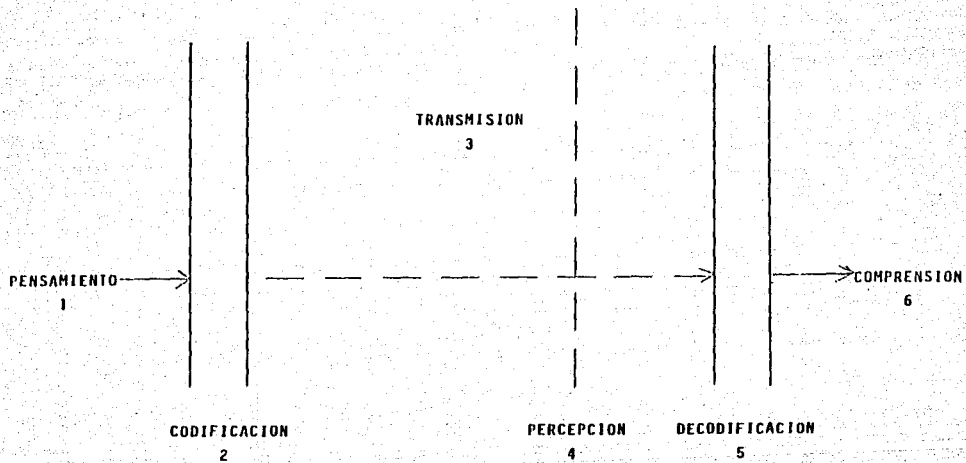
La naturaleza de este principio es : "La Comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización Informal para suplir los canales de Comunicación de organización formal."

Las comunicaciones informales surgen de la necesidad de transmitir información que no es adecuada para hacerlo de manera formal. Por existir fuera de la estructura de esta última, deben ser movilizadas para transmitir y recibir información adicional a la suministrada por la organización formal en la coordinación del esfuerzo de la empresa. Los mensajes deben fluir y algunas veces se exige que lo haga formalmente del superior al subordinado y viceversa, pero este canal es inadecuado e inseguro para el manejo activo y comprensible de todos los mensajes. Por lo tanto, es frecuente que los administradores entren en contacto de manera informal con los subordinados, ya sea personalmente o por intermedios de otros, con el fin de conocer situaciones - que de otro modo se les escaparían.

El uso de este Principio está altamente recomendado, siempre y cuando que no se den o no estén implicadas otras órdenes.

2.5 MODELO GENERAL DE COMUNICACION

35



Los puntos que integran el Modelo General de Comunicación se interpretan de la siguiente manera:

1.- PENSAMIENTO. Génesis y composición de la idea o mensaje en la mente del emisor.

2.- CODIFICACION. Arreglo del pensamiento en forma posible de Comunicación. La forma de la idea y la codificación están íntimamente relacionadas. En muchos casos pensamos en términos de lenguaje, pero en otros experimentamos sentimientos que podemos codificar por medio de expresiones faciales, movimientos corporales, arte o música, además de hacerlo con palabras.

Esto indica que podemos comunicarnos físicamente de tres maneras:

a) Mediante contacto físico real (Un apretón de manos)

b) Mediante movimientos visibles de alguna parte de nuestro cuerpo. (Señalar con el dedo, guiñar el ojo, sonreír, etc.)

c) Mediante símbolos de algo que experimentamos interiormente. (Símbolos audibles como llorar, hablar y cantar; así como símbolos -visibles como pintura, escultura y escritura.)

3.- TRANSMISION DE LA SEÑAL. Envío real del mensaje por algún medio. Si el emisor lo codifica en forma de lenguaje, puede transmitirlo oralmente (frente a frente, por teléfono o por medio electrónico) o escribirlo (Manuscrito, a máquina, impresora, etc.)

4.- PERCEPCION. El receptor debe percibir, ver, oír o sentir la Comunicación como uno más de sus sentidos.

5.- DECODIFICACION. El receptor adopta la Comunicación recibida de manera que le sea comprensible.

6.- COMPRENSION. Fase final del proceso donde el receptor actúa según el mensaje emitido.

Posteriormente de los pasos señalados anteriormente, ocurren las siguientes etapas al efectuar la Comunicación:

El emisor desarrolla y codifica su mensaje; esto es, tomó la información, pensamiento o idea que desea compartir y la expresa - en una forma que se puede transmitir. El mensaje se envía por medio de gestos, expresiones faciales, palabras habladas o escritas, diagramas, pinturas, señales de radio u otros símbolos.

El mensaje se percibe, así lo espera el emisor, decodificado y comprendido por el receptor.

El modelo es bastante sencillo; sin embargo, las posibilidades de obstaculizar o distorsionar la Comunicación son muchas.

La idea del emisor puede ser confusa y contradictoria, por lo cual la codificación y la transmisión se imposibilitan, desde que éste hace ciertas suposiciones erróneas que contribuyen a crear barreras en todas las comunicaciones.

A menudo lo que se dice, cómo se dice y lo que no se dice parecen depender de suposiciones básicas que caracterizan al emisor; suposiciones acerca de él, de otra gente y del proceso de Comunicación.

CAPITULO 3

PROBLEMAS DE COMUNICACION

Los problemas por falta de Comunicación son muchos, sería interminable citar los casos que se conocen causados por una mala aplicación de este factor. No basta conocer casos, es más impactante saber los resultados originados por el mal uso de conceptos y la falta de información en la emisión de mensajes para detectar la importancia -- que tiene la transferencia oportuna y completa de datos en una empresa.

Ya se mencionó que La Comunicación existe hasta en nosotros mismos (La C. Intrapersonal) y los problemas causados por este concepto, dentro de la vida familiar y social, son el origen de muchos casos de divorcios, distanciamientos entre padres e hijos, enemistades, confusiones y un sinnúmero de sentimientos en las reacciones humanas. Dentro del terreno profesional, el hombre tiene aciertos y desaciertos, éstos varían según su forma y técnica empleada para expresar una información y la oportunidad con que ésta es transmitida. Muchos casos de despidos, actividades mal desempeñadas, demoras en las entregas de mercancía, documentación, reportes, duplicidad de trabajo, pérdidas de ventas y muchas otras situaciones que se presentan en una organización son originadas por una ineficiente Comunicación.

Todos los casos aquí mencionados, en ocasiones, dan origen al -- concepto más temible para una empresa y vergonzoso para el individuo; la quiebra.

En este capítulo se observan los principales puntos que se deben de observar para evitar los problemas de la Comunicación en las empresas; éstos son los siguientes:

Barreras de la Comunicación.

Problemas en la recepción de mensajes.

Importancia del vocabulario.

Tipos de lenguajes en las empresas.

Factores internos y externos.

Como parte final de este capítulo se mencionan algunas guías que todos los jefes deben observar para facilitar la interpretación de los mensajes y evitar problemas causados por los puntos que a continuación se detallan.

3.1 BARRERAS DE LA COMUNICACION.

La realización de una buena Comunicación implica la aclaración de varios problemas; estos incluyen: estar preparado para comunicarse; el reconocimiento de las barreras de la Comunicación; sus principios, la elección de las técnicas; el flujo de la Comunicación y el problema especial de la Comunicación oral frente a la escrita.

Se puede lograr una mejor eficiencia si se distribuyen las barreras de la Comunicación.

El siguiente análisis presenta una mejoría en las barreras en la transferencia de información.

3.1.1 Mensajes mal expresados.-

Sin tener en cuenta la manera como se entrega una Comunicación, la falta de claridad es demasiado común. Son usuales fallas como palabras y frases vacías y seleccionadas de manera deficiente, omisiones por descuido, falta de coherencia, ideas de escasa organización, torpe estructura de opiniones, vocabulario inadecuado, lugares comunes, repeticiones monótonas y descuidos en aclarar ideas.

Esta falta de claridad y precisión conduce a costosos errores y correcciones y a la necesidad de hacer aclaraciones.

3.1.2 Traducciones defectuosas.

Los administradores se sitúan en los centros de Comunicación de las empresas y actúan como transmisores y receptores de mensajes. Reciben diversos tipos de comunicaciones de sus superiores, iguales y subordinados, y a su vez deben traducir la información al lenguaje adecuado a cada uno.

Por lo general, no es suficiente pasar una Comunicación palabra por palabra, sino que se debe poner, o bien las palabras apropiadas al marco en el cual actúa quien la recibe, o se debe acompañar de una interpretación que sea comprendida por el receptor.

Este proceso exige habilidad, la cual por lo común no existe, puesto que los miembros de una empresa actúan casi siempre sólo con una comprensión aproximada, la eficiencia sufre a menudo con lo que se refiere el punto que sigue.

3.1.3 Pérdida por transmisión y retención defectuosa.

Las transmisiones sucesivas de un mismo mensaje disminuyen en precisión; en la Comunicación oral, más o menos el 30% de la información se pierde en cada transmisión. Por consiguiente, en empresas en gran escala, no es de todo punto posible confiar en la Comunicación oral de un nivel a otro.

Hasta las comunicaciones escritas, acompañadas de interpretaciones, - están sometidas a cierta pérdida de su significado al ser transmitidas. Igualmente, grave es la retención defectuosa de la información. Los estudios que se han hecho demuestran que los empleados no retienen si no un 50% de la información comunicada y los supervisores un 60%.

3.1.4 Falta de atención.

El descuido al leer memorándums, boletines, notificaciones, minutas e informes es común. Con respecto a la falta de atención al escuchar - las comunicaciones orales, los psicólogos y educadores han observado que los audifonos de los que no escuchan por lo común están apagados, pues por lo general están pensando en otros asuntos ajenos al trabajo, lo cual no tiene nada que ver con el mensaje que le está transmitiendo el emisor.

La falta de atención al escuchar parece ser un falla humana crónica, como puede verse en la práctica común de discutir sobre un asunto con venido. Las causas van desde querer impresionar al interlocutor con - la autoconcentración hasta la impaciencia o simple desprecio ante los puntos de vista del otro.

Algunas comunicaciones señalan la necesidad de un mayor entrenamiento, de ajustes profesionales o de convenios sobre condiciones.

Los cambios afectan a las personas de modo diferente, y puede requerirse tiempo para llegar a captar el mensaje y su significado completo.

En consecuencia es importante para la eficiencia del trabajo no forzar los cambios antes de que las personas puedan acomodarse a sus implicaciones.

3.1.5 Desconfianza en quien comunica.

Algunos superiores se distinguen por el número de contraórdenes o mensajes modificados que siguen a la Comunicación original, lo cual suele ser el resultado de criterios mal analizados, de terminología deficientemente seleccionada o de decisiones faltas de lógica.

La repetición frecuente de estos mensajes condiciona gradualmente a los subordinados a retardar la acción y a actuar sin entusiasmo. La desconfianza del superior, por cualquier causa, inhibe la Comunicación.

3.1.6 Temor.

Los administradores experimentados reconocen que tienen que depender de sus subordinados para la información; pero aún no ha sido elaborada ninguna guía de clasificación de asuntos a prueba de equivocaciones o de apremios para guiar a un subordinado respecto a como debe comunicarse exactamente con un superior. La precisión de los informes de control, de problemas e informes especiales no suelen proporcionar al superior un sentido de seguridad.

El temor puede decirse que es el punto de mayor porcentaje en los errores de Comunicación, principalmente en las órdenes para realizar una actividad. Este se presenta cuando el jefe da una instrucción a un subordinado, éste no la comprende en su totalidad, muchas veces porque el superior dió la orden utilizando un lenguaje muy técnico para el empleado o hubo falta de coordinación en las palabras utilizadas en el mensaje, ya sea verbal, escrita o telefónicamente, inclusive se puede presentar en casos de Comunicación cara a cara. Esto quiere decir que no siempre es culpa del receptor los errores cometidos al cumplir una orden señalada por el emisor.

Los directivos generalmente son de carácter y presencia imponente para los subordinados, principalmente a los de nivel obrero, aunque también hay casos a niveles superiores. Inconscientemente estos trabajadores sienten temor hacia sus jefes por el famoso mito de que un buen jefe debe tener "mano de hierro" y en muchas ocasiones, por miedo a ser catalogados como ineficientes, estos subordinados deciden hacer la instrucción a como ellos creen que el jefe desea el resultado. Otros optan por consultar con compañeros de trabajo o con otros jefes que les inspire confianza para solicitar ayuda a interpretar el mensaje recibido. Esta decisión puede funcionar, pero en ocasiones puede acrecentar la mala interpretación, ocasionando mayores problemas, aumento en el temor, ya que el resultado de la orden no fué lo que se pidió en el mensaje y se involucró a otras personas.

Muchas veces los ejecutivos tienen muy poca información acerca del estado real de la situación en el nivel de los subordinados, ya sean vicepresidentes o encargados, deben sentirse sin la amenaza de sanciones directas o indirectas. El desacuerdo por parte de un subordinado con determinada política departamental o de la empresa, no necesariamente implica una subordinación.

La Comunicación efectiva con el subordinado requiere la voluntad para escuchar con mente abierta las ideas y sentimientos que expresa. El subordinado debe sentir que su superior quiere oír lo que él va a decir y que va a tomar acción con respecto a sugerencias y quejas. Sin embargo, no se debe suponer que el superior debe hacer todos los cambios que se le sugieran por parte de los subordinados. Algunas de las quejas son muy poco razonable y las sugerencias no todas tienen fundamento. Pero, aún cuando se pueda satisfacer al subordinado por medio de la acción directa, a menudo responde favorablemente al interés y reconocimiento que implica la disposición del superior para escucharle. También es evidente que hablar de un problema con una persona que sepa escuchar puede aliviar las tensiones emocionales y la frustración. Otra consideración importante es que el escuchar mantiene abiertos los canales de Comunicación.

Los superiores deben escuchar si es que quieren tener conocimiento acerca de las actividades y actitudes de sus subordinados, apoyándose en los puntos señalados en la parte final de este capítulo.

3.1.7. Omisión al comunicar.

Al novato, esta barrera le parece tan sorprendente como imperdonable, y sin embargo, es un hecho que los directivos olvidan transmitir los mensajes necesarios. Las razones se encuentran en las tendencias humanas a la pereza.

Puesto que no se puede comunicar todo, resulta necesario seleccionar, lo cual deja la puerta abierta a no seleccionar nada; de lo que todos los directivos son culpables algunas veces.

En todo caso el esfuerzo por comunicarse con alguien que no escucha es un fracaso.

3.1.8 Suposiciones no aclaradas.

Decididamente importantes, aunque con frecuencia se pasan por alto, son las suposiciones no comunicadas, que en la práctica se hayan detrás de todos los mensajes. Por ejemplo; una delegación de autoridad puede parecer específica, pero ¿cómo la interpretaría un subordinado cuando sabe que debe tomar una decisión que no está específicamente incluida, pero supuestamente implicada?.

Puede suponer que su superior sólo quiso decir exactamente lo que está especificado, o que tiene libertad para tomar decisiones imprevi-bles en interés de la compañía.

La aparente claridad de la delegación de autoridad lleva a esta incerti-dumbre al retardo de la actuación o a una costosa falta de actuación, debido a la suposición no aclarada.

3.1.9. Barreras que incluyen a la comprensión en la Comunicación.

Estas son las siguientes:

* El emisor transmite antes de pensar suficientemente y sin aclarar o examinar suposiciones.

* La transmisión es ruidosa, poco confiable, inadecuada o in consistente con el mensaje, la situación o la gente involucrada.

* El receptor evalúa al emisor y distorsiona su percepción - del mensaje por la situación existente o su experiencia pasada.

Puede: a) Oír lo que espera.

b) Oír lo que desea oír.

c) No hacer caso a la información conflictiva.

d) No hacer caso a los indicios no verbales.

* El receptor decodifica el mensaje incorrectamente porque - su vocabulario es diferente al del emisor; no están de acuerdo - con el significado de las palabras y los actos.

La Congruencia de la experiencia del emisor, su conciencia y su intención parecen promover un mejor entendimiento. Sin embargo, la mayoría de los gerentes se enfrentan a un dilema porque su intención primaria no es el entendimiento sino influir en el comportamiento de otros.

La investigación de las redes de la Comunicación indica que la centralización recompensa personalmente y ayuda a resolver problemas relativamente sencillos y rutinarios.

Las tareas complejas tienden a requerir comunicaciones menos estructuradas y descentralizadas.

En las organizaciones, las dificultades de la Comunicación llevan a la formación de estructuras jerárquicas y canales de Comunicación formalmente prescritos.

Estos son esencialmente para administrar el exceso de información - pero la estructura jerárquica conduce a otros problemas de la Comunicación; la distorsión al retransmitir los mensajes y la manipulación egoísta para proteger y promover el estatus.

3.2 PROBLEMAS DE RECEPCION DE MENSAJES

La construcción de mensajes orales y escritos es sólo una parte del proceso de Comunicación. El mejor de los mensajes queda sin efecto a menos que la persona en el extremo receptor escuche o lea y haga un esfuerzo para entenderlo. A menudo se habla sin tener auditorio y se habla cuando se debe estar escuchando, y con frecuencia se encuentran lectores que no comprenden las palabras contenidas en los memorándums, en las cartas y los reportes que existen en las organizaciones. Una solución parcial es hablar menos y decir más y escribir menos mensajes, más cortos y mejores. Pero mucho más atención debe también darse a la formación de la habilidad para escuchar y leer. El escuchar requiere igual, si no más, esfuerzo y concentración mental que el hablar. El escuchar con efectividad implica más que oír - las palabras habladas por otras personas. El que escucha debe tratar de ver más allá de las palabras y buscar el significado y los sentimientos que el orador está tratando de comunicar.

Una de las mayores barreras para poder escuchar con efectividad es la tendencia de quien escucha a evaluar en términos de su propio marco de referencia, en vez de considerar el de quien habla.

Los prejuicios de quien escucha, sugeridos por las palabras de la persona que habla, inhibe parcial o totalmente cualquier cambio de información entre las dos partes. cada una de ellas está esencialmente hablando para y acerca de sí mismo en vez de hacerlo con la otra persona. La mayoría de las personas piensan mucho más aprisa de lo que una persona puede hablar. Un individuo puede estar escuchando una conversación, un discurso o una conferencia, y al mismo tiempo, estar comentando otro asunto. La mente a menudo vaga muy lejos y pierde por completo las palabras del orador, caso que se presenta cuando el tema que se está tratando no es de su interés y está en un numeroso grupo de gentes, o definitivamente no entiende de lo que se está hablando. Una persona que escucha bien no deja que su mente se aparte de lo que está diciendo la persona que habla, ya sea para él directamente o para un grupo.

El escuchar es tan importante como la habilidad para dar órdenes - cuando se requiere obtener de los subordinados una respuesta de comportamiento apropiada. Algunos ejecutivos indebidamente subrayan la importancia de la forma de mandar en sus relaciones con los subordinados. Suponen que una interrupción en la Comunicación puede ser debida, o bien a que no supieron explicar correctamente lo que debía hacerse y el por qué debía hacerse, o también por una insuficiencia por parte del subordinado. La consecuencia de esto es que el superior continúa explicando sus puntos hasta la exasperación, y el subordinado está cada vez - menos inclinado a entenderle, por esto es que he señalado al temor como una de las causas de los problemas de Comunicación.

3.3 IMPORTANCIA DEL VOCABULARIO

El uso efectivo del lenguaje requiere el conocimiento de las palabras y sus diversos significados, así como el contexto en que pueden ser usadas. El diccionario es útil para lograr un mejor entendimiento de las palabras, pero la única forma de entender a las mismas es experimentar con el uso de ellas con tantos contextos como se posible. Esto da importancia a la lectura, la escritura y la conversación como instrumentos efectivos de información de vocabulario.

El ejecutivo debe tener un vocabulario más extenso que el promedio de las personas. Los ejecutivos en niveles más altos generalmente requieren un vocabulario más amplio que el de los ejecutivos de niveles inferiores.

La variedad de áreas especializadas de conocimiento y la diversidad de situaciones sociales con las que el ejecutivo debe enfrentarse, hacen que un vocabulario extenso sea un atributo esencial.

El vocabulario de un gerente o ejecutivo debe incluir el conocimiento de la terminología técnica y el lenguaje de la Comunicación ordinaria, pero es difícil determinar el énfasis relativo que deben poner sobre el lenguaje, ya sea escrito u oral.

Es evidente que las personas deben aprender el lenguaje especializado de su propia rama de conocimientos.

La dificultad estriba en que a menudo no puede escribir o leer adecuadamente su propio idioma.

El ejecutivo debe usar la gramática correcta, puesto que gran parte de su trabajo implica una interacción con graduados de las universidades, pero los ejecutivos también deben tener Comunicación con personas cuya manera de hablar y escribir no se ajusta a la manera normal.

Las personas que hablan de manera diferente a este aspecto tienen a veces dificultades para la Comunicación.

Una manera de solucionar este problema es hablar en el lenguaje de la persona a quien se está dirigiendo.

Esto último se trata con mayor amplitud en el punto siguiente de esta investigación.

3.4 TIPOS DE LENGUAJE EN LAS EMPRESAS

El lenguaje puede definirse como un cuerpo sistemático de señas, símbolos o señales que pueden usarse para transmitir significación de una persona a otra.

Los idiomas, las matemáticas, las estadísticas, la contabilidad, el dibujo mecánico, las normas de pesas y medidas y las señales indias son algunos de los lenguajes que pueden usarse para fines de Comunicación.

Los lenguajes pueden ser diseñados para un fin específico. Los de tipo artificial, creados para facilitar la Comunicación internacional y los códigos criptográficos en diversas actividades, como las deportivas, militares, etc., son ejemplos de dichos lenguajes. La historia de las matemáticas se ha caracterizado por las innovaciones que tratan con problemas particulares que no pueden ser resueltos por las técnicas existentes.

Generalmente, la Comunicación implica un uso de lenguaje social de signos que transfieren tanto o más significado que el que contiene el mensaje regular.

Los mensajes orales, por lo general, van acompañados por expresiones faciales, como el fruncimiento del seño o una sonrisa, que representan agrados al mensaje. El volúmen, el tono de voz y los gestos pueden jugar también un papel importante.

Las expresiones faciales y el tono de voz, dentro de las empresas tienen un papel muy importante. En la Comunicación interna, en ocasiones, estos dos puntos son suficientes para saber qué es lo que se está informando, ya que por convivencias los miembros de una organización - llegan a conocer las expresiones y señas que cada uno utiliza al hablar, facilitando la interpretación de los mensajes, además, el emisor y el receptor pueden entenderse a través de claves, sin necesidad de palabras, principalmente los integrantes de un departamento, ya que ambos conocen las actividades que se realizan y las expresiones, claves y señas pueden comprenderlas fácilmente.

En cuanto al tono de voz, también pueden percatarse si su compañero está dudoso al dar una información y si un jefe está dando o exigiendo una orden y además, por este mismo punto, un subordinado puede darse cuenta de qué humor anda su superior y planear cómo plantearle un problema que el mismo superior deba resolver u orientar.

En cuanto a la Comunicación externa, en el lenguaje y el tono de voz que se utilicen, así como las expresiones faciales y corporales que se vayan a emplear, preferentemente deben ensayarse, ya que estos elementos de apoyo en una conversación dan imagen a la empresa y ayudan en la labor de convencimiento al tratar con los clientes.

En la Comunicación por escrito, la información adicional puede hacerse llevar por varias maneras. Un memorándum enviado en un sobre cerrado casi siempre se supone que es más importante que el que no se envía de esta forma.

Una firma que se reproduce mecánicamente en vez de estar escritas personalmente tiene significación informativa. Se puede también añadir información por el hecho de enviar un mensaje telegráficamente en vez de enviarlo por correo de tercera clase.

Un mensaje que se elabora de un lenguaje, más bien que el lenguaje en sí mismo, es el que realiza las funciones reales de Comunicación. El mejor de los mensajes posibles es el que debe seleccionar de entre la totalidad de los mensajes que pueden usarse en una situación en particular.

La mayor parte de los lenguajes ordinarios proporciona un número considerable de opciones a este respecto.

3.5 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Los problemas de Comunicación que se presentan en las empresas - no siempre son originados por falta de claridad u otro factor de los que se han señalado en esta investigación. Existen factores internos y externos que obstaculizan el buen desarrollo de informaciones en los negocios. Los primeros ya se han ido presentando en este capítulo, y - son los que se originan por deficiencias de los sistemas de Comunica-- ción y de los miembros que laboran dentro de una organización.

Los segundos, que como su nombre los indica, son los que entorpecen la información, principalmente la oportunidad que debe tener un mensaje - concerniente a las actividades empresariales, estos problemas se origi- nan fuera de la empresa.

Dentro de las factores externos están los Servicios Públicos como Telé fonos, Telex, Correos, telégrafos y transportes. También se incluyen - los accidentes en carreteras y a los fenómenos naturales.

Un ejemplo clásico de este tipo de factores fué el terremoto que sufrió la ciudad de México en Septiembre de 1985 en el que dentro de todos los problemas que causó, la Comunicación telefónica con la capital quedó nu la por varios días, el Telégrafo era insuficiente y Correos no servía - para emergencias. Todo esto afectó a los comercios de provincia, ya que no había contacto con proveedores y clientes foráneos.

3.6 PUNTOS DE APOYO PARA EMITIR MENSAJES

Todas las personas que manejan a un grupo de individuos, ya sean directivos, ejecutivos, administradores, jefes, superiores, supervisores o cualquier otro nombre que se le asigne a todo aquel que dá órdenes dentro de una empresa, deben observar algunos puntos con respecto a la forma de transmitir y elaborar los mensajes que envían a sus subordinados.

Uno de los problemas más comunes de Comunicación interna es la creencia de que lo informado por el jefe está bien hecho y así hay que hacerlo. Esto conduce a obstaculizar la retroalimentación entre el subordinado y el superior. Este último no necesita ser un experto en Comunicación para transmitir sus ideas a un mensaje, pero sí debe conocer su puesto y las reacciones humanas del personal que está bajo sus órdenes. Tomando ésto como base, un jefe elaborará sus mensajes con mayor exactitud.

La responsabilidad de un mal resultado de una actividad, no siempre es del empleado que la desarrolló, en algunos casos es el jefe quien inicia el problema al no ser lo suficientemente claro en sus mensajes o por no seleccionar a la persona idónea para llevar a cabo una función que requiere precisión. Es por ésto que los puntos que a continuación se mencionan deben ser tomados en cuenta por los emisores antes de comunicar instrucciones e informaciones al personal a su cargo.

Los puntos de apoyo para los superiores que ayudan a tener mayores aciertos en los mensajes a su subordinados son los siguientes:

- 1.- Conocer qué imagen tienen como jefe ante sus subordinados, un -- ejemplo sería; no exigir rectitud cuando el superior no la proyecta.
- 2.- Qué impresión causan físicamente ante su personal, conociendo esto, se puede aumentar o disminuir el tipo de lenguaje que se utilizará en el mensaje, aún más si el resultado se informará por medio de la Comunicación Verbal.
- 3.- Utilizar un lenguaje que se adapte al nivel del subordinado para facilitar la interpretación del mensaje.
- 4.- Tomar en cuenta las aptitudes y limitaciones de la persona a quien se le dará una instrucción, conociendo éstas, dentro del mensaje se debe recalcar y repetir frases referentes a la posible falla - que el receptor pueda tener al desarrollar la orden dada.
- 5.- Saber si el receptor está lo suficientemente capacitado para cumplir las instrucciones, ya que el subordinado puede comprender el mensaje en su totalidad, pero no conoce técnicamente el asunto encomendado.

- 6.- En caso de documentación, el mensaje deberá incluir siempre un -- número de referencia para evitar confusiones.
- 7.- En comunicaciones verbales y si la situación permite un diálogo - entre el superior y el subordinado que haya cometido algún error, éste será reprimido evitando las ofensas personales y la presencia de terceros.
- 8.- Ser lo más paciente posible con empleados de lenta captación, pero eficientes en la ejecución.
- 9.- Interesarse y escuchar los problemas personales de los subordinados para que éstos sientan apoyo por parte de la empresa en el momento necesario.
- 10.- En comunicaciones externas, para imagen de la empresa y por propia seguridad, el ejecutivo debe decidir correctamente si turnar un asunto a otras personas (subordinados) o tratarlo él mismo. Por ejemplo; visitas a proveedores, atención a clientes, asistencia a eventos sociales que convengan a la empresa, etc.

C A P I T U L O 4

LA COMUNICACION EN LA ADMINISTRACION

4.1 CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS

Proceso Administrativo, Administración, Administrador y Administrar son los puntos que en la Comunicación interna de una empresa toman un papel importante para el logro de objetivos.

Los conceptos de estos factores nos dan mayor comprensión a la forma en que se conjugan para alcanzar los fines que se persiguen.

4.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO; El hablar del Proceso Administrativo implica el encontrar a la administración en acción, lo cual comprende de varias partes, etapas o actos que llevan a la empresa a alcanzar un objetivo determinado de manera conveniente y lógica; dichas partes, etapas o actos tienen características propias, sin embargo, cada una indisolublemente unida a las demás se desarrollan simultáneamente para el logro de lo deseado.

4.1.2 ADMINISTRACION; Consiste en seguir adecuadamente un proceso administrativo, para que de esta manera y con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa, se alcance un objetivo determinado.

La Administración cuenta con cuatro características, que son las siguientes:

Universalidad, Especificidad, Unidad Temporal y Unidad Jerárquica.

a) Universalidad: Se da dondequiera que exista un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios. Los elementos esenciales en todas las clases de Administración, serán los mismos aunque existan variantes accidentales.

b) Especificidad: Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Ejemplo: Se puede ser un magnífico Contador, Psicólogo, etc., pero un pésimo Administrador

c) Unidad Temporal; Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único, en todo momento de la vida de la empresa se están dando todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

d) Unidad Jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en distintos grados y modalidades en un organismo social, participan en la misma Administración.

4.1.3 ADMINISTRADOR; Es la persona que contribuye a la mejor eficacia de toda organización mediante la aplicación de las técnicas adecuadas y del óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles, con el propósito de alcanzar un objetivo determinado. El éxito del administrador depende de su capacidad, interés, actualización de conocimiento y experiencia.

4.2 COMUNICACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Antes de describir la importancia de la Comunicación en la Administración se señalan los pasos del proceso Administrativo según George Robert Terry, y para mayor interpretación de este proceso se incluye un concepto general de cada uno de ellos.

PLANEACION, ORGANIZACION, EJECUCION Y CONTROL

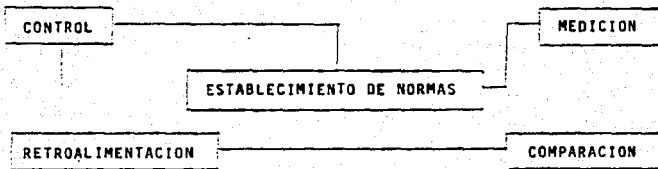
PLANEACION; Es la determinación del curso concreto de acción a seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

ORGANIZACION; Es el elemento del Proceso Administrativo que consiste en la estructuración técnica de las relaciones, debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. También se entiende por Organización aquella que aparece cuando las actividades de un grupo son coordinadas por procedimientos explícitos para lograr fines específicos. Desde este punto de vista, los esfuerzos humanos colectivos se unifican al tener todos un interés en común. La organización funciona gracias a los recursos humanos, materiales y técnicos y a la participación de cada uno de ellos.

EJECUCION; Consiste en hacer que todos los miembros del grupo - deseen alcanzar los objetivos que el gerente desea que logren, porque ellos quieren lograrlos.

CONTROL: Consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

DIAGRAMA DE PROCESO DE CONTROL



Después de señalar los conceptos administrativos y una descripción del Proceso Administrativo podemos detectar qué tan importante es una buena Comunicación para llevar a cabo la administración en una empresa.

En la administración se incluye a la Comunicación, ya que sin ésta no es posible desarrollar correctamente las actividades empresariales.

La dificultad de lograr un entendimiento mutuo entre los integrantes de una organización o de mantener informada a la gente en diferentes niveles puede conducir fácilmente a la creencia de que la administración es primordialmente Comunicación, este punto no es válido ya que como se mencionó anteriormente, la administración incluye a la Comunicación, no lo inverso.

En la mayoría de los casos, se pone atención a los medios de Comunicación, éstos pueden ser los más efectivos posibles, pero si la administración es inepta no servirían esos medios, por muy eficaces que sean. Lo que se debe tomar en cuenta es llevar un excelente desempeño del proceso administrativo, especialmente en lo que se refiere a la ejecución, la cual da énfasis al propósito e intento de la Comunicación.

La habilidad de un ejecutivo para comunicar planes e instrucciones en forma clara y concisa tiende a incrementar la amplitud del mando de un administrador. El subordinado que, después de salir de la oficina de un superior o de recibir un memorándum en el que se le señalen actividades a desarrollar tiene dudas acerca de qué es lo que se quiere o qué es lo que se dijo, seguramente habrá de aumentar las relaciones que, tarde o temprano requerirán de la atención del administrador.

Una de las ventajas de ser un subordinado es tener un superior que se pueda expresar con claridad. El estilo informal y sencillo de un administrador puede complacer a los subordinados, pero cuando esta sencillez se convierte en confusión y tiempo desperdiciado, el efecto es la reducción brusca del tamaño efectivo del área de mando y a menudo también de la moral.

En muchas situaciones administrativas, son necesarias las relaciones cara a cara. Algunos conflictos no pueden manejarse por completo a través de informes escritos, así como la mayoría de actos administrativos no se llevan a cabo por medio de memorándums, establecimientos de políticas, documentos de planeación u otros tipos de Comunicación que no impliquen contacto personal.

El ejecutivo puede encontrar valioso y estimulante para sus subordinados reunirse y discutir los problemas abiertamente a través de conferencias. Pueden existir también problemas de políticas tan delicados que sólo sean manejados por medio de reuniones personales.

Esto también es cierto cuando hay que valorar el desempeño de las personas y discutirlo con ellas.

Y existen otras situaciones en las cuales la mejor forma de comunicar un problema, dar instrucciones a un subordinado, u obtener una impresión directa acerca de algún tema específico, es invertir pacientemente un tiempo en contacto personal, como lo indica el punto 8 de los puntos de apoyo a superiores para emitir mensajes que aparecen en el capítulo 3 de esta investigación.

La Comunicación dentro de una organización es una forma interpersonal, pero de características tales que constituye un ámbito diferente e importante. En primer lugar posee las características dominantes de la Comunicación Interpersonal: interacción cara a cara, enfocada; utiliza todos los sentidos; proporciona retroalimentación in mediata, pero también la caracterizan consideraciones acerca del número y la posición del rol, por ejemplo; prescripción de roles, normas profesionales, rutas prescritas de transmisión, sanciones, etc.. A diferencia del ámbito mayor de la Comunicación Interpersonal, los límites de este tipo de Comunicación están definidos en forma más clara.

En una situación general de interacción enfocada es posible que casi no pueda afirmarse si se está adentro o afuera. Pero por lo común se tiene plena conciencia de formar parte de una organización; si se está totalmente excluido de ella no puede comunicarse en calidad de miembro y, si está incluido, se ve obligado a comunicarse mediante ciertas formas prescritas.

Si bien las organizaciones varían en lo que concierne al tamaño, la permanencia y las tareas por cumplir, todas poseen miembros que interactúan, ocupan diversas posiciones sociales y desempeñan roles distintos.

Algunas acciones son recompensadas y reforzadas por los miembros de la organización y otras son desaprobadas. Surgen así normas de conducta apropiadas que proporcionan a los miembros del grupo patrones para evaluar la propiedad de los actos comunicativos.

En una organización es posible predecir bastante bien la dirección, la frecuencia, la forma y hasta el contenido de los mensajes intercambiados.

Una última característica de la Comunicación Organizacional es la reproducción en serie de los mensajes, por lo cual éstos se transmiten de una persona a otra, luego de esa persona a una tercera y así sucesivamente. Pero cada acto de Comunicación continúa siendo en forma predominante una interacción de dos personas. En este caso la transmisión es, sobre todo, oral, si bien a menudo se emplea la palabra escrita - en forma de memorándum, tarjetas perforadas, etc., pero, en esencia, estas formas son auxiliares de los encuentros cara a cara o sus sustitutos (como el teléfono).

Además, en un sentido más amplio, el estudio de la Comunicación en las organizaciones debe tomar en cuenta los canales informales de las empresas, éstos son una aproximación siempre presente de la organización formal que distribuye su propia información y actúan como un mecanismo de retroalimentación.

En algunos casos, estos canales pueden representar un aditamento útil o nocivo para la empresa, como ya se explicó en la clasificación de la Comunicación de esta investigación.

Aunque las características de la Comunicación Organizacional son muy semejantes a las de los canales formales, no se deben confundir. La primera se ocupa básicamente de difundir información entre los miembros del grupo, lo que incluye las formas en que tal difusión tiene lugar; es un tipo de actividad de Comunicación.

El criterio para caracterizar un canal formal opuesto a uno informal es conocer si la Comunicación es autorizada o no. Aquí se pone el acento sobre la naturaleza del mensaje.

Las rutas oficiales de la Comunicación dentro de la administración son canales formales. Pero éstos no son privativos de las empresas, sino que están también al servicio de los auditorios y públicos.

En resumen, la Comunicación en la administración tiene lugar dentro de los límites definidos y se relaciona con el logro de las metas de las empresas.

4.3 LA AUTORIDAD EN LA COMUNICACION

Durante el desarrollo de esta investigación hemos visto, principalmente, qué impacto causa la Comunicación entre jefes y subordinados en las instrucciones que circulan en una empresa, así como en la forma en que se transmiten los resultados de niveles inferiores a superiores. También se han incluido guías para ayudar a obtener un eficiente flujo de información en todos los niveles.

Se ha mencionado que muchos problemas de Comunicación son iniciados por los superiores al no expresar correctamente qué es lo que están ordenando o informando.

La autoridad puede ser una ventaja para los administradores para no reconocer una falta y, a la vez, una desventaja para los empleados al defender sus razones.

Esto varía según la ética y tipo de administrador con el que se está tratando. Un buen administrador, que lleva a cabo correctamente sus funciones cumpliendo con los pasos del proceso Administrativo y que actúa de buena fe, no tendrá problemas rebuscados con sus subordinados. Las dificultades causadas por negligencias del personal a su cargo, las enfrentará haciendo buen uso de su autoridad.

Pero no todos los administradores piensan y actúan igual, cada uno tiene un uso diferente de su poder de mando.

Richard Wallen clasifica a los administradores de la siguiente manera:

TIPOS DE ADMINISTRADORES

	EL AGRESIVO	EL AMIGABLE COLABORADOR	EL PRACTICO
Emociones:	Acepta la agresión y rechaza el afecto.	Acepta el afecto y rechaza la agresión.	Rechaza tanto el afecto como la agresión inter personal.
Objetivos:	El dominio.	La aceptación.	La corrección y la exactitud en todos los aspectos.
Juzga a los demás por medio de:	La fuerza y el poder.	La cordialidad y la simpatía.	Habilidad para conocer a los demás.
Influye en los demás por medio de:	La dirección y el control, intimidando a los demás.	Ofreciendo comprensión, aprecio y amistad; haciendo favores.	Datos estadísticos y argumentos lógicos.
Métodos que considera valiosos en la organización.	Exige disciplina.	Presta apoyo, relaja la tensión y trata de mantener la armonía.	Define, aclara, obtiene información, critica y examina.
Hace uso exagerado de:	La ríña.	la bondad.	El análisis.
Esta persona llega a ser:	Repugnante a los demás.	Demasiado sentimental.	Pedante.
Teme:	Ser suave o depender de los demás.	La deserción y el conflicto.	Los sentimientos y actos irracionales.
Necesita:	Cordialidad, consideración, objetividad, humildad.	Fuerza, integridad, firmeza, confianza en sí mismo.	Conocer los sentimientos; tener habilidad para querer y reñir.

De esta clasificación podemos observar lo siguiente:

LOS ADMINISTRADORES DE TIPO AGRESIVO. Generalmente son personas que han escalado varios niveles en una empresa, hasta llegar a un puesto que le otorga autoridad.

Es un elemento necesario en la organización, pues tiene la ventaja de conocer las actividades del departamento en el cual estuvo trabajando como subordinado y posteriormente ascendió a la jefatura.

Detecta fácilmente a los subordinados que están mintiendo, así como las anomalías que se presentan en el desarrollo de actividades de su área.

Su actitud puede derivarse, en primera, así es su forma de ser, pero también se debe a que son personas de origen humilde, que a base de esfuerzos, pasando por abusos tanto a él como a su familia, ha logrado una preparación que le permite tener los conocimientos básicos y necesarios para administrar y tener autoridad para evitar que su persona vuelva a ser menospreciada.

Es el tipo ideal para jefe de mostrador, supervisor de obras y fabricación, gerente de abastecimientos, de personal y otros departamentos cuyos integrantes sean personas de baja preparación, como los obreros, despachadores, bodegueros, choferes, etc.

La agresividad no es recomendable en una empresa y menos si es llevada físicamente, sobre todo por los administradores, pero sí es necesaria para tomar medidas drásticas con el personal negativo.

LOS ADMINISTRADORES DE TIPO AMIGABLE Y COLABORADOR. Son completamente lo inverso a los agresivos.

Sus características son; nobleza, buena educación y preparación desde la infancia. Han tenido pocos tropiezos, tanto en su vida familiar, como profesional.

Son los que más se apegan a los puntos de apoyo para emitir órdenes - señalados en el capítulo 3 de esta investigación.

No es recomendable colocarlos como jefes en los puestos señalados en los administradores agresivos, ya que por su credibilidad, bondad y - falta de malicia, la gente de los niveles señalados anteriormente tienden al abuso, al desorden y a no hacer las cosas correctamente si no están supervisados.

También son necesarios para las empresas. Sirven como superiores de - personas con mayor preparación que laboren en departamentos como contabilidad, programación, ventas, etc. Los elementos que integran estas áreas asimilan más fácilmente una orden, por lo que no es necesario - la agresividad para que cumplan con sus obligaciones. Además una empresa bien establecida debe tener motivación con el personal, pues una baja en el rendimiento de un buen elemento puede originarse por problemas personales o por crearle un resentimiento al no habersele tomado en cuenta en una toma de decisiones, ya sea por descuido, o porque el gerente, sin ninguna mala fe, no consideró necesario que este empleado interviniera en la decisión., otra razón puede ser que el -- trabajo se ha vuelto rutinario , haciendo que un elemento pierda interés en sus funciones.

Uno de los administradores debe dialogar con el empleado a fin de saber a qué se debe la disminución de su eficiencia. La persona idónea para esta clase de situaciones es el administrador amigable y colaborador.

LOS ADMINISTRADORES PRACTICOS. A este tipo pertenecen los Directores Generales y Ejecutivos. Saben combinar las tres clasificaciones según la situación y el tipo de personas con las que están tratando. Normalmente se piensa que son de carácter voluble, pero cambiar de actitud de un momento a otro es una cualidad que saben manejar de acuerdo a la ocasión. No gustan del palabreo para dar y recibir información, son directos. Se basan en el resultado, no en el esfuerzo. Evitan el trato con el personal. Si hay que reprimir o estimular al empleado, según el caso, dan la encomienda al Agresivo o al Amigable. Un asunto se les debe consultar cuando en la Organización se agotan todos los recursos para resolverlo. No toman una decisión hasta que se le presenten todas las alternativas que ellos consideran suficientes. Conocen las cualidades y defectos del personal. lo que saben aprovechar al máximo. Transmiten respeto y a la vez temor para consultarlos, por lo que sus subordinados deben checar su información y coordinar sus ideas antes de comunicarse con este tipo de Administradores.

4.3.1. LA ORDEN; SIMBOLO DE AUTORIDAD

Una orden difiere del mensaje ordinario ya que implica una relación de autoridad. Impone una responsabilidad de organización sobre quien la recibe y lleva una amenaza de sanción con la disconformidad. Pero el hecho de que indique una acción a cumplir para el subordinado, no significa la creación de conflictos sobre la construcción del mensaje.

Una orden simplemente es un mensaje oral o escrito dirigido de un superior a un subordinado para ejecutar una acción.

Como cualquier otro mensaje, una orden debe contener palabras que -- transmitan el significado deseado y motivar a quien la reciba.

Las técnicas para dar ordenes abarcan desde la orden directa o mandato hasta un método que indirectamente implica que algo debe hacerse. Entre estos dos extremos existen técnicas que se presentan por medio de las palabras "solicitar", "sugerir", "recomendar", etc.

A veces es difícil determinar si un mensaje superior es o no una orden. Pero el hecho de que un superior la dirige da al mensaje una calidad imperativa que indica que hay que responder con una acción diferente que cuando se trata de un mensaje ordinario.

4.3.2 TECNICAS PARA DAR ORDENES.

Las técnicas que hay que usar para dar ordenes cambian con las diferentes clases de las personas involucradas, la situación social con las circunstancias en que las ordenes son dadas, y el tipo de administrador que las dirige. También pueden variar de acuerdo con la situación del medio ambiente; en una emergencia, por ejemplo, necesita un método más directo.

Una orden mal enfocada o mal asignada, aparte de crear problemas, resta autoridad al superior y habrá poca credibilidad por parte de los subordinados en ordenes posteriores.

Dentro de los temas de esta investigación, hemos visto normas básicas, técnicas y puntos de apoyo para la Comunicación en las empresas. En este último punto y con el fin de ayudar a los superiores para adaptar sus ordenes a situaciones determinadas, o predeterminadas, se presenta una guía general, que a continuación se detalla:

- a) "Una solicitud no ofende al obrero susceptible, mientras que una orden directa siempre crea antagonismo."

En este caso, el superior decidirá correctamente si su petición la hará por medio de una solicitud o una orden. La decisión dependerá de la importancia del asunto, o de la persona a quien se dirige.

La orden directa también se puede emplear para obtener motivos suficientes con un trabajador del cual se desea prescindir, ordenándole que lleve a cabo una actividad, sabiendo de antemano el superior, que el resultado será un fracaso.

- b) "Una orden directa, si no se usa con mucha frecuencia, resalta enfáticamente."

Una orden que se repite constantemente se vuelve monótona. Se recomienda diferentes modos a emplear en un asunto que se va a ordenar varias veces.

- c) "Una solicitud puede ablandar al hombre de carácter fuerte y vale la pena intentarla antes de dar una orden directa."

El intento se hará en un momento oportuno, no cuando se requiera rapidez, o cuando la persona esté exaltada.

- d) "La orden implícita da generalmente mejores resultados con el obrero responsable".

Esta orden no debe darse al subordinado inexperto o a quien no se le tenga confianza.

- e) "La primera vez que se comete un error, una solicitud para corregirlo aumenta el compañerismo que determina la lealtad."

Cuando el error se repite puede ser aconsejable una orden directa.

f) "La orden directa es la apropiada para los subordinados negativos".

Si para este tipo de empleados, las ordenes dadas anteriormente han sido solicitudes, el cambio a una orden directa llevará más énfasis.

g) "Para persuadir a los subordinados se recomienda la solicitud, para exigir el cumplimiento de obligaciones; la orden directa.

Un superior que se dirige a sus subordinados únicamente mediante ordenes directas, cambiará su táctica cuando se requiera hacer actividades extras o fuera de horario temporalmente. Para estos casos se recomienda el uso de la solicitud, ya que la orden directa implicaría oposiciones.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La cortesía, el tacto y la gentileza son frecuentemente más efectivos que un método directo de dar órdenes, pero los ejecutivos no deben llegar a ser blandos con sus subordinados. Este espera que el ejecutivo de las ordenes y que se comporte como jefe.

Ciertas técnicas sutiles de motivación facilitan la cooperación -- cuando se dan ordenes, pero siempre dentro de ciertos límites. La falta de decisión para tomar una acción positiva al dar ordenes puede dar por resultado una insuficiencia por parte del superior. A muchas personas no les gusta decir a otras lo que deben hacer, una deficiencia que a menudo encuentra justificación basándose en las técnicas de las relaciones humanas.

Un comportamiento inapropiado por parte del personal subordinado puede ser el resultado de una falla al proporcionarles suficiente información. Como ya se ha ido mencionando en capítulos anteriores, los superiores a veces no reconocen la naturaleza de la dificultad y tratan de restablecer la autoridad imponiendo castigos. Estas acciones pueden crear ciertos problemas de motivación y ser la causa de que los subordinados duden de la capacidad del superior. Aún cuando la diferencia no siempre es muy clara, los superiores deben distinguir entre los problemas de información y los de autoridad. Los subordinados deben tener el conocimiento de las normas que definen el comportamiento apropiado y las consecuencias de la conformidad o la disconformidad.

Los requerimientos funcionales del puesto y la política formal de la empresa deben ser establecidos correctamente.

También es importante la información acerca de las normas informales que forman parte del puesto.

Una falta del conocimiento de las normas a menudo puede ser atribuida a que los subordinados no han escuchado o leído; también puede ser el resultado de la falta de habilidad social para responder a sugerencias que para otros pueden ser obvias y pueden dejar de progresar en una organización y hasta llegar a ser despedidas por razones que no entienden.

Estas consecuencias parecen ser justas a menos que se vean desde el punto de vista de los intereses de la organización.

En el concepto de Comunicación Formal se mencionó que la orden, para que sea completa, debe incluir qué se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo, cómo y por qué debe hacerse. Sin embargo, en algunos casos, las ordenes no necesitan ser completas para lograr su propósito. Algunos componentes pueden ser omitidos.

Claridad de expresión, brevedad y sencillez son requisitos previos para una orden eficaz.

Una orden debe estar sujeta sólo a la interpretación intentada por el emisor; de lo contrario disminuyen los efectos de la ejecución comunicativa.

Para obtener integridad y precisión, se acostumbra en muchas compañías de quien recibe una orden verbal importante la repita a -- quien la da para cerciorarse de que la recibió completa y correcta. Una costumbre común es confirmar por escrito las ordenes verbales, - para verificarlas y dejar constancia. Es lo mejor que puede hacerse con respecto a la Comunicación en las empresas.

Si las circunstancias lo permiten, es una costumbre excelente, poner a prueba una orden con algunas personas, antes de hacerlo en forma - más general, para ver si se transmite la idea con precisión. Debe existir un arreglo ordenado y reconocido, por medio del cual, - para toda area de operación dada, el empleado reciba ordenes de solo una fuente. Este arreglo ayuda a obtener los máximos resultados de e - jecución.

Al emitir ordenes, debe hacerse lo que está correcto, adecuado y exi - gido por la situación. También es bueno observar que es mejor mien-- tras haya menos ordenes. El exceso de ordenes tiende a debilitar la autoridad y a causar confusión entre los receptores.

De preferencia, debe ser evidente la necesidad de orden, y es conve - niente que ésta estimule el interés del receptor y su cooperación. La obligación de la ejecución de la orden debe ser definitiva y mu-- tuamente conocida.

La creencia en el significado e intención de la orden es probablemen - te de mucha importancia..

Para lograr que se cumpla una orden, se emplea con frecuencia la ra - zón del "por qué" cuidadosamente redactada.

La eficacia con la cual se usen las técnicas de Comunicación influye sobre el área de mando. Las normas objetivas de control son una especie de instrumento de Comunicación, pero muchas otras reducen la frecuencia de las relaciones superiores-subordinados.

Si cada plan, instrucción, orden o decisión ha de comunicarse a través del contacto personal, y cada cambio organizacional o problema de asesoría ha de manejarse en forma oral, obviamente el tiempo del administrador se verá fuertemente recargado.

Algunos ejecutivos usan posiciones de asistentes como instrumentos de Comunicación para ayudar a resolver sus problemas con los subordinados.

Las recomendaciones escritas por los subordinados, sumalizando consideraciones pertinentes, facilitan con frecuencia la toma de decisiones.

Vale la pena hacer notar que los seres humanos, por lo general, están dispuestos a seguir una orden cuando ven claramente las ventajas de tal acción, especialmente si éstas son para ellos o para un propósito en el cual creen.

En contraste, el temor a las consecuencias si no se obedece a la orden es igualmente una fuerza poderosa.

La facultad de hacerla cumplir debe respaldar a toda orden; pero en muchos casos estos es más efectivo como amenaza que como la verdadera ejecución.

También en algunos casos, la f  en el emisor de quien se recibe la orden puede ser tan grande, que el acatamiento de la orden se hace con entusiasmo.

Además , el reconocimiento de autoridad es una razón importante para que se obedezcan las ordenes. Esto se deriva del reconocimiento no sólo de quien tiene autoridad tiene el derecho y la obligación de dar ordenes, sino también de la obligación de obedecer a los subordinados.

C A P I T U L O 5

OPTIMIZACION DE RECURSOS DE LA COMUNICACION

OPTIMIZACION DE RECURSOS DE LA COMUNICACION.

Con los temas abarcados en los capitulos anteriores tenemos una idea más concreta de la influencia de la Comunicación en las Empresas.

Lo que se pretende con esta investigación es que se analicen los problemas que diariamente se presentan en el trabajo, y si éstos pueden evitarse por medio de los puntos que se han tratado.

La base para comunicarse correctamente, usando los medios y las palabras adecuadas, es coordinar lo que captamos y ordenar la mente para transmitir una información.

Ya hemos visto temas que nos orientan a elaborar mensajes y los problemas que se presentan si éstos son elaborados y transmitidos con deficiencias. También se observaron las barreras que entorpecen el flujo de información. Son muchos los puntos que se incluyeron para percibir la importancia de la Comunicación, tanto en la vida personal, como profesional.

Una vez comprendida la intención de este estudio, se busca que los lectores del mismo hagan conciencia y analicen sus sistemas actuales de Comunicación en sus empresas, así como el estilo que utilizan para comunicarse con sus superiores o subordinados.

Hecho el análisis y se percatan de que algo anda mal en sus comunicaciones, se pueden basar en las técnicas, normas, tácticas y puntos de apoyo aquí mencionados para su corrección; además se incluyen unas guías de las formas existentes para la Comunicación empresarial.

Estas formas por todos son conocidas, pero no se utilizan con el -- propósito con el que fueron hechas; por lo tanto a continuación se incluyen unos puntos que sirven para aprovecharlas al máximo y, a la vez, -- nos ayudan a encontrar la manera de comunicar lo que nuestra mente desea transmitir en nuestro trabajo.

Las formas a las que nos referimos son las siguientes:

1. AGENDA
2. ARCHIVO
3. ADMINISTRACION DEL TIEMPO
4. SECRETARIAS
5. TELEFONO
6. PROGRAMAS
7. LECTURAS
8. FORMAS PARA COMUNICACION ESCRITA

5.1.- A G E N D A

Definición: Libro de memorias.

Clasificación: Agenda Diaria
Bolsa
Proyectos
Fija

Uso: Sistema que permite recordar y planear diferentes actividades personales y de grupo.

La "Agenda Diaria" es una libreta en donde se registran por fecha (y hora de ser requerido) lo siguiente:

Instrucciones verbales o recibidas.

Compromisos verbales adquiridos.

Planes a realizar de acuerdo a acontecimientos o ideas.

Cualquier actividad por ejecutar o recordar en una fecha precisa.

La "Agenda Bolsa" es un archivo donde se guardan documentos que recordarán en una fecha determinada actividades a efectuar (Hacer, avisar, ordenar, etc.)

En síntesis, opera con los mismos objetivos que la Agenda Diaria, siendo la única diferencia el uso de documentos.

La "Agenda Proyectos" es una libreta donde se guardan o registran en forma secuencial, planes o actividades a realizar en un futuro inmediato.

Estos son proyectos que se leen, que se escuchan o que se idean, pero que no se consideran realizables en forma inmediata.

La "Agenda Fija" es un escrito en donde se relacionan actividades que siempre deberán de efectuarse al llevar a cabo los eventos para los cuales fueron concebidas. (Viajes, visitas, clientes, etc.)

Un ejemplo de esta última clasificación sería anotar los artículos - que generalmente se utilizan para los eventos mencionados como son: tarjetas y directorios personales, credenciales, plumas, libretas para apuntes, morralla para teléfonos públicos, etc.

PROCEDIMIENTO

- 1.- La "Agenda Diaria" y la "Agenda Bolsa" se concentran en un plan del día. esta actividad se realiza la noche anterior.
- 2.- Los documentos provenientes de la "Agenda Bolsa" se adjuntan al plan del día.
- 3.- Las actividades del plan del día se clasifican como sigue:
 - a) Trabajos que haré yo y en qué orden.
 - b) Trabajos que hará mi secretaria.
 - c) Trabajos que delegaré a otras personas.
- 4.- Al final del día las actividades que requieran seguimiento o que no se hayan podido efectuar serán reprogramadas en su correspondiente Agenda.

5.2.- A R C H I V O

Definición: Colección de registros.

USOS DEL ARCHIVO :

- 1.- Dentro de un cajón, en una carpeta incorpore todo material o escrito que se vaya a archivar.
- 2.- De preferencia, vaya separando el material por grupos y de acuerdo a sus necesidades, tales como: Ventas.
Contabilidad.
Crédito.
Otros.
- 3.- Busque que no se acumule material para archivar por tiempo mayor a un día.
- 4.- Cuando se solicite un expediente o carpeta, antes de presentarlo - actualícelo, incorporándole el material que, ya clasificado, se te nía para archivar.
- 5.- Mantenga limpio y ordenado el archivo.

- 6.- Procure "limpiarlo" frecuentemente.
- 7.- Haga un listado guía que le ayude a saber con qué expediente cuenta y en cuáles tener determinada información.
- 8.- Dé copias del listado guía a su jefe y a quienes deban tenerlo.
- 9.- Mantenga bajo su estricto control el archivo. Cuando preste un expediente lleve un control.
- 10.- Dentro de cada expediente lleve anotado en hoja guía la relación - de documentos incluidos.
- 11.- Consulte y convenga con su jefe sobre la manera de llevar a cabo - el sistema de archivo.

5.3.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Definición: Saber adecuar las actividades en base a un orden y programas con mayor aprovechamiento a un tiempo determinado.

GUIAS PARA LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO:

- 1.- Maneje un "Registro de Tiempo"
- 2.- Al efectuar un registro de su tiempo, no caiga en las siguientes fallas:
 - a) Metas irreales o no desafiantes.
 - b) Confiar en la memoria.
 - c) Omitir los detalles.
- 3.- Elabore los registros de tiempo por lapsos no mayores a una semana.
- 4.- Establezca en su registro metas diarias:
 - a) Anote la fecha y enumere los objetivos diarios.
 - b) Límite de horario auto-impuesto para cada objetivo.
 - c) Registre todas las acciones significativas en función de los resultados.
 - d) Comente algo y regístrelo sobre cada acción.
- 5.- Analice el funcionamiento y resultado de su registro. (Verificar si todo va bien, qué frecuencia hay de interrupciones y tiempos máximos sin interrupciones.)

- 6.- Analice cada acción a su tiempo.
- 7.- Asigne tiempo a las tareas más importantes.
- 8.- Apártese de los desperdiciadores de tiempo. (identifíquelos)
Concéntrese en su trabajo.
- 9.- Tome en cuenta al personal como apoyo al trabajo. (Asígneles las funciones que les correspondan).
- 10.- Sea ordenado con sus instrumentos de trabajo para evitar tiempos perdidos por búsquedas.
- 11.- Prevea dar aviso a las personas interesadas que deben de asistir a una junta. Infórmeles sobre los temas a tratar.
- 12.- Déle importancia al hacer una cosa a la vez; agrupando los asuntos relacionados.
- 13.- No permita que su escritorio o su mente lleguen a un estado de crisis.
- 14.- Use su sistema de archivo para almacenar hechos y estimular la memoria.
- 15.- Prevea contratiempos (visitas inesperadas, teléfonos ocupados, exceso de tráfico, etc.)

Recuerde que su trabajo forma parte de la empresa, no retenga la información, ya que de ella dependen otras actividades.

5.4.- S E C R E T A R I A

Definición: Persona que recibe, registra y transmite información, controlando y recordando oportunamente fechas importantes y visitas programadas de un superior.

GUIAS PARA SECRETARIAS:

- 1.- Considere el trabajo desde el punto de vista del jefe. Tenga en cuenta los límites de tiempo y prioridades y la necesidad de planear y organizar en conformidad a ésto.
- 2.- Mantenga un horario del tiempo del jefe; calendario, reuniones, proyectos.
- 3.- Mantenga una lista de "Asuntos por hacer" para el jefe, asegurándose que lo que hay que hacer pueda llevarse a cabo .
- 4.- Ponga los puntos en orden de prioridad.
- 5.- Prepare las carpetas para las reuniones a que asistirá el jefe.
- 6.- Programe reuniones ordinarias con el jefe para revisar el funcionamiento de la oficina.

- 7.- Reduzca al mínimo el número de interrupciones, visitas de investigadores, etc.
- 8.- Conteste el teléfono del jefe, atienda el mayor número posible de llamadas.
- 9.- Abra la correspondencia, conteste cartas cuando sea posible, redacte borradores para respuestas a otras, circúlela a su jefe para el Visto Bueno; una vez aprobado, proceda a mecanografiar.
- 10.- Actúe como intermediario entre el jefe y otros departamentos, escriba notas y memorándums para el jefe.
- 11.- Dependiendo el caso, asista a las reuniones de personal del jefe como parte del equipo administrativo.
- 12.- Opere y lleve eficientemente el archivo.

5.5.- TELEFONO

El teléfono es el instrumento de Comunicación mas importante en las negociaciones, principalmente para la Comunicación externa. Sin este medio no se hubieran alcanzado los desarrollos que existen en la actualidad, ya que su principal función es que podemos comunicarnos a cualquier país, disminuyendo un factor importante en las empresas; el tiempo.

Por lo tanto, su uso es muy delicado. Hay que saber aprovechar al -- máximo una llamada que, bien elaborada, reduce tiempos y costos.

A continuación se presentan unas guías que ayudan a optimizar - las ventajas que ofrece este servicio:

- 1.- Antes de tomar el teléfono, piense, ¿Se requiere la llamada?
- 2.- Tenga la previsión de elaborar un directorio telefónico propio, en donde estén incluidos los números más usuales.
- 3.- Al comunicarse:
 - a) Sea breve y claro.
 - b) Piense con quién debe dirigirse;
 - Empresa.
 - Persona (s), nombre completo.
 - Puesto (s).
 - Número (s) telefónico (s), extensiones.

- Asunto a tratar.
- Con qué otra (s) persona (s) podemos hablar.
- Contar con lápiz y papel, así como documentos relativos a la llamada.
- Conocer la hora oportuna para hacer la llamada.

4.- Si no se logra obtener la Comunicación existen las siguientes alternativas:

- a) Ir personalmente.
- b) Conocer si se puede lograr por telex.
- c) Buscar intermediarios para contactar.
- d) Establecer Comunicación por escrito.
- e) Verificar si el número telefónico está en buen estado.

5.- Seguimiento a la Comunicación:

- a) Establézcalo
- b) Calendarízcelo
- c) Responsabilice (Por etapas o fases).

6.- Resultado logrado:

- a) ¿A quién comunicarlo?
- b) ¿Cómo comunicarlo? (Verbal o escrito)
- c) ¿Qué comunicar? (Consistencia y precisión al decir lo que se obtuvo y que acción tomar)

- d) Verificación de actividades (Entrada en acción del nuevo sistema.)

7.- Al recibir una llamada telefónica:

- a) Tome nota de quien habla;
- Nombre completo.
 - Empresa que representa.
 - Ciudad de donde llama.
 - Teléfonos.
 - Puestos.
- b) ¿Qué desea? (asunto)
- c) ¿Con quien lo comunicaremos?
- Quién es la persona adecuada para atenderlo.
 - En caso de no encontrar la persona, indique que nos reportaremos o que vuelva a llamar a una hora determinada.
 - Pase la información por escrito a la persona adecuada tan pronto como se haga presente, o comuníquelo personalmente si así se requiere.
 - La información debe de mencionar el estado (avance) de la actividad.

MUESTRE ATENCION E INTERES DURANTE EL USO DEL TELEFONO PARA BIEN PROPIO Y DE LA EMPRESA.

Para anotar los incisos mencionados al recibir una llamada telefónica, existe en el mercado una forma lo suficientemente completa para retransmitir mensajes. Se presenta de la siguiente manera:

R E C A D O T E L E F O N I C O

Para el Sr. _____
De parte del Sr. _____
De la Compañía _____ Teléfono _____

COMO UD. NO ESTABA, DIJERON QUE:

LE HABLARA UD. AL LLEGAR _____
PASARA UD. A VERLO _____
EL HABLARIA DESPUES _____
EL VENDRIA A VERLO A LAS _____

ASUNTO:

Recibido por: Hora: Fecha:

CONTROL _____

8.- Guía para comunicarse telefónicamente.

Cuando hacemos una llamada telefónica dentro del trabajo, en varias ocasiones no estamos preparados para ello y recordamos un asunto que debíamos haber tratado cuando concluyó la Comunicación.

Lo que se pretende, como se mencionó anteriormente, es aprovechar al máximo este servicio.

La forma que a continuación se presenta debe llenarse antes de realizar la llamada. Sirve para no omitir detalles que se deben tratar.

FORMA PARA COMUNICARSE

Fecha: _____ Hora: _____

Quien habla: (Quien hace la llamada)

Con quien se habla: (Nombre y puesto)

Compañía: (Nombre)

Teléfono: (Número, extensión, clave tada)

Ciudad: (Nombre, Estado, País si es necesario)

Asuntos a tratar: 1 _____

2 _____

3 _____

Resultados: 1 _____

2 _____

3 _____

Otros: _____

Comunicar a: _____

9.- Ventajas del uso del Teléfono vs. Télex.

- El teléfono ofrece:
- a) Comunicación directa e inmediata.
 - b) Amplitud de lugares.
 - c) Mayores recursos en casos de fallas.
 - d) Comunicación las 24 hrs.
 - e) Comunicación sin traslado al equipo (En caso de un conmutador.)
 - f) Puede hacerse la Comunicación por cobrar.
 - g) Promueve amistad comercial.

Las desventajas del Teléfono vs. Télex son las siguientes:

- a) No queda constancia de lo acordado.
- b) Posibilidad de mal entendimiento.
- c) Incremento de tiempos ociosos.

Las ventajas y desventajas del uso del Teléfono es lo inverso al uso del Télex.

10.- E L C O N M U T A D O R

Las empresas, al ir desarrollando su capacidad, tienden a incrementar la necesidad de personal, creación de departamentos y mayor atención a clientes y proveedores; por lo que resulta insuficiente contar con una o dos líneas telefónicas, haciéndose indispensable la adquisición de un conmutador.

En la actualidad la mayoría de las empresas cuentan con este equipo que, aunque su inversión es costosa, es un adelanto imprescindible en una gran negociación.

Una empresa con conmutador está conciente que la Comunicación telefónica es la herramienta más fuerte para las operaciones, ya que este equipo proporciona un eficiente servicio con el exterior y la Comunicación interna es más rápida.

A la fecha ya son pocas las organizaciones que no cuentan con este servicio. Las que no lo tienen son negociaciones pequeñas o son empresas cuyo desarrollo es lento, se han estancado o están en vías de desaparecer, pues este equipo ofrece una serie de ventajas que dan fluidez a la Comunicación y un mejor aprovechamiento del tiempo.

5.6.- PROGRAMAS

Definición: Conjunto ordenado de proposiciones para el procesamiento de un problema particular.

- Pasos :**
- a) Identifique el objetivo a lograr.
 - b) Establezca su posición actual (Qué tengo y con qué re cursos cuento.) :-Sistema actual.
 - Gente.
 - Preparación.
 - Herramientas.
 - Tiempo.
 - c) Defina la prioridad del objetivo.
 - d) Agrupe ideas. (Depúrelas)
 - e) Involucre a la gente que deba participar.
 - f) Déle fechas a las diferentes etapas.
 - g) Asigne responsabilidades.
 - h) Controle la actividad.
 - i) Al estructurar, incluya cambios manteniendo la idea - original.
 - j) Consulte sus ideas con el personal involucrado para - unificar acuerdos.
 - k) Analice su programa una vez estructurado.
 - l) Preséntelo (Explíquelo)
 - m) Déle seguimiento.

5.7.- L E C T U R A S

Se entiende por lecturas a todo aquel escrito que aparece en revistas, periódicos, libros, folletos, boletines, etc., que contienen información sobre acontecimientos nacionales e internacionales, adelantos técnicos y otros escritos referentes a la empresa en que laboramos, los cuales podamos incorporar a nuestro trabajo y cultura.

GUIAS PARA LECTURAS

- 1.- Dése un tiempo establecido para leer.
- 2.- Organice su material de lectura.
- 3.- "Aprenda" a como leer. (oportunamente, inicie con encabezados e índices.)
- 4.- Comprenda la lectura. (deténgase a analizar)
- 5.- Coméntela.
- 6.- Elimine material obsoleto.
- 7.- Incorpore lo leído a su trabajo.
- 8.- Archívese lo más importante.
- 9.- Adquiera lecturas relacionadas a su empresa y a su área.
- 10.- Manténgase actualizado.

5.8.- COMUNICACION ESCRITA

Definitivamente este tipo de Comunicación es la más formal en las empresas, ya que en ellas existe la necesidad de contar con material escrito que sirva de antecedente en un momento dado, ya sea para iniciar una actividad o efectuar un cambio, debiendo estar estos escritos bien formulados en cuanto a su contenido y al objetivo que se persigue.

Además ante organismos de Gobierno, proveedores, clientes, etc., lo escrito elimina dudas, olvidos y confirma lo acordado.

La claridad y oportunidad en que son transmitidos los mensajes fomenta las relaciones e imagen de la empresa.

Es importante llevar un registro ordenado de la Comunicación escrita. (Archivo)

Existen diferentes formas para transmitir un mensaje escrito. El uso de ellas es muy delicado, por lo que se debe de analizar en qué momento utilizar cada una de ellas.

Las formas para la Comunicación escrita se presentan a continuación:

DEFINICIONES DE FORMAS PARA LA
COMUNICACION ESCRITA.

CARTA.- Escrito donde se detalla con amplitud la información que se pretende comunicar.

TELEGRAMA.- Escrito breve de una información que se pretende dar con rapidez. (Límite de palabras entendibles con un costo determinado)

MEMORANDUM.- Medio de Comunicación para tratar asuntos internos.

MINUTA.- Extracto que se hace de un acuerdo verbal en donde se anota las partes esenciales.

REPORTE.- Escrito que se hace para informar resultados de visitas, actividades programadas, etc., definiendo claramente los puntos que se trataron y que deben ser examinados.

A continuación se presenta una forma para la Comunicación escrita:

- 1.- Sea claro y sencillo en su escritura.
- 2.- Sea limpio en la presentación.
- 3.- Mantenga las normas de educación adecuadas.
- 4.- Cuide la ortografía.
- 5.- Escriba en el papel adecuado. (Tamaño, membrete, etc.)
- 6.- No omita información y preséntela ordenadamente.
- 7.- Anexe los escritos necesarios.
- 8.- Defina claramente a quién dirigir el escrito, así como a quienes se les envía copia.
- 9.- En escritos externos indique puesto laboral.

CAPITULO 6

CASO PRACTICO

CAPITULO 6

CASO PRACTICO

Para llevar a la práctica los conceptos y temas desarrollados en esta investigación, elaboré un cuestionario con preguntas referentes a la Comunicación empresarial, mismo que fué distribuido entre miembros de diferentes áreas pertenecientes a empresas destinadas a la distribución de artículos para la industria en esta ciudad. Este cuestionario fué resuelto antes de la elaboración del estudio, por lo que las respuestas y porcentajes señalados facilitaron la formación del índice e indicaron los puntos que deberían ser tratados más ampliamente.

El caso práctico de problemas de Comunicación, los métodos más usuales para transmitir, recibir, elaborar e interpretar información y los conocimientos sobre el tema por parte de los entrevistados se reflejan en las respuestas dadas al cuestionario a mención.

Las preguntas, respuestas, porcentajes, problemas de Comunicación citados y soluciones correspondientes a los mismos son los siguientes:

1.- ¿Qué concepto tiene usted de la palabra Comunicación?

Al ser la Comunicación un concepto que puede definirse de muchas maneras, (inclusive en la bibliografía consultada para la investigación, cada libro presenta diferentes definiciones) las respuestas varían, pero el 90% de ellas tienen algo en común; en diferentes términos aparece como "la transmisión de ideas entre dos o más personas." Cabe aclarar que el último concepto que se dió a todas las definiciones incluidas en el estudio fué escrito antes de que se resolvieran los cuestionarios, concluyendo que la frase "...entre dos o más personas" es básica para definir a la Comunicación.

Uno de los conceptos que aparece en el resto de la proporción, el cual suena raro, pero analizándolo, se considera válido fué: "La Comunicación es el hecho de estar vivo e informarlo a los demás".

Los conceptos restantes presentan muchas palabras sin llegar a una definición sólida. Algunas respuestas aparentan que el entrevistado no tiene noción de lo que es la Comunicación. Como el cuestionario se distribuyó a todos los niveles, se presume que los miembros pertenecientes a los más bajos dieron este tipo de respuestas. Siendo ésta una de las preguntas más sencilla, las demás quedaron sin contestar. ¿La solución? Capacitación. Los cursos en las empresas deben incluir temas referentes a la Comunicación, con la participación de todos los niveles, pues todos los adiestramientos sobre ventas, productos, relaciones humanas, etc., interviene este factor importante para llevar a la práctica lo aprendido en dichos cursos.

2.- Cuando tiene que pasar una información, tanto a un superior como a un subordinado, y en su empresa no le indican como transmitirla, usted decide hacerlo:

- a) Personalmente b) Telefónicamente c) Por escrito

Indique cuál y porqué.

El orden y porcentajes de las respuestas fué el siguiente:

1.- Por escrito	92%
2.- Telefónicamente	7%
3.- Personalmente	<u>1%</u>
	100%

Lógicamente el mayor porcentaje corresponde a la Comunicación por escrito. Esto se debe a la ventaja de que queda constancia de lo informado y el papel sirve como recordatorio o consulta.

Las personas que deciden informar telefónicamente recalcaron que es un medio más rápido, pero posteriormente, y si la circunstancia lo amerita, hacen el escrito para confirmar lo tratado.

Las personas que subrayaron "personalmente", están a un nivel inferior, al igual que los de la pregunta anterior.

La Comunicación personal es indispensable, pero la pregunta se refiere a tener que pasar una información, y si ésta no es urgente no es necesario ir directamente con el superior o subordinado, ya que esto implica pérdida de tiempo para ambos, existiendo herramientas suficientes que sustituyen a este tipo de Comunicación.

Sin embargo, las personas que pasan una información por escrito han tenido problemas de Comunicación.

Un mensaje no puede interpretarse correctamente si no está bien elaborado.

Para su formación es importante cumplir con los principios señalados en el capítulo 2 de esta investigación.

3.- Dentro de su área ¿Cuáles han sido los problemas más frecuentes causados por falta de Comunicación?

Fueron varios los casos que se presentaron. Como se mencionó anteriormente, la falta de Comunicación es el inicio, y a veces la causa -- principal, de todos los problemas de las empresas.

Cada persona mencionó los problemas e acuerdo a su área. De cada respuesta se obtuvo la escala siguiente, que presenta la importancia de la Comunicación y las causas si ésta no es aplicada correctamente:

a) Una persona es la única que posee la información, la cual retiene a las otras interesadas.	28%
b) Duplicidad de actividades (Dos personas haciendo lo mismo en lugar de una).	23%
c) Hacer otra cosa a la señalada en el mensaje.	20%
d) Información tardía.	17%
e) No hay constancia de lo informado.	12%
	<u>100%</u>

El seguimiento de la optimización de recursos del capítulo 5 ofrece las herramientas necesarias y procedimientos para su utilización con el fin de evitar los casos mencionados.

Las respuestas de las personas del área de ventas no se incluyeron en esta escala. Se consideraron para las causas citadas en la pregunta 6.

4.- Cuando usted recibe una orden y no la comprende en su totalidad, ya sea por falta de claridad, letra, palabras desconocidas, etc. usted decide:

- a) Consultarlo con compañeros de trabajo.
- b) Hacer lo que cree que le indican.
- c) Aclarar con la persona que dió la instrucción.

Las respuestas dieron el siguiente porcentaje:

1.- Aclarar con la persona que dió la instrucción	89%
2.- Consultarlo con compañeros de trabajo	11%
3.- Hacer lo que cree que le indican	<u>0%</u>
	100%

Los porcentajes indican una lógica que es suficientemente comprensible; es mejor aclarar las dudas directamente con el emisor.

El hecho de consultarlo con compañeros de trabajo puede ser perjudicial para este último, ya que se involucra en el problema si no explica correctamente la intención de la orden. Puede servir esta opción cuando se trata de una Comunicación informal, pero no a la de tipo formal, que es ahí donde pertenecen las ordenes.

No hubo respuesta a la opción de hacer lo que cree que se indica en el mensaje. Es difícil aceptar que así se actúa, pero sí se dan casos.

5.- Para mayor comprensión de un mensaje, ¿Piensa usted que es correcto dirigirse con el mismo tipo de lenguaje tanto a ejecutivos como obreros?

El 100% de las respuestas estuvieron de acuerdo en que no se debe dirigir con el mismo lenguaje a los obreros que con el utilizado con los ejecutivos.

Si ésto siempre se llevara a la práctica, seguramente se evitarían problemas de comprensión de mensajes. Sin embargo, se da el caso de que algunos directivos, principalmente los nuevos, pretenden acrecentar su imagen de jefe utilizando palabras sofisticadas o técnicas ante sus subordinados, principalmente en la Comunicación verbal.

Ser jefe no se demuestra por medio de un lenguaje técnico, se hace por hechos que comprueben su capacidad como tal.

Se recomiendan los puntos de apoyo d los directivos para emitir mensajes, que aparecen en el capítulo 5, punto 6.

6.- Las pérdidas de ventas, analizando las causas, son originadas por falta de Comunicación oportuna, ya sea interna (entre miembros de la empresa) o externa (Proveedores, clientes, transportes, etc.). Cite algunas causas que usted conozca.

El porcentaje de las causas mencionadas fué el siguiente:

a) Clientes potenciales no visitados.	28%
b) Falta de consistencia con los clientes.	25%
c) Falta de conocimiento de los productos.	16%
d) Mensajes emitidos fuera de oportunidad.	12%
e) Cotizaciones no respetadas.	10%
f) Demoras en las entregas de mercancías	<u>9%</u>
	100%

Sobre los clientes potenciales no visitados a que se refiere el inciso "a", se debe considerar que siempre hay personas que requieren algún producto. El cliente no siempre se acerca a nosotros, a menos -- que exista monopolio de artículos, pero éste no es el caso que nos interesa. El cuestionario fué resuelto entre miembros de empresas cuyos productos son altamente competidos.

Además, las lecturas incluidas en el capítulo 5 sirven para enterarnos de planes y proyectos que se harán en la región que nos corresponde. De ahí podemos obtener información de clientes que necesitarán nuestras mercancías.

La ciudad de Veracruz cuenta con un mercado suficiente para la demanda de todo tipo de artículos, principalmente los industriales.

Para la causa señalada en el inciso "b" cabe decir que la consistencia con los clientes es indispensable para lograr una venta.

La Comunicación con ellos debe de ser continua, principalmente la de tipo personal.

El lenguaje utilizado puede variar, según con tipo de cliente que se está tratando, pero siempre se debe mostrar interés y tratar de persuadir verbalmente y con pruebas que logren el convencimiento.

En las definiciones dadas a los diferentes tipos de Comunicación, que se incluyeron en la investigación, al definir la verbal se mencionó -- que genera amistad, pues permite el diálogo en la retroalimentación.

Durante la visita, un vendedor puede comentar temas diversos con el cliente, ajenos al ofrecimiento del producto, estando seguro de lo que habla y sin llegar a adulaciones exageradas.

Esto ayuda para que en el intervalo entre visitas formales se pueda visitar al cliente con pretextos de cualquier tipo, derivados de las pláticas que se hicieron informalmente, para no hostigar cada vez que se visita.

Para llevar a cabo lo anterior, es indispensable contar con vendedores que tengan preparación sobre sus productos, educación y conocimientos de diversos temas para poder llevar a cabo una conversación .

Se recomiendan las tácticas que ayudan a perfeccionar la capacidad de Comunicación que aparecen en el capítulo 2.

Para la causa "c" que habla de la falta de conocimiento de los vendedores sobre la diversificación de productos que se manejan en una empresa, la solución son cursos de capacitación sobre ventas y para el conocimiento de los artículos.

Los primeros son impartidos por instituciones como Cámaras de Comercio, Ejecutivos de ventas, Coparmex, Despachos de Asesoría, etc. Regularmente estas Instituciones dan aviso a sus socios sobre los cursos a realizarse, pero también se anuncian en boletines o periódicos. Se recomienda utilizar las guías del capítulo 5, referente a lecturas, para el seguimiento de este tipo de informaciones.

Con relación a los cursos para conocimiento de productos, éstos -- pueden ser impartidos en la misma empresa por proveedores o por miembros de la propia organización que tengan amplios conocimientos sobre los artículos que ahí se manejan.

Dentro de este tipo de capacitación se puede invitar a los clientes a que participen con el fin de que tengan mayor conocimiento de las líneas que la empresa distribuye.

En la misma organización, los cursos también pueden ser para el personal que labora en otros departamentos, como contabilidad, pedidos, crédito y cobranzas, etc., pues son vendedores potenciales. Para estas personas, las empresas deben imprimir un manual de todos los productos que manejan, con explicaciones breves de cada línea, sin tecnicismos y con ilustraciones que lo hagan llamativo.

Por ejemplo; un contador, un cobrador, las cajeras o secretarias, al escuchar que alguien, puede ser un amigo, etc, requiere "x" producto y éste es vendido donde trabajan, sabrá dar una ligera explicación sobre el artículo, o por lo menos ya sabrá que en su empresa se vende esa mercancía. Además, pueden dar una mejor información a las llamadas recibidas fuera de horario.

Para mayor amplitud de este punto, se recomienda leer el capítulo III Bis, Artículo 153 e incisos que aparece en la Ley Federal del Trabajo que habla sobre la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

En el inciso "d", las pérdidas de ventas por mensajes emitidos fuera de oportunidad, son aquellas en que la información se transmite de un departamento a otro sin considerar la urgencia del cliente por el material, o cuando el mensaje se elaboró incompleto.

Se observa este problema en el capítulo 3 de esta investigación, más se recomiendan las guías del capítulo 5 para elaborar informaciones correctamente.

Respecto al inciso "e" se refiere al riesgo de perder una venta por no cumplir con los precios pactados. Esto es culpa directa del vendedor, pues al cotizar debe señalar la vigencia de los precios. En esta época en que los incrementos cambian frecuentemente, se deben vigilar las cotizaciones. Existen clientes que requieren un trato especial en asuntos de precios, por lo que la Comunicación con los proveedores debe ser constante. Algunos de ellos han tomado una buena medida que consiste en incrementar los valores mensualmente a un día estipulado. Esto ayuda a planear con mayor certeza la fijación de precios.

En el caso de que un cambio de precio sea inevitable, y se le tenga que notificar al cliente, en el capítulo 3, punto 10 de los puntos de apoyo para emitir mensajes, se habla de que los directivos deben decidir correctamente si deben ellos tratar un asunto delicado o turnarlo a otras personas. Este es un caso especial que debe ser tratado preferentemente por el director general, quien es el indicado para negociar con el cliente el precio acordado.

El inciso "f", último de las causas para perder una venta se refiere a los repartos de mercancía no surtidos oportunamente, en lo cual -- también interviene la falta de Comunicación.

Se recomienda un buen sistema que se utiliza en una de las empresas investigadas, que es el siguiente:

- 1.- El cliente solicita la mercancía, ya sea en forma verbal, telefónicamente o por medio de un pedido.
- 2.- El vendedor toma los datos correspondientes del solicitante, checa en el almacén la existencia; si se tiene el producto, se hace la nota correspondiente, la cual se entrega a la persona responsable de envíos, ya sean locales o foráneos. esta misma nota es controlada por otra persona que lleva una relación diaria con los números de notas que están en reparto.
- 3.- El repartidor, finalizando el día, regresa la nota con la firma de recibido del cliente. La persona que controla la numeración checa si ésta está completa. En caso de que faltara una nota, relacionará la que quedó pendiente y la razón por la cual no fué entregada la mercancía. Al día siguiente debe quedar hecho el reparto, haciendo el mismo procedimiento con las notas del día. Es indispensable tomar todos los datos posibles del cliente, pues es muy común el pretexto de no encontrar la dirección.

4.- En caso de no tener la mercancía solicitada en existencia, se verifica con el departamento de pedidos si el material está solicitado y cuando se espera su recepción. Si el pedido no está fincado, el vendedor que trató con el cliente hará una requisición, y ya con las firmas autorizadas la turnará al departamento de pedidos anotando, en la misma requisición, todos los datos del cliente para que cuando se reciba se le avise que su material ya llegó.

Este flujo de información está adaptado a un sistema de envíos y pedidos de mercancías; puede tomarse como ejemplo de Comunicación a los sistemas de todas las áreas de una empresa.

Los dos últimos puntos referentes a cotizaciones no respetadas y demoras en las entregas de mercancías que afectan a la realización de una venta, fueron los de menor porcentaje como causa para que no se venda un producto. La razón es que, a diferencia de las otras causas citadas, en estas últimas la venta ya está iniciada. su realización total ya depende del servicio que la empresa ofrece para sus clientes.

Continuando con las preguntas del cuestionario para la investigación, pasamos a la siguiente.

7.- Recuerde algunos de los problemas en su departamento que haya sido causado por alguno de sus subordinados y usted se entera de dicho problema a través de terceras personas; al reprimir al empleado és te le contesta que no le informó por:

Negligencia, Olvido, Temor, Malinterpretó la orden, Quiso solucionarlo él mismo pero no pudo, Asegura a ud. que sí le avisó.

El porcentaje de respuestas fué el siguiente:

a) Quiso solucionarlo él mismo, pero no pudo	39%
b) Malinterpretó la órden	22%
c) Olvido	17%
d) Temor	11%
e) Negligencia	6%
f) Asegura que sí avisó, siendo ésto falso	5%

Con respecto al inciso "a", querer solucionar un problema causado por uno mismo es lo más lógico en todos lo niveles. Todos queremos resolver nuestros errores antes de dálo a conocer, más aún a los superiores.

Cuando la falta cometida pude ocasionar graves consecuencias, es mejor dar aviso inmediato al jefe directo, quien tiene la capacidad suficiente para resolverlo en la forma correcta.

Tratar de ocultar una falta cometida, que tarde o temprano se conocerá, origina la pérdida de confianza en el empleado, la cual es difícil de recuperar.

En relación al inciso "b", una orden que se malinterpreta puede ser por no estar el mensaje emitido correctamente, o fué asignada a la persona no adecuada para llevarla a cabo.

En estos casos la responsabilidad mayor es del emisor, quien no elaboró claramente el mensaje, no incluyó los datos necesarios o no confirmó si fué comprendido.

Si una orden es dada con un lenguaje adaptado al receptor y con toda la información incluida es difícil que se malinterprete, a menos que la persona que la reciba sea torpe de entendimiento.

Sirven para adecuar un mensaje los puntos de apoyo que se encuentran al final del capítulo 3 de esta investigación.

El olvido sigue en tercer lugar de la evaluación. Es muy común dejar algunos asuntos sin recordatorio. Por muy privilegiada que sea la me mo ria, siempre habrá pendientes que queden sin resolver por este este factor.

Lo correcto para evitar estos casos es el uso de las agendas, que co mo dice la definición dada en el capítulo 5, son libros de memorias. Todo directivo lleva sus recordatorios en estas formas, pero hay niveles inferiores que no las utilizan, una de las causas es que desco no cen su existencia, o no saben para qué sirven.

En el capítulo 5 se presentan diferentes tipos de agendas y sus usos, que sirven para optimizarlos a aquellas personas que las mane jan y muestran las ventajas a las que no llevan este tipo de recorda to rio.

Se recomienda a los directivos y jefes de departamentos pedir a sus subordinados la utilización de agendas.

Continuando con la escala de porcentajes, seguimos con el factor temor, el cual detiene a los subordinados a informar un error cometido a sus superiores.

Este tema se trató ampliamente en el capítulo 3. La investigación no pretende eliminar el temor al ser humano, sino enseñar la manera de comunicarse correctamente y que se tome en cuenta al factor Comunicación para las actividades de una empresa, utilizando las técnicas y guías aquí incluidas para emitir, interpretar y elaborar un mensaje, evitando todos los errores posibles.

Por último, la escala indica que los porcentajes más bajos son sobre empleados que no informan su errores por negligencia (inciso e), o aseguran haber avisado, siendo esto falso (inciso f).

Es lógico que estos dos factores hayan sido los menos señalados en las respuestas. El subordinado que actúa de esta manera, seguramente busca ser despedido. Si embargo, la encuesta señala que sí hay casos con este tipo de personas.

Otra causa de su actitud es que se sienten indispensables. Tal vez sí lo sean, pero no se puede trabajar eficientemente con elementos que entorpecen el flujo de actividades e informaciones obrando de mala fe y con mentiras.

Para prescindir de un "indispensable" se recomiendan los puntos señalados al final del capítulo 1, en la parte correspondiente a la Comunicación de acuerdo a los grupos.

8.- Cite usted los canales de Comunicación que conozca y escriba los que crea convenientes en una empresa para exista una excelente interpretación de actividades.

Los canales citados fueron los que se utilizan en la Comunicación - por escrito (memorándums, cartas, minutas, etc.), el teléfono y el hablar personalmente.

Esto apoya a los resultados de la pregunta 2, ya que el mayor porcentaje de canales conocidos fueron los materiales utilizados para la Comunicación por escrito.

Las herramientas de la Comunicación escrita, telefónica y personal se pueden aprovechar con las guías incluidas en el capítulo 5.

9.- ¿Existe buena Comunicación entre usted y su familia?

Las respuestas fueron un 100% afirmativas. Esto se debe a que la pregunta fué de tipo personal y, aunque no se pidió poner el nombre del entrevistado en el cuestionario, la tendencia normal de todo individuo es no ventilar sus problemas familiares, y menos por escrito. Pero sí es un factor muy importante que llega a afectar a la actitud del trabajador, creándole falta de ánimo, baja en su rendimiento y hasta pérdida de interés por el trabajo.

La Comunicación verbal es indispensable para estos casos. Normalmente el trabajador con este tipo de problema habla con compañeros de su mismo nivel, pero es deber de los administradores platicar con la persona que está en conflicto emocional, pues un subordinado considera a un buen jefe como a alguien inteligente que puede dar buenos consejos.

El indicado para tratar este asunto es el administrador de tipo amigable-colaborador que aparece en la clasificación de administradores incluida en el capítulo 4.

Otro administrador que puede ayudar en este caso es el de tipo práctico, quien tiene la habilidad de conocer cualidades y defectos de su personal y, también la de combinar las tres clasificaciones de administradores de acuerdo a la situación que se presente.

10.- Después de contestar y analizar sus respuestas, ¿Considera a la buena Comunicación como uno de los factores de mayor importancia para el éxito de las empresas?

La respuesta, al igual que la anterior, fué un 100% afirmativa. De antemano se sabía el resultado. La pregunta se hizo con la intención de que los entrevistados hicieran conciencia de la importancia de la Comunicación para el éxito de las empresas.

En resumen; se recomienda que todo tipo de empresa organice eventos de capacitación sobre la Comunicación que faciliten a sus integrantes el desarrollo de actividades para alcanzar los objetivos y logren ejecutar con mayor eficiencia lo aprendido en cursos de otras especialidades, ya que la Comunicación existe en toda actividad.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

Durante el desarrollo de esta investigación se abarcaron todos los temas posibles de la Comunicación para las actividades empresariales. Esto fué con el propósito de ayudar a los integrantes, de todos los niveles de una empresa, a elaborar correctamente sus mensajes y hacer una mejor utilización de los canales existentes para transmitir información. Una vez leídos los capítulos que forman el estudio, el lector tendrá mayor conciencia del factor comunicación para su trabajo.

Se presentaron los antecedentes de la Comunicación que muestran su desarrollo y la importancia que ésta ha tenido para alcanzar los adelantos logrados hasta la fecha. Se incluyó también la clasificación necesaria para adaptarla al uso correcto en la transmisión y recepción de mensajes.

El lector pudo apreciar que existen barreras que afectan a la Comunicación; éstas se trataron para tener conocimiento de ellas, identificarlas y eliminarlas basándose en las normas, tácticas, puntos de apoyo, guías y los casos que se mencionaron.

Los temas que se trataron fueron enfocados a las empresas, donde existe un proceso administrativo, cuyos pasos encierran una serie de actividades y seguimientos que dependen de informaciones internas y externas, las cuales deben transmitirse clara y oportunamente.

En cualquier lugar existe el hecho de dar y recibir mensajes, pero en las organizaciones donde más precisión se requiere, principalmente en estos tiempos en los que las decisiones deben ser más acertadas, pues los cambios de precios, condiciones de pago, normas gubernamentales, ritmo de trabajo y demás factores que intervienen en una empresa son más acelerados. Por ésto hay que estar actualizado; los departamentos no pueden continuar con sus mismos sistemas; los acontecimientos actuales exigen cambios. Cada miembro tiene que aportar ideas de acuerdo a las variaciones requeridas en su área. La Comunicación interdepartamental es indispensable para efectuar las modificaciones necesarias para que, conjuntamente, se facilite el logro de los objetivos.

Los avances técnicos y las formas modernas para comunicarse ofrecen una gran ayuda para el cambio de sistemas; los puntos incluidos en este estudio sirven de base llevar a cabo los cambios, comunicándose eficientemente.

Lo importante es contar con personal capaz y dispuesto, ya que la ayuda material existe, sólo falta la voluntad del elemento humano para su correcta aplicación.

BIBLIOGRAFIA

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

- 1.- "Administración en la Organización"
W. Kast. Editorial Mc Graw Hill. México 1983
- 2.- "Ciencia de la Comunicación en México"
M. Corral Editorial Trillas México 1984
- 3.- "Comunicación Humana, La"
S. Thomas Editorial Trillas México 1983
- 4.- "Comunicación en los grupos"
Amada Guittet Editorial Ateneo México 1985
- 5.- "Curso de Administración Moderna"
Koontz/O'Donne! Editorial Mc Graw Hill México 1983
- 6.- "Diccionario del Hombre de Negocios"
Ricardo Fernández A. Editorial Alethia México 1984
- 7.- "Diccionario de Términos Financieros"
Rafael barandiarán Editorial Trillas México 1986
- 8.- "Dirección Organizativa"
F. Laundren Editorial Diana México 1985

- 9.- "Glosario de Términos Administrativos"
A.Mena/L. Ortiz Editorial Eduvem México 1985
- 10.- "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos"
Hampton/Summer Editorial Trillas México 1982
- 11.- "Principios de Administración"
G.Terry Editorial C.E.C.S.A. México 1977
- 12.- "Principios Básicos de Comunicación"
C. González Editorial Trillas México 1985
- 13.- "Principios de Organización y Dirección"
A. Henry Editorial El Ateneo México 1983
- 14.- "Proceso de Comunicación, El"
D. Berlo Editorial El Ateneo México 1985
- 15.- "Rumores, Los"
M. Rouquette Editorial El Ateneo México 1985
- 16.- "Taxonomía de Conceptos de Comunicación"
Blake/Haroldsen Editorial Nuevomar México 1985
- 17.- "Teoría de la Comunicación"
I.Vidales Editorial Limusa México 1985