



69  
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"CUAUTITLÁN"



V N A M

RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA.  
" LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA  
DIRECCION DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
ARTICULOS DE LIMPIEZA. "

FALLA DE ORIGEN

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

CATALINA HERVERT HERNANDEZ

ASESOR : L. A. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON



## **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.



VNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION  
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido  
concluido el trabajo De Seminario: Recursos Humanos en la Industria.  
"La Importancia de la Comunicación en la Dirección de una  
Empresa Comercializadora de Artículos de Limpieza"

que presenta la pasante: Catalina Hervert Hernández  
con número de cuenta: 8614231-3 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx. a 3 de Enero de 1995.

L.A. Arturo Sanchez Mondragón.  
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE CUAUTITLAN

vo. Bo.  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES  
PROFESIONALES  
EXAMENES PROFESIONALES

UA/DEP/ATD1

FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS.  
POR HABERME DADO LA VIDA, PORQUE  
SIEMPRE HA ESTADO CONMIGO Y POR  
HABERME PERMITIDO LLEGAR HASTA  
DONDE ESTOY.

A LA U.N.A.M.  
POR HABERME DADO LA OPORTUNI-  
DAD DE REALIZAR MI PREPARACION  
PROFESIONAL DENTRO DE ELLA.

A LA FACULTAD.  
POR HABERME PERMITIDO CURSAR LA  
CARRERA DE LICENCIADO EN CONTA-  
DURIA Y HABERME FORMADO PROFE-  
SIONALMENTE.

AL LIC. ARTURO SANCHEZ M.  
MI ASESOR, POR TODOS SUS  
CONSEJOS Y APOYO QUE ME BRINDO  
DURANTE EL DESARROLLO DEL  
PRESENTE TRABAJO.

AL HONORABLE JURADO.  
POR DARME LA OPORTUNIDAD DE  
PRESENTAR MI EXAMEN PROFESIO-  
NAL.

A TODOS MIS PROFESORES.  
POR TODAS LAS ENSEANZAS QUE  
ME BRINDARON. YA QUE SIN ELLO  
NO HUBIERA PODIDO REALIZARME  
COMO PROFESIONISTA.

## DEDICATORIAS

A MIS PADRES.  
POR SU COMPRENSION Y CARINO  
QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO  
Y PORQUE ME HAN ENSEÑADO QUE  
HAY QUE SER ALGUIEN EN LA VIDA.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS  
PORQUE ME HAN IMPULSADO Y APO-  
YADO PARA SEGUIR SIEMPRE ADE-  
LANTE.

A TODOS MIS AMIGOS.  
PORQUE SIEMPRE ME HAN AYUDADO Y  
HAN ESTADO CONMIGO EN LAS BUENAS  
Y EN LAS MALAS Y POR INFLUIR DE  
UNA MANERA DIRECTA EN EL DESARRO-  
LLO DE MI CARRERA PROFESIONAL.

## INDICE

	Pag.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION</b>	
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DE ARTICULOS DE LIMPIEZA.	4
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE ARTICULOS DE LIMPIEZA.	5
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>LA COMUNICACION Y SU TRASCENDENCIA</b>	
2.1 CONCEPTO DE COMUNICACION.	7
2.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACION.	7
2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.	11
2.4 BARRERAS DE LA COMUNICACION.	14
2.5 TIPOS DE COMUNICACION.	17
2.6 COMUNICACION DESCENDENTE.	18
2.7 REQUISITOS PARA UNA BUENA COMUNICACION DESCENDENTE.	19
2.8 NECESIDADES DE COMUNICACION.	20
2.9 PRODUCTIVIDAD.	22
2.10 MEDIOS Y SISTEMAS DE COMUNICACION.	25

**CAPITULO 3**  
**PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACION EN UNA**  
**EMPRESA DE ARTICULOS DE LIMPIEZA.**

<b>3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	<b>27</b>
<b>3.2 PROPUESTA.</b>	<b>29</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>34</b>

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se destacará la importancia de la comunicación en la dirección de una empresa que se dedica a la fabricación y venta de artículos de limpieza, y en el cual se va a determinar cual es la importancia de la comunicación en el nivel directivo.

En el capítulo uno, se presentará una exposición de los antecedentes de la empresa que fabrica y vende artículos de limpieza, estructura y actividades que realiza.

La comunicación está presente en todos los actos de nuestra vida y nos ayuda a relacionarnos en los diferentes grupos a los que pertenecemos: la familia, los amigos, los grupos escolares, organizaciones de diversos tipos y en la empresa donde trabajamos.

En el capítulo dos, analizaremos la comunicación. La comunicación es un proceso en el cual:

- Alguien dice (emisor)
- Que (mensaje)
- A otro u otros (receptor)
- A través de algo (medio)
- Por algún motivo (intención)

- Con qué efectos (reacción)

También veremos que en el proceso de la comunicación se presentan obstáculos que impiden que éste se cumpla, estos obstáculos son las llamadas barreras de la comunicación.

Estas barreras pueden ser: Personales, Físicas, Semánticas, Fisiológicas, y Administrativas.

Para poder contrarrestar estas barreras debemos seguir las siguientes recomendaciones:

- Comprobar que el receptor comprendió con claridad nuestro mensaje.
- Emitir el mensaje con oportunidad.
- Utilizar un lenguaje sencillo, entendible para todos los miembros de la organización.

Existen varios tipos de comunicación que pueden ser:

- Horizontal.- Esta comunicación es la que se da entre personas del mismo nivel dentro de una organización.
- Vertical Ascendente.- Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a uno superior, (subordinado-jefe).
- Vertical Descendente.- Esta se origina en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior, (supervisor- obrero).

Otro punto a tratar es la comunicación en las organizaciones que es de gran importancia, sobre todo en los niveles directivos, ya que si éstos no saben interpretar la información que se les proporciona, no podrán comunicar a los subordinados lo que en realidad quieren de ellos.

La comunicación constituye una herramienta muy útil que nos ahorra bastantes problemas, en algunos casos muy costosos: como el perder a un cliente por falta de atención, o no enviar la mercancía a tiempo.

Por último en el capítulo tres, veremos como una comunicación deficiente trae muchos problemas a la empresa, ya que puede afectar la productividad de la misma de una manera muy profunda, ocasionando una considerable disminución de sus ingresos y creando cierto descontento entre el personal de la organización, y las posibles soluciones a los problemas planteados dentro del mismo capítulo.

## **CAPITULO 1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION.**

### **1.1 Antecedentes de la Empresa de Artículos de Limpieza.**

Distribuidora García, S.A. de C.V. (DIGAR, S.A. DE C.V.) es una empresa que inició sus actividades el 27 de octubre de 1987, con un capital inicial de N \$ 3,000.00; en aquél entonces tenía cinco socios, estas persona no tenían parentesco alguno. La empresa se creó con el fin de crecer, poder fabricar y vender sus productos a clientes importantes.

Esta empresa se dedica a la compra, venta, fabricación, consignación, importación, exportación, representación y comisión de artículos relacionados con insecticidas, bactericidas, plaguicidas, artículos de limpieza y demás conceptos relacionados con esta industria.

En un principio la empresa no tenía muchos ingresos, pues sus ventas eran muy reducidas, ya que los clientes aún no tenían mucha confianza en los productos que vendían. El capital inicial se ha ido incrementando a la suma de N \$ 100,000.00, esto sucedió en el año de 1991, cuando se hizo la modificación al acta constitutiva de la empresa; en aquel entonces, el actual dueño compró el resto de las acciones y las repartió entre su familia; fue hasta entonces que Digar, S.A. de C.V. empezó a entrar realmente al mercado.

Los principales ingresos de la empresa, son por las ventas realizadas a las tiendas comerciales para consumos internos y otros clientes particulares. Los productos que esta empresa distribuye a las tiendas mencionadas anteriormente son para uso exclusivo de consumos internos, pero estos productos también pueden ser usados en el hogar.

## 1.2 Estructura Organizacional.

Digar, S.A. de C.V. es una pequeña empresa con una estructura organizacional de tipo lineal o militar (Figura 1.1), ya que el número de empleados no rebasan los treinta. Los puestos directivos son ocupados por los miembros de una sola familia: el director general es el dueño de la empresa y jefe de la familia; el gerente general es el primogénito de la familia, el cual se encarga del departamento de crédito y cobranzas; el gerente de ventas es el hijo menor de la familia, el cual funge también como comisionista, por último el jefe del almacén es el segundo hijo de la familia.

Entre los empleados restantes contamos con varios comisionistas, de los cuales dos de ellos son familiares del dueño. En el Departamento de producción tenemos a los ingenieros y sus ayudantes que se dedican a fabricar los productos que la empresa vende; en el departamento de contabilidad tenemos a los contadores y sus ayudantes que se encargan de la parte administrativa de la empresa.

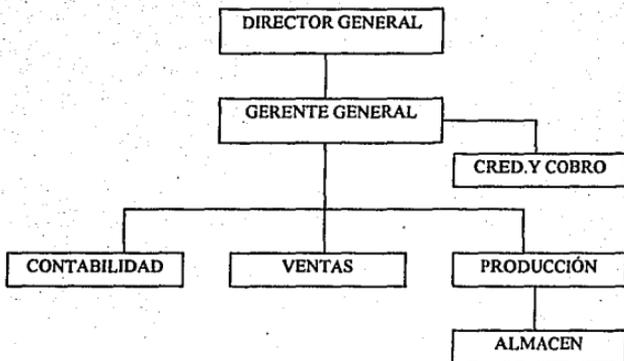


Figura 1.1 Estructura de la Organización.

## CAPITULO 2 LA COMUNICACION Y SU TRASCENDENCIA.

### 2.1 Concepto de Comunicación.

" El Verbo comunicación proviene de la voz latina 'comunicare ', puesta o poner en común. En una acepción mas general, Comunicación es acción y efecto de hacer algo a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer "<sup>1</sup>

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a la gente.

### 2.2 El Proceso de la Comunicación.

El proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, contiene elementos que son fundamentalmente organizacionales y otros que son definitivamente individuales. El insumo organizacional al proceso de comunicaciones viene de los canales estructurados de comunicación y de las posiciones que ocupa la gente.

---

<sup>1</sup> Flores de Gortari Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa. pag. 24

Un punto importante de la comunicación, es que en ella siempre intervienen dos personas por lo menos: un emisor y un receptor. Una persona sola no puede comunicarse. Sólo uno o más receptores pueden completar el acto de la comunicación.

El proceso de comunicación es un proceso de relación: una parte es el remitente y la otra es el receptor, en un punto específico, en un tiempo.

El proceso de comunicación, es el método en el cual el emisor llega a un receptor con un mensaje. Se requiere de ocho pasos para lograr este proceso, sin importar si las dos partes hablan, usan señales , o se sirven de otro medio de comunicación, estos pasos son:

1. Desarrollar una Idea. Esta idea es la que el emisor desea transmitir, este es el paso más importante porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles.

2. Codificación. Consiste en codificar el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión. En este paso el emisor escoge el método de transmisión, con el fin de organizar las palabras y símbolos de forma que se facilite el tipo de transmisión.

3. Transmisión. Una vez desarrollado el mensaje, se transmite con el método escogido, ejemplo: una llamada telefónica, una visita personal, etc., los emisores pueden seleccionar ciertos canales y comunicarse en el momento oportuno, de esta

forma el mensaje tendrá mayores posibilidades de llegar a los receptores y captar su atención.

4. Recepción. La transmisión permite a otra persona recibir el mensaje. En este paso la iniciativa pasa a los receptores que se preparan para recibir el mensaje. Si el mensaje es oral, necesitan saber escuchar. Si el receptor no funciona bien el mensaje se perderá.

5. Descifrado de Codificación. Aquí se decodifica el mensaje para que sea entendido. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido.

La comprensión puede ocurrir únicamente en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que los otros escuchen, pero no hay forma de lograr que entiendan lo mismo. Es el receptor quien decide si comprende o no, a esto se le llama "establecer comunicación" con una persona.

6. Aceptación. Una vez que los receptores han recibido y decodificado el mensaje, tienen la opción de aceptarlo o rechazarlo. La aceptación depende de una decisión personal, los factores que influyen en la decisión de aceptación del mensaje son: la percepción de la exactitud del mensaje, la autoridad del emisor y lo que implica en el comportamiento del receptor.

7. Uso. La información que recibe el receptor puede darle el uso que el decida: desecharla, efectuar la tarea siguiendo las instrucciones, guardarla, u optar por otra alternativa. El receptor puede determinar que hacer, es un paso decisivo (del receptor).

8. Retroalimentación. Cuando el receptor recibe el mensaje y responde al emisor, se da la retroalimentación, este paso completa el proceso de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo al emisor.

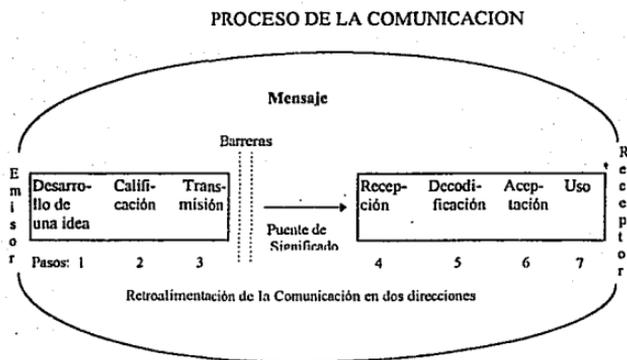


Figura: 2.1 El Proceso de la Comunicación.

### 2.3 Importancia de la Comunicación.

Sin importar donde trabajamos, la comunicación es una actividad siempre presente por ser el medio a través del cual las personas se relacionan entre sí, es tan indispensable para una organización, como la corriente sanguínea lo es para el hombre.

Un gerente puede enviar cientos de boletines a sus empleados, pero la comunicación se da en el momento en que los subalternos los reciben, los leen y los comprenden. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo no sería posible y la organización no podría subsistir sin ella.

No habría cooperación entre los empleados, porque no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos a otras personas.

Si la comunicación es eficaz en una organización mejorará el desempeño de los trabajadores y promoverá la satisfacción en el trabajo.

Los empleados conocerán mejor su trabajo y se sentirán más comprometidos con él.

La comunicación abierta es mejor que la restringida, que se da en algunas organizaciones.

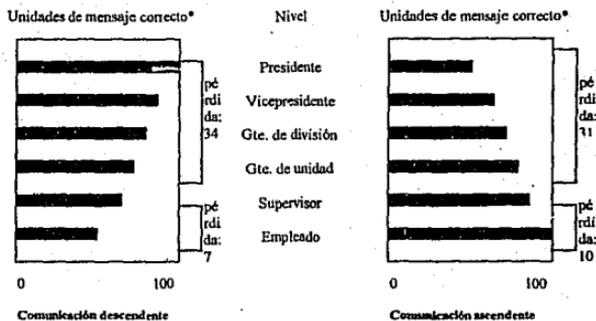
Si los empleados conocen los problemas de la organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, su respuesta será favorable en la mayoría de los casos.

Los Directivos juegan un papel crítico dentro de la organización, pues no sólo son los que inician la comunicación, sino que además la transmiten e interpretan para los subalternos. Para esto necesitan información útil y oportuna para poder tomar decisiones.

Los datos inadecuados o insuficientes pueden afectar demasiado a la organización y en especial a la productividad de la misma, pues el área en que influyen los directivos puede afectar a gran parte de personas y actividades.

En una comunicación de larga cadena de mando hecha a los empleados o realizada por ellos, la mayor parte de la pérdida de información tiende a producirse en el grupo directivo, además la mayor parte de los eslabones de la cadena de la comunicación, desde la alta dirección, hasta los niveles más bajos de la organización, se encuentran en el grupo gerencial.

Figura 2.2.



\*Si se supone una pérdida de 10% de las barreras en cada nivel.

En la figura 2.2 se observa que la mayor parte de la pérdida de la comunicación, se encuentra entre los directivos. Si tomamos los seis niveles que aparecen en la figura y suponemos un 10 % de pérdida de la información cada vez que se transmite una comunicación, entonces a los directivos corresponde más de tres cuartas partes de la pérdida del mensaje ascendente y descendente. En el caso del mensaje descendente, la pérdida es 34 unidades de 100 enviadas; la pérdida del mensaje ascendente es de 31 unidades. Si la comunicación de los gerentes no funciona bien, tampoco será eficiente la de los empleados.

La comunicación gerencial es necesaria para beneficio de la administración, más que como medio para informar a los trabajadores. Los directivos son empleados que tienen necesidad de comunicarse y entender tanto como cualquier otra persona.

Los miembros de la administración participan en gran medida de la comunicación horizontal o transversal, que componen la comunicación que atraviesa las cadenas de mando, esto es indispensable para coordinar el trabajo con personas pertenecientes a otros departamentos. Esta comunicación existe porque las personas prefieren la informalidad de la comunicación horizontal a la cadena de mando, que resulta más oficial, ésta es a menudo el patrón dominante de la gerencia.

#### 2.4 Barreras de la Comunicación.

Aún cuando el receptor recibe el mensaje y hace lo posible por decodificarlo, hay varias interferencias que pueden limitar su comprensión, estos obstáculos son barreras de la comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto.

Hay cinco tipos de barreras: personales, físicas, semánticas, fisiológicas y administrativas.

**Barreras Personales.** Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, valores y malos hábitos de escucha, estas situaciones se encuentran a

menudo en el trabajo. Los sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas.

Estas barreras personales dan lugar a una distancia psicológica entre dos personas (la sensación de estar separado emocionalmente).

**Barreras Físicas.** Son interferencias de la comunicación que ocurren en donde se realiza la comunicación. Una barrera física es un ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje verbal, otras son las paredes y la distancia entre las personas.

**Barreras Semánticas.** Casi toda la comunicación es simbólica, es decir, se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes y acciones) que nos señalan determinados significados.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos, éstos suelen tener varios significados, y debemos elegir uno de ellos.

Algunas veces escogemos el significado erróneo y por esta razón se producen los malos entendidos.

**Barreras Fisiológicas.** Independientemente del mensaje que se transmita por parte del emisor a través de un aparato (teléfono, telégrafo, radio, televisión, cinta magnética, etc.), o directamente, los defectos de la pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha, de la atención visual de quien lee, son frecuentemente motivos de equivocación que deforman la comunicación.

**Barreras Administrativas.** La organización y el funcionamiento de las organizaciones administrativas provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación, estas barreras son:

En la comunicación horizontal tenemos:

- La competencia desleal, esto quiere decir que para ganar prestigio ante los supervisores, algunos funcionarios oculten información a otros para que la actuación de éste se desmerezca.
- El deseo de agradar y el temor al castigo.
- Los problemas de rango. En un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el supervisor puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

En la comunicación descendente existen barreras como:

- Los secretos del puesto,
- El deseo de quedar bien,

- No darle importancia necesaria a las órdenes,
- Tiempo. Estas barreras se presentan en las empresas que tienen varios turnos, en este caso, se pierde la información debido a los cambios que hacen los empleados; lugar, cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares a veces distantes,
- Divisiones de la estructura.

## 2.5 Tipos de Comunicación.

Dentro de la organización existen fundamentalmente dos tipos de comunicación:

**La Comunicación Escrita.** Tiene una estructura para alcanzar las características de claridad, objetividad y concretización, es decir, no basta con tener ideas y pensamientos, sino que aparte de esto debemos tener un orden de las mismas y expresarlo de una manera clara y eficiente, lo cual permitirá a su vez, mayor entendimiento en los razonamientos que quieran expresarse dentro de la organización.

**La Comunicación Oral.** Dentro de nuestra vida diaria, al entablar una conversación o simplemente unas palabras, tratamos de hacerlo expresivamente conforme a nuestro pensamiento e ideas y nuestro objetivo será el de retroalimentarnos.

La comunicación oral debe ser activa, no pasiva, con esto se quiere decir que no basta que los receptores estén escuchando solamente, sino más bien, participen en dicha comunicación.

## 2.6 Comunicación Descendente.

La comunicación descendente en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel.

Esta comunicación se origina en la gerencia y termina en los trabajadores, pero gran parte de ella corresponde a la administración, esto significa que se lleva a cabo de la dirección como grupo a empleados de primer nivel, pero gran parte de ella también se efectúa en los diversos niveles de la dirección.

La clave de una mejor comunicación con los empleados no es contar con una papelería más elegante, color, acción ni los medios electrónicos más sofisticados, sino con una orientación más humana por parte de los gerentes que se comunican con sus empleados con términos que ellos comprenden, que tengan una mayor orientación humana, que además sean sensibles a las necesidades del hombre, que se preparen cuidadosamente y que prevean los problemas futuros.

## 2.7 'Requisitos para una buena Comunicación Descendente.

Parte del fracaso de los gerentes y directores se debe a que no están preparados para asegurar una comunicación eficiente.

Hay cuatro aspectos fundamentales que son requisitos necesarios para lograr una buena comunicación.

Primero. Los gerentes y directores necesitan adquirir una actitud positiva ante la comunicación, deben convencerse a si mismos de que la comunicación es parte importante de su trabajo, muchos directores se comunican con deficiencia porque no le dan la importancia necesaria.

Un gerente eficaz tratará de compartir la información con los empleados de acuerdo con sus necesidades, no sólo es importante que el gerente les informe, sino también que les ayude a estar conscientes de ello.

Segundo. Los directores deben procurar constantemente obtener información, necesitan buscar información de interés para los subalternos, compartirla con ellos y ayudarles a sentirse informados. Si los directores no saben y no entienden dicha información, no podrán comunicarse, y en realidad algunos directivos no logran comprender la información que deben comunicar.

Tercero. Necesitan planear la comunicación en forma consciente y hacerlo al iniciar cualquier actividad, ningún plan gerencial de acción está completo si no contiene un proyecto para comunicarlo a los interesados.

Cuarto. En toda comunicación es importante crear confianza entre los emisores y receptores, cuando ésta no existe el flujo de la información es limitado. Si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes que ellos les envían. Existen menos deseos de enviar mensajes y menos deseos para creer los que se reciben. El resultado es el flujo de información inadecuado y bajos niveles de eficiencia.

La clave de una mejor comunicación es la calidad, no la cantidad. Es posible lograr una mejor comprensión con menos comunicación si esta última es de mejor calidad.

## 2.8 Necesidades de Comunicación.

Los empleados de niveles inferiores tienen varias necesidades de comunicación, los directivos piensan que conocen esas necesidades, pero a menudo sus subordinados no comparten esa opinión.

La diferencia fundamental de la percepción existe en todos los niveles de la organización, lo que dificulta aún más la comunicación, esto hace que los

comunicadores descendentes tengan una confianza excesiva y no tomen todas las precauciones aconsejables para enviar sus mensajes en sentido ascendente.

Los gerentes y directores necesitan ajustar sus comunicaciones a las necesidades de sus subordinados con respecto a la tarea que se va a desempeñar. A medida que aumenta la incertidumbre, habrá necesidad de contar con un mayor flujo de información con el fin de conservar un buen nivel de desempeño.

Los empleados necesitan una retroalimentación (respuesta) sobre su desempeño en el trabajo esta respuesta les ayuda a saber que deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas, les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo.

Cuando el desempeño en el trabajo es satisfactorio, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal. En general, la retroalimentación acerca del desempeño contribuye a mejorar el trabajo y las actitudes del personal.

Proporcionar retroalimentación a los subordinados es un reto para los gerentes, hay más posibilidades de que ésta sea aceptada y produzca un mejoramiento cuando se ofrece de modo adecuado.

Tendrá mayores posibilidades de éxito si en verdad se desea, y si al receptor se le permite escoger una nueva conducta entre varias alternativas que se le recomiendan.

A pesar de la importancia de la retroalimentación acerca del desempeño, muchos gerentes no la proporcionan en cantidad suficiente.

Los mensajes descendentes deben llegar a los subordinados en forma de noticias, y no como una tardía confirmación de lo que ya se han enterado por medio de otras fuentes.

Otra necesidad de comunicación que los empleados tienen en el trabajo es el apoyo social, esto es, que ellos perciban que se les quiere, se les estima y se les aprecia. Cuando los directivos muestran afabilidad y confianza, esa actitud puede producir efectos positivos en la salud física y mental, de igual forma que en la satisfacción y el desempeño en el trabajo.

## 2.9 Productividad.

La productividad es el resultado del trabajo humano, que permite satisfacer plenamente las necesidades de bienes y servicios que nuestro consumidor nos demanda, utilizando la cantidad mínima de recursos.

El resultado del trabajo es por ejemplo: la cantidad y calidad de productos que son colocados en el mercado en un tiempo y lugar predeterminados:

\* Ventas realizadas de acuerdo con el número de pedidos y satisfacción plena del consumidor.

- \* Compras efectuadas al mejor precio del mercado, con las características, cantidad y oportunidad requeridas.

- \* Servicio al cliente con el mínimo de reclamaciones en cuanto a tiempo de entrega, cantidad y calidad del producto.

La utilización mínima de recursos implica

- \* Mínimo tiempo ocioso de maquinaria.

- \* Mantenimiento óptimo de maquinaria, esto es, un adecuado mantenimiento preventivo y poco mantenimiento correctivo.

- \* Empleo óptimo de las habilidades y conocimientos del personal (el hombre adecuado en el puesto adecuado).

- \* El mínimo de desperdicio de materiales y energía utilizada en el proceso.

Todas las acciones que se van a llevar a cabo en la organización que se forman en las relaciones laborales de la industria, se originan primeramente en la mente de los directivos como una intención.

En la industria, el problema de las comunicaciones en los empleados y en la dirección radica principalmente en el nivel gerencial, que debe alentar a su grupo de empleados para que acaten las decisiones de la empresa y se sientan favorablemente inclinados con respecto a la dirección, a la empresa y a cada empleado en particular.

Pongamos que la intención es incrementar la productividad.

El incremento de la productividad proviene en gran parte de dos causas: la utilización eficaz del empleo de las horas de trabajo y de los avances tecnológicos. La primera causa significa para los empleados más esfuerzo físico y mental; la segunda significa el traspaso de la energía humana a energía mecánica y la posible eliminación de los actuales puestos de trabajo.

Si el aumento de la productividad no va a tener beneficio para el empleado ni para la empresa, la dirección se está creando resistencias para la cooperación futura de los empleados porque la intención de la dirección al poner en marcha cualquier programa de acción, debería ser en beneficio mutuo de la organización y en particular la de incrementar la productividad. Si este no es el caso, entonces la posibilidad de que el proceso de comunicación se convierta en un cambio de conducta favorable a la dirección es mucho más remota.

La idea del beneficio mutuo de la intención de la organización no debe ser siempre tangible o en forma de simple moneda por lo que al empleado se refiere, sino que puede consistir en diversas atenciones como por ejemplo: en el cuidado de la salud, de su seguridad, de su comodidad o bienestar general.

La dirección debería tener muy presente que si la intención adoptada es mutuamente beneficiosa para el supervisor considerado como receptor, éste debería tenerlo presente considerado como directivo. Por lo demás, las dificultades que

aparecen al querer llevar a cabo el apetecido cambio de conducta en el supervisor y en los empleados deben adquirir todavía más importancia.

El ritmo de la productividad que el supervisor quiere corregir o se le ha mandado corregir, es efectuado por una cantidad menor de imperfecciones en las unidades de trabajo.

En las empresas pequeñas, en las que el proceso de comunicación es muchas veces personal, y en que se usan pocos o ningún medio complementario, la intención por parte de la dirección y su contenido constituye para todos los objetivos prácticos de la organización un proceso instantáneo, es decir, rápido. En este caso, es necesario que vayan aunadas en las comunicaciones la facultad directiva y la técnica, pero aplicadas solamente a las comunicaciones de contacto personal directo. Sólo en las grandes empresas aumenta la necesidad de una especialización en el campo de las comunicaciones, y cuánto más grandes son éstas, más aguda se hace dicha necesidad.

#### 2.10 Medios y Sistemas de Comunicación.

En una organización deben existir diversos medios y sistemas de comunicación que permitan una relación más fluida entre todo el personal, ya que es importante conocer y saber que existe algún medio adecuado para notificar a nuestro jefe inmediato nuestros informes de trabajo, o si tenemos en mente algún proyecto para

comunicarlo de una manera eficiente, la cual permitirá evitar confusiones o malos entendidos que son un obstáculo para la plena realización de los objetivos de la organización.

## **CAPITULO 3 PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACION EN UNA EMPRESA QUE FABRICA Y VENDE ARTICULOS DE LIMPIEZA**

### **3.1 Planteamiento del Problema.**

Después de haber recopilado la información anterior en base a la comunicación y a su importancia, se llegó a analizar el problema de la empresa mencionada en el primer capítulo y se trata de lo siguiente.

Los problemas más comunes detectados en la empresa son los siguientes:

- Personas enojadas gritando porque no las entienden.
- Personas frustradas y malhumoradas porque nadie las escuchó.
- Gente alegando porque no pudo entender.
- Gente aburrida mirando a su alrededor, porque la comunicación tiene un nivel equivocado.
- Gente desdichada que tomó todo personalmente.
- Parlanchines hablándole a todo el mundo en lugar de hablar entre sí.
- Jefes frustrados por culpa de los chismes en la empresa.
- Relaciones industriales pobres porque ninguna de las partes entiende a la otra.
- Pedidos perdidos porque nadie entendió lo que se le pidió.

La falla en las comunicaciones es uno de los mayores problemas gerenciales, principalmente porque la gente no se da cuenta de la importancia de hacerlo bien ni de las dificultades que implica comunicarse eficientemente. En virtud de que la gente nació con la facultad de hablar, ver y oír, considera la comunicación como un hecho.

Otro problema, es que no existe una comunicación adecuada en dicha empresa, ya que una orden dada no tiene un seguimiento, es decir, no sabemos si los subordinados la cumplieron o no; puesto que no existe una estructura organizacional formal, como se vio en el capítulo 1, en la cual los puestos no están bien definidos, y los empleados no saben a que persona van a obedecer, o que orden acatar. Y como existe tanta confusión, algunas veces no hacen nada, esto trae como consecuencia que los pedidos del almacén no se surtan, o bien, los de producción no soliciten la materia prima necesaria para fabricar los productos necesarios para su venta. Esto afectará en gran medida la productividad de la empresa en cuestión, ya que al no satisfacer las necesidades de los clientes y no surtirles sus pedidos a tiempo, la empresa bajará su volumen de ventas, es decir, sus ingresos bajarán en gran medida por haber hecho caso omiso de las instrucciones dadas con anterioridad. El hecho es que los empleados no saben a quien comunicarle sus necesidades y los directivos ordenan a una persona y ésta a otra, pero en el transcurso del mensaje se pierde la información y, por lo tanto, algo que tenía carácter de urgente no se atiende a tiempo.

### 3.2 Propuesta.

Una solución posible al problema planteado en el punto anterior, sería que, siendo una empresa tan pequeña hubiera una comunicación directa con los empleados, es decir, que las órdenes se dieran directamente sin tener que pasar por tantas personas que solamente funcionan como barreras en la comunicación descendente (jefe-empleado).

Las comunicaciones directas ahorran tiempo y ponen orden en la organización, además las comunicaciones directas contienen un objetivo positivo, pueden controlar las relaciones laborales de modo rápido y efectivo, mientras que los buenos deseos y los métodos indirectos son impotentes para lograr este fin, es decir, que sólo se queda en propuestas y no se llevan a cabo.

Otra solución sería promover las relaciones humanas de los miembros del personal entre sí; la participación de todos en el interés por cumplir los objetivos organizacionales de la empresa que son mayores ingresos y lograr colocar sus productos a nivel nacional. Otro punto es la coordinación de un departamento con otro; la clara definición de los puestos de trabajo y de los niveles jerárquicos; la retroinformación generalizada sobre el desempeño de personas y departamentos; el elevado sentido de pertenencia a la empresa y, por último, la mutua armonía de todo el personal.

La comunicación empresarial dentro de la organización, es principio de fuerza y de integración.

Sabemos que no es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.

Las comunicaciones en la empresa antes mencionada, tendrán éxito cuando los directivos logren entenderse entre sí, puesto que cualquier error en la comunicación disminuye la eficiencia ya sea de los trabajadores o de la productividad.

Las actividades administrativas de la empresa son un trabajo en común, que requieren una comunicación fluida y precisa, en donde el director es un hombre clave en la comunicación interna de la empresa. Es necesario establecer una división del trabajo, para que las distintas labores que se deben realizar en la empresa, puedan asignarse a las personas que sabemos las van a desempeñar eficientemente.

Esta empresa debe tener una comunicación formal, es decir, que tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación, señaladas en el organigrama de la organización. Este sistema formal de comunicación debe estar constituido por el conjunto de vías o canales por los que debe circular el flujo de la información, con datos relativos al trabajo entre el personal de la empresa, y tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura organizacional.

Para desarrollar la eficiencia de los empleados en el trabajo de la organización, los directivos deben compartir la información con los empleados, de modo que ellos estén enterados de los que deben saber, y de lo que quieren saber esta sería una forma de fomentar su participación dentro de la empresa, que la sientan como suya, es decir, que tengan un sentido de pertenencia.

Los trabajadores deben estar bien informados acerca de las funciones, objetivos, políticas, productos que fabrica y vende la empresa; así como de las obligaciones y actividades que debe realizar, es decir, en qué consiste su trabajo, cómo debe hacerlo, a quién debe reportar el trabajo hecho, o si existe alguna duda de como debe realizarlo, a qué persona tiene que dirigirse en caso de no haber entendido la orden que se le ha dado.

Es importante que la dirección de la empresa, mantenga abiertos los canales de comunicación ascendente para conocer la actitud de los empleados y darles oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, plantear quejas, etc. Estos canales de comunicación, permitirán a la administración conocer y proporcionar al empleado oportunamente la información adicional que necesite antes de que le llegue deformada por otros canales informales.

En la empresa se debe preferir que, en lugar de mandar la orden con un emisario, debe enviarla cara a cara, ya que tiene la ventaja de comprobar la reacción

del empleado al recibir la orden y saber si realmente entendió, si es necesario deberán confirmar el mensaje por escrito.

Se recomienda también que las órdenes sean dadas con detalle, reducir la velocidad de las transmisiones orales, esto es, no hablar tan rápido; simplificar el mensaje, repetilo por otro medio de comunicación, ejemplo: una llamada telefónica, etc., reducir el número de eslabones de la cadena, dirigiendose directamente con el empleado. Así siguiendo estas recomendaciones se tendrá una comunicación más eficaz dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES.

Con los problemas que se presentan en las organizaciones acerca de las comunicaciones no es posible tener un sistema de comunicaciones perfecto, pero aunque no se logre la perfección, las organizaciones deben tener mecanismos por medio de los cuales traten de mantener el sistema de comunicaciones tan claro como les sea posible. Los receptores de las comunicaciones, deben ser conscientes de las desviaciones de quien envía el mensaje y diseñar como medios de protección, sus propios canales de comunicación para controlar esas desviaciones, esto nos puede llevar muy lejos, ya que que teniendo una buena comunicación la empresa podrá superar sus problemas.

Las comunicaciones en las organizaciones, deben suministrar información precisa a los empleados y directivos de la empresa para lograr una buena productividad. Estas comunicaciones adoptan muchas formas, algunas son totalmente interpersonales, otras se refieren a aspectos internos de la organización, mientras que otras se preocupan por los vínculos entre unos puestos y otros.

Vemos entonces que las comunicaciones en la organización, especialmente en el nivel directivo, son de mucha importancia, pues así evitamos muchos problemas a las empresas que traen como consecuencia una baja en la productividad.

## BIBLIOGRAFIA

Berlo K. David. El Proceso de la Comunicación Introducción a la Teoría y a la Práctica. México, El Ateneo Buenos Aires, 1980.

Breth Robert D. Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas. México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1974.

Davis Keith, /Newstrom John W. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw Hill, 1991.

Duhalt Krauss Miguel F. Técnicas de Comunicación Administrativa. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1983.

Flores de Gortari Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa e Integral. México, Trillas, 1982.

Hall H. Richard. Organizaciones Estructura y Proceso. México, Prentice Hall, 1983.

Jane Allan. El Gerente Receptivo. México, Serie Empresarial, 1990.

Rodríguez Estrada Mauro. Comunicación y Superación Personal. México, Manual Moderno, 1988.

Ross Raymond Samuel. Persuasión, Comunicación y Relaciones Interpersonales. México, Trillas, 1983.

Robinson Edward J. Comunicaciones y Relaciones Personales. México, McGraw Hill, 1985,

Vázquez Nuñez Guadalupe,/Gerardo Rebollo Jaime. El Desarrollo Organizacional Como Estrategia para Mejorar las Relaciones Humanas Dentro de la Empresa. Lic. en Administración. México, 1987.