



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

COMUNICACION EN LA EMPRESA

TRABAJO MONOGRAFICO DE ACTUALIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERA QUIMICA  
P R E S E N T A  
THELMA TERESA ALTAMIRANO CARDOSO



MEXICO, D. F.

1995.

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

JURADO ASIGNADO AL TEMA

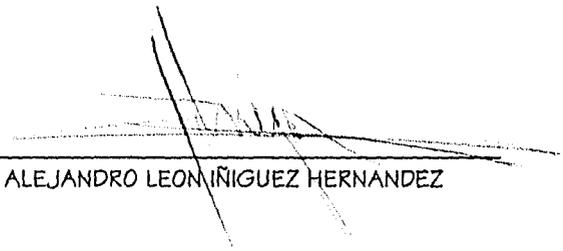
PRESIDENTE:      PROFR. ROBERT JOHNSON BUNDY

VOCAL:            PROFR. ELIZABETH NIETO CALLEJA

SECRETARIO:     PROFR. ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNANDEZ

1 ER SUPLENTE:  PROFR. ERNESTO PEREZ SANTANA

2 DO SUPLENTE:  PROFR. LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

ASESOR:   
I.Q. ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNANDEZ

SUSTENTANTE:   
SRITA. THELMA TERESA ALTAMIRANO CARDOSO

### A MIS PAPÁS

Por ese grán esfuerzo para hacer de mí una hija Independiente y feliz: lo lograron, además de tener toda mi admiración por ser excelentes padres y profesionistas y un ejemplo a seguir.

### A MIS HERMANOS

Por ese gran cariño que siempre me han profesado, muchas gracias a Yella por ser para mí algo más que una hermana y por ese amor que nunca ha tenido condición.

### A CLAUDIA Y ERASTO

Por ser para mí todo lo que una persona puede desear: mis amigos, mis compañeros, mis hermanos y sobre todo porque sin su apoyo mi vida no sería tan hermosa.

### A MIS AMIGOS

Porque tengo la suerte de tenerlos y disfrutarlos, entre los cuáles Alejandra Pedrero ocupa un lugar muy especial.

### AL ING. LEON C. CORONADO MENDOZA

Hasta setenta veces siete: GRACIAS

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
JUSTIFICACION	
CAPITULO I	
Definiciones de comunicación.....	3
CAPITULO II	
Modelos de comunicación.....	7
CAPITULO III	
Tipos de comunicación.....	23
CAPITULO IV	
Auditorias en comunicación.....	66
CONCLUSIONES	
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA.....	85

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

## INTRODUCCION

La comunicación es un proceso de interacción social mediante el cual se conocen e intercambian experiencias, emociones e ideas, creencias, sentimientos. Es tan importante, que la claridad con que se logre, depende en gran medida el éxito de cualquier actividad humana y en particular la relación entre individuos

Todo lo que no es comunicación pierde importancia y significado y aquel que por algún motivo no puede comunicarse con sus semejantes termina en un momento dado por perder la noción de sí mismo; por ello se puede afirmar que la facilidad para lograr una comunicación adecuada es la cualidad humana que por sí misma garantiza las demás. Por consiguiente, la comunicación para el hombre es el soporte de su desarrollo emocional, social, económico, político y profesional (cultural).

Sin embargo, no siempre es fácil comunicarse, pues frecuentemente surgen barreras, para superar estos obstáculos es necesario dejar de considerar el proceso comunicativo como un fin en sí mismo y considerarlo como un medio que apoya al hombre a conseguir no solo sus metas individuales, sino también , los objetivos del grupo. Este el significado real que la comunicación empresarial adquiere al permitir la coordinación de acciones humanas, la formación y el impacto en la productividad.

Es necesario destacar la importancia del lugar ocupado por la comunicación ya que de ésta depende en gran medida la funcionalidad de la empresa y la satisfacción personal de quienes en ella laboran.

En este trabajo se analizará que es la comunicación, sus elementos, la retroalimentación, la comunicación no verbal, la importancia que tiene en la empresa y como afecta nuestras interrelaciones; asimismo se verá la forma de lograr una comunicación más adecuada en el trabajo, la familia, y en otros grupos humanos donde nos desenvolvemos.

## JUSTIFICACIÓN

El Ingeniero Químico es un profesionalista que conoce como y porqué actúa un proceso, es capaz de instalar y operar cualquier planta química y determinar las ganancias de ese proceso, además de trabajar con ecuaciones, fórmulas, planos y tablas matemáticas lo hace con máquinas, equipos y materiales que algunas veces tiene un costo elevado, también trabaja con muchas personas, está en contacto con trabajadores de una gran variedad de niveles de educación, tiene que trabajar con obreros, supervisores, secretarias, jefes de departamento, gerentes y propietarios, las relaciones amistosas y afectivas son de gran importancia, por lo que debe recibir cursos de Relaciones humanas en las que se le haga comprender la importancia de éstas para el buen desempeño de su labor evitando conflictos.

Por todo lo anterior, puede advertirse que el estudio de los grupos de laborales y amistosos, además de conocer y entender el proceso de comunicación es de vital importancia para el Ingeniero químico en las áreas de administración, docencia, desarrollo personal, laboral y en general en cualquier actividad en la que se requiere un control total de calidad y la participación de grupos, por supuesto el concepto de productividad debe ir implícito en cualquier actividad

relacionada con procesos, sin embargo, dado su carácter económico, la productividad es medible en forma cuantitativa y esto facilita conocer la importancia que puede tener cada equipo de trabajo, además de la contribución a la rentabilidad de cada parte de la empresa. Por lo tanto se puede decir, que se entiende, por productividad a la medición de eficiencia y calidad: siendo la calidad el grado en el cual un producto ó servicio se ajusta a un conjunto de requerimientos, y Eficiencia es la capacidad de tratar de alcanzar los objetivos con los menores recursos posibles.

Por lo tanto, se entiende por productividad a la relación:

Productos	
PRODUCTIVIDAD=	_____
Recursos:	+ Insumos:
• Materiales	• Recursos para la corrección de errores.
• Financieros	
• Humanos	

Es así que mientras más pequeño sea el denominador el valor de la productividad se incrementa , es aquí donde es importante resaltar el valor de los recursos humanos como parte fundamental de un proceso productivo, por lo que la comunicación es indispensable en cualquier empresa puesto que se encuentra directamente ligada con relaciones laborales, al flujo de información (en todos sentidos ) que contribuyen al logro de la calidad, haciéndose la excelencia en la relaciones humanas como parte del proceso de calidad, lograr una adecuada comunicación es de suma importancia para vencer los obstáculos que pudieran presentarse, de igual forma ayuda a establecer un clima de trabajo en el que reinen las buenas relaciones interpersonales que se traducen en amistad, compañerismo, confianza apoyo mutuo y el desarrollo de una vida mejor en el cumplimiento de metas en común dentro de la empresa y en la vida personal.

Este trabajo no representa una solución a todos los problemas que se presenten, es un apoyo para todo aquel que tenga la inquietud de analizar la comunicación desde un punto de vista real, objetivo y práctico.

## CAPITULO I

### DEFINICIONES DE COMUNICACION

El objetivo de la presente tesis es analizar el proceso global de comunicación por lo tanto se hace necesario mencionar algunas definiciones que orientarán el mencionado trabajo hacia el enfoque adecuado:

#### COMUNICACIÓN ES:

"El proceso mediante el cual una persona transmite a otra sus ideas, opiniones, sentimientos, actitudes de tal manera que las perciban como propias, siendo un elemento fundamental en este proceso la retroalimentación."

-Ing. León C. Coronado M.

Curso "Comunicación y Liderazgo"

Educación Continua. Fac de Química

"Cualquier cambio perceptible de conducta, sea o no intencional, dirigido o no, mediante el cual con la ayuda de una o varias personas pueda influir la percepción, los sentimientos, las emociones, los pensamientos o las acciones de una o varias personas háyase o no intentado influirlas."

-Rene A. Spitz

"La comunicación es un recurso que empleamos para establecer contacto con nuestros semejantes cuando tenemos la intención de transmitir ideas y mantener relaciones con ellas"

"Formulación o intercambio de ideas, opiniones e información a través de la palabra, por escrito o por medio de signos"

-Manuel Peña Baztan

"Comunicación es un intercambio de mensajes"

-Maisonneuve

"Comunicación es el proceso mediante el cual se envían y se reciben mensajes"

-Huse y Bowditch

"La comunicación es un proceso mediante el cual se facilitan las relaciones humanas, valora al individuo como persona, pues, tenemos todos la necesidad social y emocional de sentirnos aceptados, reconocidos y apoyados por los grupos de los cuales somos parte. Si el individuo no se siente valorado, es poco o casi nada con lo que él puede contribuir para los intereses y objetivos más generales. Es a partir de la reafirmación del individuo como persona que los sistemas pueden mejor estructurarse y desarrollarse en el sentido de lograr metas orientadas hacia el bien común"

-Ma da Gloria Rangel Sampaio Fernandes

"El énfasis en la comunicación está en observar la coordinación entre los individuos que los lleva a producir acciones, esto no se trata de como hay que hablar, sino de hacerse conscientes de que estamos envueltos, todos los seres

humanos en una red de conversaciones. Para hacer cualquier cosa en la vida hay que conversar con otro, ya sea oralmente o por otros medios.

En esta red conversacional, hay promesas, peticiones y otras distinciones que todos los hombres usan para comunicarse."

-Fernando Flores

"Las comunicaciones constan de todos los procesos mediante los cuales se transmite y se recibe la información. El asunto puede incluir hechos, intenciones, actitudes, etc., y el propósito principal de las comunicaciones es hacer que el receptor de una comunicación entienda la intención de quien la envía. Por consiguiente, una comunicación es incompleta a menos de que se reciba y se comprenda. Como el resultado general de la comprensión es un cambio en la conducta, pueden contemplarse las comunicaciones efectivas como parte del proceso de aprendizaje"

-Gilmer

"La comunicación significa mucho más que la sola comunicación formal, deliberada. La comunicación abarca las miradas de formas en que los hombres dan y reciben datos, impresiones ideas y sugerencias -conceptos de toda clase, algunos nunca expresados con palabras. La comunicación tiene lugar por el simple movimiento de las cejas, el modo de cerrar un puerta, el modo de alzar los hombros etc. - La comunicación es un proceso continuo e inevitable. Con frecuencia los hombres tratan de eludir la. Cierran la boca, pero no pueden acallar el pensamiento ante los demás y su silencio puede ser más elocuente que sus palabras"

-Perry

*"Comunicación: parte de un proceso por medio del cual se intercambia significados entre individuos a través de un sistema común de símbolos".*

*-Dale Yoder*

*"La comunicación entendida en su sentido amplio es una labor de enlace, de término medio. En este sentido hace falta comunicación para realizar cualquier actividad humana que provenga de ó tenga por objetivo otro hombre."*

*-Armellas Maza H.*

## CAPITULO II

### MODELOS DE COMUNICACION

## MODELOS DE COMUNICACIÓN

El interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos de comunicación, los cuales difieren entre sí.

Ninguno de ellos puede calificarse de exacto o verdadero, algunos serán de mayor utilidad o corresponderán mejor que otros al estado actual y a las diferentes necesidades de comunicación.

A continuación se presentan sucintamente algunos de ellos:

### ARISTÓTELES

Aristóteles (384-322) A.C. definió científicamente la comunicación (retórica), por primera vez como "la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión".

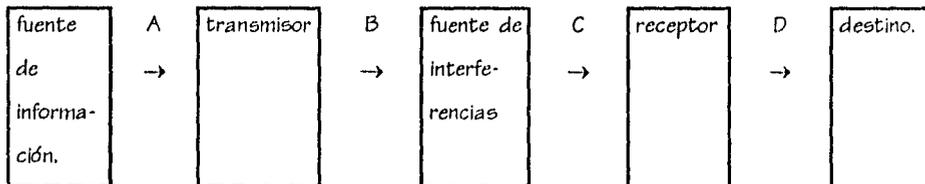
Su trabajo lo organizó en tres capítulos

- 1.- La persona que habla QUIEN
- 2.- El discurso que pronuncia QUE
- 3.- La persona que escucha QUIEN

(fig. 1)

### DIAGRAMA DE COMUNICACIONES ELECTRÓNICO (Shannon y Weaver)

En 1947 Shannon y Weaver diseñaron uno de los modelos contemporáneos de la comunicación electrónica más usados, que explica, por ejemplo, un circuito radiofónico o telefónico. Este modelo puede ser adecuado completamente a un modelo de comunicación.



- A) Mensajes
- B) Señal emitida
- C) Señal recibida
- D) Mensaje

Este esquema se apega totalmente al modelo de comunicación. Un ejemplo práctico del mismo sería:

Un orador, quien personificaría la fuente, por señal al discurso y por destino quien o quienes escuchan.

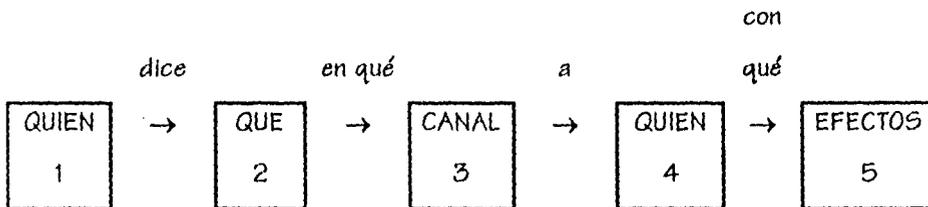
De esta manera se tiene el modelo de Aristóteles al cual han sido incorporados dos elementos : el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo hace llegar al destinatario

### DIAGRAMA DE LASWELL Y HOVLAND

En la década de los 30's un grupo de investigadores de ciencias humanistas, se interesaron por los estudios científicos de la comunicación. Los iniciadores de esta tendencia conocidos como "los padres de la comunicación" son entre otros Laswell y Hovland.

Laswell introduce dos elementos más, a los tres mencionados por Aristóteles en el proceso de comunicación: el canal en el que se transmiten los mensajes y los efectos que estos producen.

La representación esquemática de este modelo es:

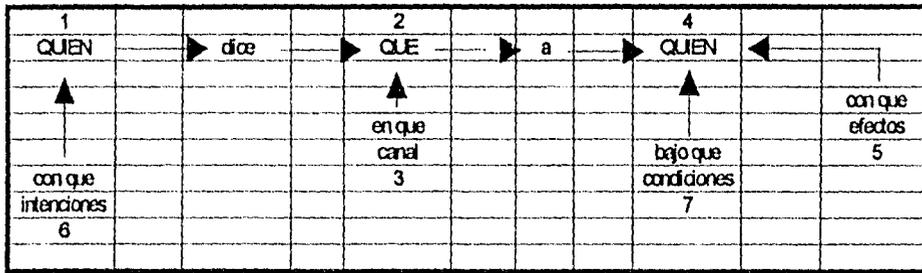


### DIAGRAMA DE LASWELL

Los estudios sobre persuasión, conducidos por el grupo de Hovland en la Universidad de Yale , como consecuencia de la propaganda Nazi de la II guerra mundial, principalmente llevan a Nixon a modificar el modelo de Laswell introduciendo dos elementos más en el proceso de comunicación:

Las intenciones del comunicador y las condiciones en las que se recibe el mensaje.

A continuación se presenta el esquema de Laswell.



## DAVID K. BERLO

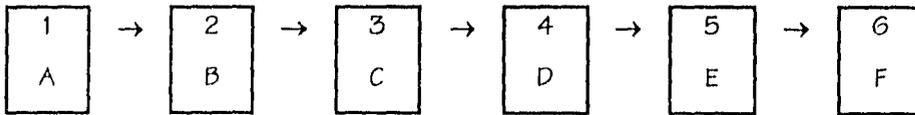
### El modelo del proceso de comunicación

En su modelo, David Berlo propone una innovación, identificando al codificador y al descifrador independientemente.

El codificador que traduce a una "clave" los propósitos de la fuente y el descifrador que traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el receptor.

Este concepto es particularmente útil en la información periodística, en cuyo proceso pueden ser diferentes las personas que cumplen estas funciones.

La representación gráfica del modelo de D. Berlo es:



- A) La fuente de comunicación
- B) El codificador
- C) El mensaje
- D) El canal
- E) El descifrador
- F) El que percibe la comunicación

## SCHRAMM

El modelo propuesto por este investigador es una adaptación del modelo de Shannon y Weaver al sistema de comunicación humana y sustituye lo siguiente:

Comunicador con micrófono

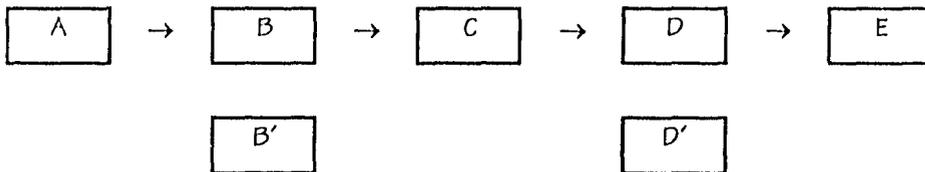
Perceptor por audífono

y por ende se esta hablando de comunicación electrónica.

Considérese, que la fuente y el comunicador son una persona, que el perceptor y el destino son otra y la señal es el lenguaje, entonces se estará hablando de comunicación humana.

Adicionalmente se introduce el concepto de codificación del mensaje, o sea, la colocación de éste por un clave, y el descifrado hecho por el perceptor del mensaje.

Otra de las características que este modelo contempla, es la relativa a la percepción psicológica del significado del mensaje a diferencia de la recepción física del modelo de la comunicación electrónica.



- A) Fuente
  - B) Cifrador
  - C) Comunicador
  - D) Descifrador
  - E) Destino
- B') Comunicador
  - D') Perceptor

## ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN

### EMISOR

También se le llama comunicador.

Incluso este término se emplea para casos en que hay un proceso informativo de uno a un grupo numeroso, para acreditar a una persona que posee un don especial, el saber transmitir sus emociones y sus conocimientos a un auditorio, de forma efectiva, poderosa.

En este sentido, Aristóteles en su obra "Retórica", daba gran importancia al comunicador y sugería que se le valorase en función de su carácter, sus intenciones y su inteligencia.

El sujeto emisor para obtener una comunicación eficaz, no sólo lo consigue a través del mensaje, sino a través de la inmediatez, la cadencia, el tono, el volumen, etc. con el que el mismo transmite.

En los procesos comunicativos vis a vis una parte significativa de la información, llega a transmitirse a través de símbolos no verbales, de los cuales se hablará más adelante. Argyle (1970) señala varios:

1) El contacto corporal, que incluye: palmeo, empujar, sostener, etc.

2) Proximidad, que parece señalar el grado de atracción o repulsión de las personas entre ellas. También puede servir para señalar el fin de un proceso comunicativo.

3) Olor: Ejemplo de ello es la utilización de perfumes por las mujeres.

4) Expresiones del rostro que se combinan con las palabras y tonos para matizar la información.

5) Miradas como forma de comunicación que puede llegar a tener una gama de expresividad muy amplia.

Pueden no solo reflejar atracción o repulsión, sino como señala Kendon, sirven de indicadores, en muchos casos, para empezar y terminar el turno de participación.

No obstante otros autores como Duncan consideran que los movimientos de cabeza son los mejores y más usados indicadores para señalar los turnos en la conversación. Aquí habría que añadir, otros ampliamente utilizados, como determinados gestos, movimiento de hombros, etc.

El tema de la conversación puede a su vez producir cierto tipo de miradas o provocar el que los interlocutores las aparten cuando dichos temas son escabrosos o delicados.

En general los elementos no verbales, en la comunicación juegan el importante papel de expresar en muchos casos, sentimientos o actitudes, que suelen ser mucho más espontáneas que las palabras, y que encierran todo un conjunto de significados, que sirven para matizar el mensaje.

Las características principales del emisor que han sido más frecuentemente analizadas, son:

su credibilidad y su proyección,

entendiendo esta como la posibilidad del sujeto de atraerse al grupo o a la persona que dirige su mensaje.

Ambos factores modifican las actitudes de otros y pueden provocar confianza, credibilidad, etc. o todo lo contrario, según los casos.

En las empresas, en situaciones conflictivas, resulta muchas veces inútil tratar de transmitir un mensaje positivo a los trabajadores o estos a la dirección, si quien transmite carece de credibilidad o de poder de atracción.

Lo anteriormente expuesto es tan evidente que no haría falta un comentario si no fuera porque en más de una ocasión se han conocido situaciones en las que se ha hecho justamente lo contrario.

## EL RECEPTOR

A la persona a la que se dirige el mensaje, objeto del proceso de comunicación, se le llama , sujeto receptor.

Aceptar este "rol" supone asimismo "exponerse" voluntariamente o no, selectivamente o no; al contenido de los mensajes que se le envían. Esto parece evidente, pero no siempre sucede.

Intentar convencer a alguien que haga algo con lo que no está de acuerdo, automáticamente mandará un mensaje verbal o no verbal de que no hará algo que no desea. No ha querido someterse a la influencia de ese mensaje normalmente lo ha neutralizado.

Esto también sucede en la industria, y con más frecuencia de lo que se cree a primera vista. A veces algunos empresarios se muestran extrañados e incluso inconformes porque se esfuerzan sinceramente por informar a su personal, sobre los temas de interés para ellos o para la empresa, y no consiguen que la gente se entere o lo hacen erróneamente. En estos casos, después de un análisis elemental, se puede ver que frecuentemente hay un proceso de "no exposición" o "indisposición" al mensaje.

El personal no lo lee porque: el texto es excesivamente largo, o está redactado en un estilo poco claro que dificulta la lectura, o se emplean palabras o una terminología que el obrero no entiende. Y en consecuencia acostumbra a rehuir la lectura, con una secuela mucho más negativa. Que se habitúa a preguntar a algún

compañero sobre su contenido, recibiendo la mayor parte de la veces una información distorsionada del mensaje.

El mecanismo es sencillo. El obrero ve que hay una nota nueva en el tablero de la empresa, pero le da pereza leerla, porque en situaciones anteriores, o no las ha entendido o le han parecido engorrosas. Pero siente la necesidad, al ver la nota, de informarse sobre lo que dice.

Por otra parte quien la lee y se la va a explicar, es posiblemente un trabajador a quien, por diversas causas le conviene mantener e incrementar el mal ambiente existente.

Como resultado de ello, una nota que pretende aclarar, informar, o conciliar, puede producir un efecto totalmente contrario.

Por esto es tan importante, asegurarse la calidad del mensaje, del medio de transmisión, de la oportunidad de su emisión etc.

Un ejemplo manipulativo de la información, de características casi históricas, se produjo en España, en ocasión de la promulgación en 1980, del " Estatuto de los Trabajadores". Se organizó una huelga nacional para protestar contra su texto, al que se le consideraba poco progresista.

Curiosamente el argumento que más impacto causó en los trabajadores y que más apoyo procuró a los organizadores, fue que la jubilación se retrasaba en la nueva ley hasta los 69 años. Fue inútil tratar de convencer al personal, de que lo

que el Estatuto decía, era que: "como máximo la jubilación no debía producirse después de los 69 años, manteniendo las condiciones y beneficios existentes anteriormente".

El proceso mediante el cual el sujeto se expone a un mensaje con un contenido afín a sus actitudes, se le llama "exposición selectiva".

Este proceso no excluye, el atender argumentos provenientes de fuentes que mantienen posiciones contrarias a al que acepta el individuo.

A esta exposición selectiva se opone el concepto de evitación selectiva (no hacerse cargo de los mensajes cuyo contenido se aparta de nuestras creencias o posiciones) . Se afirma al respecto que se ha puesto demasiado énfasis en la idea de evitación selectiva en las comunicaciones persuasivas disonantes con la posición que uno tiene o se ha comprometido a defender .

Varios estudios practicados muestran que los resultados globales son bastante incongruentes y en absoluto concluyentes. Sin embargo es de considerarse este concepto de "evitación selectiva" porque se da con frecuencia en la vida industrial y que los trabajadores utilizan este concepto tal vez inconscientemente con cierta frecuencia. Tenerlo en cuenta ayudar a explicar ciertos fenómenos, e incluso permitir neutralizar dicha evitación, estableciendo las medidas adecuadas por anticipado.

Ciertos comportamientos, tanto del emisor como del receptor del mensaje están relacionados de alguna forma con el status de cada uno de ellos. Cuando el

status es claro, la comunicación se produce normalmente, pero curiosamente ( y esto pasa en empresas poco organizadas con resultados negativos), cuando dos personas no tienen suficientemente claros sus respectivos status, tienden a no comunicarse.

En cuanto al status y la comunicación, se admite normalmente que la información y la comunicación se orienta con más frecuencia hacia las personas que ostentan mayor poder, se considera que este comportamiento se debe a que el individuo se siente recompensado comunicándose con los de arriba, con los que tienen poder, porque al transmitir información, inconscientemente se percata de que efectúa un servicio que su "superior", le va a premiar de alguna forma.

## EL MENSAJE

El objeto del proceso comunicativo, como ya se ha dicho, consiste en el intercambio de información, materializada a través de mensajes. Una primera cuestión que se plantea, es el nivel de comprensión del mensaje para quien lo recibe, es decir bajo que clave está estructurado (lenguaje normal, técnico, médico, jurídico, lengua extranjera, etc.) y si éste es comprensible para el receptor.

El proceso comunicativo se perfecciona, cuando el receptor recibe el mensaje y lo interpreta.

El mensaje debe ser redactado claramente. Hay que "meterse dentro de la piel" de quien lo va a recibir, para estructurarlo en la clave conveniente para su óptima interpretación.

A través de un mensaje, normalmente se pretende culminar un proceso de persuasión. Aún cuando sea referido al desarrollo informativo más simple (Por ejemplo: dar noticias por la radio sobre hechos o sucesos), en el fondo se busca que el receptor admita la certeza del mensaje que se transmite.

Si se habla con los jóvenes de algún suceso relativo a la droga (v. gr. un joven muerto por un sobredosis), se les informa del hecho objetivo en sí, pero a la par se les transmite un mensaje que trata de persuadirles de lo peligroso que resulta su adicción.

Este aspecto también debe tomarse en consideración cuando se intervenga en procesos de comunicación. En algunas ocasiones se descuida, y el mensaje queda disperso y pierde gran parte de su eficacia.

Si nuestro escucha es personal a nuestras ordenes, el líder sindical de nuestra compañía, o son nuestros compañeros o colaboradores, lo primero que se debe hacer es preguntarse: ¿de qué tengo que persuadirles?, y luego: ¿cómo lo consigo?.

Así se va a publicar una nota sobre el cambio en los hábitos del personal (aspecto bastante conflictivo) y se estudia minuciosamente el mensaje, su idoneidad, su estructura, su clave etc., pero se descuida el formularse previamente la exigencia

de persuadirles que la medida es necesaria, o es más práctica, o más barata, etc., no se va a tener el éxito esperado.

Obligarse a uno mismo a persuadir, es obligarse asimismo a motivar al receptor del mensaje a que se incline a aceptar el contenido de éste.

La búsqueda de factores motivaciones, es una de las más importantes facetas del proceso comunicativo con éxito.

Corresponde o debe corresponder a una actitud automática del que informa, que debe hacerlo utilizando los giros, las expresiones, los argumentos, las situaciones, los medios necesarios, para conseguir dicha finalidad persuasiva.

Para conseguir esta actitud hay que estar convencido de su necesidad y practicarla para crearse la costumbre de hacerlo.

Otros aspectos interesantes del mensaje, son su estilo y su contenido. El estilo y la utilización de unos u otros términos, puede producir reacciones muy diferentes. Para los grupos de empleados con un cierto nivel cultural, los mensajes que incluyen hechos objetivos (datos y no opiniones) y evidencias, son mejor aceptados que otros en los cuales se recurre a generalidades.

CAPÍTULO II

ELEMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACION			
EMISOR		RECEPTOR	MENSAJE
VERBALES	NO VERBALES		
LENGUAJE: 1.- ORAL: <ul style="list-style-type: none"> <li>• MODULACIÓN</li> <li>• TONO</li> </ul> 2.- ESCRITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GESTOS</li> <li>• CONTACTO CORPORAL</li> <li>• PROXIMIDAD</li> <li>• OLOR</li> <li>• EXPRESIONES DEL ROSTRO</li> <li>• MIRADAS</li> <li>• MOVIMIENTOS (KINÉSICO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPOSICIÓN</li> <li>• RETROALIMENTACIÓN</li> <li>• ESCUCHAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAQUETE DE INFORMACIÓN</li> </ul>
<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:</b>		<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CREDIBILIDAD</li> <li>• PROYECCIÓN</li> <li>• STATUS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXPOSICIÓN SELECTIVA</li> <li>• EVITACIÓN SELECTIVA</li> <li>• STATUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CLARO</li> <li>• COMPLETO</li> <li>• CONCRETO</li> <li>• CONCISO</li> <li>• CONTENIDO</li> </ul>

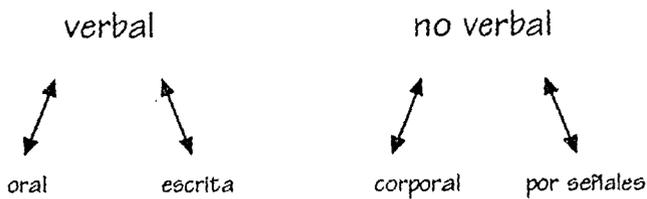
## CAPITULO III

### TIPOS DE COMUNICACION

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

Según sus tipos, la comunicación puede clasificarse de la siguiente manera:

Tipos de comunicación



### NO VERBAL

Mediante ella los seres humanos se comunican sin palabras y lo logran de dos maneras:

1.- Utilizando la comunicación corporal. Este tipo de comunicación ha fascinado durante siglos a pintores, escultores, actores y músicos, quienes la han aplicado

principalmente de modo intuitivo, ya que su investigación científica se inició a principios de este siglo y es en la década de los cincuenta cuando aumentó el interés por su estudio.

Como resultado de las investigaciones surgieron varias teorías. Una de ellas sostiene que " El cuerpo se comunica por sí mismo ", mediante posturas, modo de mirar, de tocar, etc. y por el empleo que hace de los objetos, del tiempo del espacio, en consecuencia, la comunicación corporal de cada persona tendrá su sello particular y cultural.

Así mismo estos estudios revelaron que el significado de una comunicación depende de un 45% de los gestos, en un 35% de la modulación y el tono de voz, y en un 20% de la palabra literal.

Con la comunicación no verbal es posible:

Reforzar un mensaje verbal. Expresar cabalmente pensamientos, sentimientos y emociones y actitudes.

El análisis de este tipo de comunicación permite contestar preguntas tales como : ¿ que interpretaciones se hacen de mi comunicación no verbal cómo reacciono a la comunicación no verbal de quienes me rodean? ¿que mensajes me acercan más a las personas? y ¿cuáles me alejan?

A continuación se mencionan diferentes formas de este tipo de comunicación

a) *Expresión facial:*

La cara es una de las partes más expresivas del cuerpo, y la manera de mover la frente, la nariz, las cejas, los párpados, la boca, la lengua y la mandíbula, comunica algo: por lo tanto, el manejo de los músculos de la cara es parte importante de la expresión no verbal. La expresión de la cara marca diferencias importantes en el significado del mensaje; un mensaje cálido se apoya con una cara sonriente, un mensaje al que se desea imprimirle seriedad se acompaña de un gesto solemne, o quizá pensativo; con un simple movimiento de la boca es posible revelar aceptación, rechazo, escepticismo, enfado etc.

En este contexto es muy importante la forma de mirar.

b) *Movimiento de la manos:*

Existen muchas personas que "hablan con las manos" ya que refuerzan sus movimientos con un mensaje de manos y brazos. Es posible manifestar interés tocando el antebrazo de una persona; a otra de un apretón de manos se puede revelar o captar fuerza o debilidad, actitudes de superioridad de inferioridad, miedo o ansiedad; asimismo, por la forma en que se mueven o enlazan las manos, incluso como se acercan las manos al cuerpo, es posible conocer el estado emotivo de una persona.

Las manos juegan un papel muy importante en la comunicación y su movimiento está estrechamente asociado al pensamiento humano:

cuando una persona está más involucrada en lo que dice, o desea dar mayor intensidad a sus palabras, los movimientos de sus manos son más amplios o vivos; asimismo, si tiene dificultad para expresarse o no puede hacer que la comprendan, los movimientos de las manos son más frecuentes.

### c) Postura y Movimiento:

La postura se puede definir como : la posición del cuerpo en conjunto, que refleja las motivaciones, intenciones, pensamientos, actitudes e intereses de una persona ante una situación determinada.

Alguien recargado de manera descuidada en un mueble o una pared da la impresión de falta de interés; por el contrario una postura erguida y alerta manifiesta interés y respeto, aunque no siempre es así y la interpretación puede ser errónea.

Con frecuencia los movimientos del cuerpo reflejan la intención de incluir y excluir a una persona de la comunicación. Las actividades, la posición y orientación de los participantes en una conversación, limitan y encuadran el lugar de acción; con los movimientos y cambios en la postura se marca el ritmo del diálogo.

### d) Modulación de la Voz:

Los estudiosos la han incluido dentro de la comunicación no verbal, ya que existe una distinción entre el empleo de las palabras -comunicación verbal- y el uso de la voz; así un alto porcentaje del significado de la comunicación verbal se da por la comunicación oral no verbal, es decir, no se interpretan las palabras sino la forma en como se dicen.

La velocidad al hablar puede tener distintos efectos en quien recibe el mensaje; también el tono varía según a quien va dirigido y la naturaleza de la situación; con el tono se refuerza el mensaje y a la vez se transfieren emociones, sentimientos etcétera.

### e) Los Objetos:

La comunicación por medio de los objetos se produce por el empleo de recursos materiales como el vestido, los accesorios, las alhajas, los cosméticos, o bien por

la manipulación de éstos. Es imposible evitar la comunicación no verbal, las respuestas que se obtienen en las interacciones se pueden deber a ella. La elección vestido y accesorios, su limpieza, orden y arreglo, comunican preferencias, modo de ser, actividades y posición social. En correspondencia, Interpretar esa elección revela rasgos de personalidad de quien la percibe . Asimismo, los objetos que se encuentran en una habitación, su arreglo, su modo de combinarlos, comunican los gustos, preferencias y hábitos de quien los ha dispuesto o elegido. También con la elección o distribución de los objetos, se puede inferir la actitud de la persona y su mensaje.

f) El Espacio:

Cuando alguien llega a un sitio elige donde ubicarse, y con esta elección, manifiesta algo de sí es posible que se sitúe en un rincón o hacia atrás porque desea pasar inadvertido o para tener la oportunidad de observar, si en cambio escoge uno de los primeros sitios, puede deberse a mayor interés, confianza en los demás o en sí mismo, o el deseo de que adviertan su presencia

Con frecuencia la distancia física que se guarda al comunicarse con una persona refleja lo que siente por ellas; en nuestra cultura una distancia menor implica confianza o menos formalidad, mientras que una mayor puede manifestar frialdad, falta de confianza o más formalidad. En la interrelación personal se manejan las distancias de acuerdo al grado de interés y formalidad.

### *g) El Tiempo:*

*Un factor importante de la comunicación NO VERBAL es el empleo del tiempo. La puntualidad manifiesta interés respeto, responsabilidad, compañerismo o simplemente disciplina.*

*Si es suficiente y adecuado el tiempo que se emplea para explicar un trámite, dar indicaciones a un subordinado a un cliente o a un compañero, se manifiesta interés hacia la otra persona.*

*Las interpretaciones de la comunicación no verbal pueden ser sólo inferencias, de ahí la importancia de la retroalimentación de la retroalimentación para verificar las percepciones, lo que traer consigo interacciones más satisfactorias al evitarse prejuicios e inferencias erróneas.*

*2.- La comunicación no verbal a través de señales, se establece mediante sonidos y símbolos.*

*a) las señales audibles se hacen con silbatos, campanas, timbres, etc., y son muy usadas en algunas organizaciones para indicar el inicio, cambio o término de alguna actividad.*

*b) las visuales se realizan a través de movimientos de brazos y manos como las de los agentes de tránsito, los árbitros de ciertos deportes, los ferrocarrileros, etcétera; o bien por medio de símbolos gráficos, como los que prohíben fumar, cuando debe usarse equipo de protección especial al entrar a alguna zona especial, los usados en las carreteras, y los que señalan peligro.*

*En las empresas las indicaciones que solo personal autorizado*

## COMUNICACION VERBAL

El lenguaje es el instrumento del hombre para comunicarse verbalmente. La habilidad para solucionar problemas, desarrollar ideas y relacionarse, depende en gran medida de la riqueza del lenguaje. La comunicación verbal se clasifica en dos grandes divisiones: ORAL Y ESCRITA

A su vez la comunicación verbal se divide en:

a) La llamada " cara a cara ", que se efectúa entre dos o más personas en un lugar determinado y tiene las siguientes ventajas:

- Se complementa con la comunicación no verbal
- Facilita el intercambio de ideas, opiniones y tareas.
- Es posible verificar la recepción del mensaje haciendo uso de la retroalimentación.

b) la que se realiza oralmente a través de aparatos, como: teléfonos, grabadoras, magnavoces, etc.

## COMUNICACION ESCRITA

La comunicación escrita ofrece mayores dificultades que la oral, ya que el signatario no sabe hasta que grado se comprende o se acepta su mensaje, y sólo en casos en que hay contestación recibe la retroalimentación correspondiente.

Entre las comunicaciones escritas que se realizan en una institución se encuentran los oficios, , las circulares, los telegramas, telex, memorándums, boletines, manuales, folletos, expedientes, revistas y otros impresos.

Debido a la importancia que reviste la comunicación escrita es necesario mencionar que existe un técnica denominada TECNICA DEL INDICE DE NIEBLA

El objetivo de esta técnica es determinar de una manera fácil el grado de complejidad que presenta un escrito, esto es fundamental ya que la comprensión del mismo es distinta en función del o los destinatarios a quienes se dirigen nuestras comunicaciones.

Bases de la técnica de Índice de niebla:

1.- Seleccione una muestra (aproximadamente 100 palabras)

2.- Calcule la extensión media de las oraciones  
(número de palabras entre número de oraciones)

3.- Determine el número de palabras difíciles.

4.- Aplique la fórmula :

$$(E.M. + P.D.) \cdot 0.4$$

E.M. Extensión media de las oraciones.

P.D. Numero de palabras difíciles

0.4 Factor de la fórmula del Índice de niebla

Sin embargo para cada nivel de lectores es aceptable un distinto índice de niebla:

Para obreros	5
Para empleados	12
Para jefes de oficina	15
para profesionistas	20

## LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

En toda empresa pública o privada, existen relaciones entre los distintos puestos que la integran, precisándose así los diferentes niveles jerárquicos, las áreas de competencia que les corresponden y el conjunto de requisitos, atribuciones y responsabilidades.

Estos puestos están ocupados por individuos que necesitan comunicarse para coordinar y realizar sus actividades, ya sea en calidad de jefes, de supervisores, de técnicos, de personal normativo u operativo. Por otra parte, también es cierto que todas las personas de una organización se relacionan entre en sí, no solamente desde el punto de vista de las funciones de las funciones que desempeñan por la índole de su trabajo sino también por motivos personales, creándose entre ellos diversos vínculos de amistad, antagonismo, simpatía, compañerismo.

Por lo anterior es fácil distinguir dos clases de comunicación en las organizaciones.

a) Oficial o formal

b) informal o extraoficial

Estos dos tipos de comunicación se encuentran unidos y constituyen en la verdadera estructura humana o social de la empresa.

La comunicación oficial o formal corresponde a las relaciones que existen entre los individuos en razón de los puestos que ocupan y las actividades a ellos asignadas, debiendo ajustarse a las reglas derivadas directamente de la organización formal de la empresa, y en consecuencia, se subdivide en :

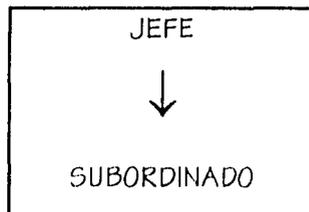
a) Descendente

b) Ascendente

c) horizontal o lineal

a) Como su nombre lo indica, en la comunicación vertical descendente, los jefes se ponen en contacto con sus subordinados según los diferentes niveles jerárquicos y grados de autoridad que les son propios.

Su uso fortalece la estructura institucional al unificar órdenes, procedimientos y criterios;



En este tipo de comunicación se encuentran órdenes, instrucciones, informes, juntas etc.

Órdenes que provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados, deben ser concretas y ajustarse a las condiciones de la relación formal entre el superior y el subordinado, tomando en consideración los requisitos de autoridad y responsabilidad inherentes a los puestos.

Se pueden dar por escrito o en forma verbal y es conveniente:

- Ordenar con seguridad
- Comprobar si la persona a quien se va ordenar es la indicada
- Analizar la forma en la que se va a dictar la orden
- Valorar si la orden es de importancia para quien la va a ejecutar.
- Acompañarla de las explicaciones necesarias para su debido cumplimiento.
- Asegurarse de que fue bien comprendida
- Verificar su cumplimiento.

Instrucciones:

Generalmente se ajustan a los mismos requisitos de las órdenes, con una sola diferencia: mientras las órdenes son concretas y se refieren a una situación

determinada, las instrucciones son de carácter general y se relacionan con situaciones de mayor amplitud; por ejemplo, se ordena recabar ciertos documentos y se da la orden respecto a como clasificarlos. Por lo tanto, las instrucciones son reglas generales en las que con frecuencia se sintetizan las políticas de la compañía o de una de sus áreas en particular. Un ejemplo de las instrucciones escritas son los manuales de operación.

Informes:

A través de estos, los jefes hacen saber todo aquello que consideran necesario para que sus subordinados tengan mejor conocimiento de la organización, sus fines, aspectos técnicos que puedan influir en el trabajo; en suma son conocimientos que pueden influir en el trabajo; en suma, son conocimientos que contribuyen una mayor vinculación de los individuos en las empresas o en sus áreas específicas.

Juntas:

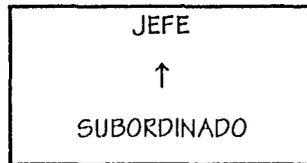
Esta comunicación vertical descendente se refiere a las reuniones que con cierta periodicidad y con la asistencia de más de dos personas , dirigidas por alguna de ellas, se realizan para transferir o intercambiar información. Las condiciones para efectuarlas varía según las necesidades y condiciones de la empresa y de cada área en particular.

Aportan las siguientes ventajas:

Mayor aportación de las decisiones al participarse en la toma de éstas.

- Facilitar el flujo de la información sin que esta se deforme.
- Incrementar el intercambio de conocimientos, ideas y puntos de vista.
- Presentar más alternativas de acción, lo que evita el riesgo de actuar basándose en una sola posibilidad.
- Aclarar conceptos y conocimientos.

b) Son comunicaciones verticales ascendentes las que van de abajo hacia arriba a través de la estructura de la organización y por la cual establecen los subordinados contacto con los superiores haciéndoles, llegar informes, encuestas de actitud.



Quejas:

Las quejas son manifestaciones de inconformidad, fundada o no pero de cualquier manera, revela la insatisfacción de quien la formula, con evidente influencia en el desempeño del trabajo.

El jefe debe considerar que quien se queja cree importante el motivo de su inconformidad, aunque el mismo piense que no es así; pero manifestarlo al quejoso, equivale a provocar un nuevo motivo de descontento. Si el empleado tiene razón al formular una queja, es preciso reconocerlo tan pronto como se advierta la justificación de su inconformidad y dar las instrucciones pertinentes para corregir la situación; y si no tiene razón el jefe debe estar absolutamente seguro de tal circunstancia y en condiciones de demostrarlo en un momento dado; en tal caso su papel es el de demostrarlo en un momento dado; en tal caso su papel es el de convencer al quejoso y dejar satisfecho, explicándole los hechos y las razones en que apoya su opinión.

Cuando un jefe inmediato del inconforme no este en posibilidad de resolver la situación que se le presenta por estar fuera de sus atribuciones, deber turnarlo inmediatamente a la persona a quien corresponda, insistiendo en su pronta solución

#### Sugerencias:

Por medio de éstas se trata de aprovechar la iniciativa del personal para mejorar diferentes aspectos de la organización y del funcionamiento empresarial. La experiencia ha demostrado que quienes realizan la operación en forma directa pueden juzgar adecuadamente sobre muchos aspectos y situaciones que pasan inadvertidas para los jefes. Si un jefe da oportunidad a sus subordinados de exponer sus puntos de vista, aprovechar iniciativas que en la práctica pueden resultar valiosas.

### Reportes:

Estas comunicaciones son lo bastante habituales y es a través de los reportes o informes como los jefes están en condiciones de conocer sistemáticamente el trabajo de sus subordinados, y a su vez, son excelentes medio de control: la forma, la periodicidad y el detalle, varían de acuerdo con las necesidades y circunstancias de cada área en particular.

### Consultas:

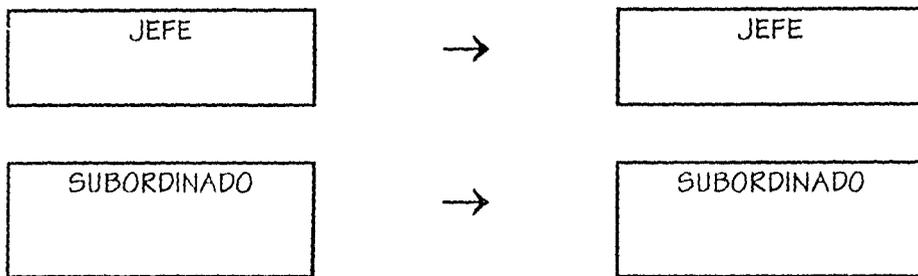
Con ellas se aclaran dudas y se orienta al personal, lo que permite mejorar la eficiencia laboral. Una consulta y su atención oportuna pueden evitar daños que posteriormente serían irreparables.

### Encuestas de actitud:

Mediante ellas los directivos obtiene conocimientos generales sobre ideas, opiniones, grados de aceptación de las disposiciones, medidas puestas en práctica, aspectos laborales o políticas establecidas en determinados casos. Así se pueden valer de técnicas estadísticas para seleccionar un conjunto de individuos representativos de todo el personal de la institución o de una de sus áreas en particular, o bien, si el grupo es pequeño, aplicar la encuesta a todos sus miembros. La información

se puede recopilar por medio de cuestionarios, entrevistas estructuradas o simples charlas.

c) La comunicación lateral u horizontal enlaza los distintos puestos de un mismo nivel jerárquico y proporciona el conocimiento y la coordinación de las actividades entre las diferentes áreas laborales.



Es evidente que muchas deficiencias organizacionales se originan en la falta de comunicación y en su práctica no adecuada entre el personal de un mismo nivel. Frecuentemente sucede que las distintas secciones, departamentos o personas de un área, no tienen contacto sistemático y organizado y esto origina un otorgamiento de los servicios no del todo eficaz como debería de ser.

En estos tres tipos de comunicación formal a través de escritos y oralmente se complementan de manera recíproca, y en conjunto, constituyen el aspecto dinámico de la vida institucional.

La comunicación informal o extraoficial surge por razones particulares, como la edad, el sexo, la escolaridad, los deportes, y otras y se mezcla con las

comunicaciones formales que se dan entre los individuos por razón de puestos y sus actividades.

Para la vida de toda organización es importante que los jefes conozcan, analicen y comprendan las relaciones informales, pues algunas veces, estas puede favorecer las formales, y otras por el contrario, obstaculizan, entorpecen e incluso constituyen barreras infranqueables para el buen funcionamiento de la organización.

Una de las comunicaciones informales que se dan con cierta frecuencia, es el rumor o la murmuración, y por su naturaleza, debe ser tomada en consideración.

Al iniciarse el rumor puede ser cierto o falso, pero cuando más se propaga, mayor es la deformación del mensaje inicial, pues una vez que se acepta la médula del rumor, existe la tendencia a deformar noticias o los acontecimientos subsecuentes a fin de que concuerden con la idea central.

En la comunicación del rumor intervienen receptores pasivos de la noticia y los transmisores de enlace que se encargan de difundirla; entre los enlaces figuran principalmente los "empleados problema" y los "líderes informales", que moldean la noticia según su opinión.

El rumor se facilita cuando:

- El mensaje tiene importancia para quien lo dice y para quien lo escucha.

- Los hechos verdaderos son ambiguos

- Existe tensión ocasionada por el ambiente laboral o por motivos personales.

El manejo adecuado de la comunicación informal es de gran trascendencia para los fines empresariales y por ello un jefe debe:

a) Aprovechar la organización informal para transmitir la información:

- Identificando los distintos grupos informales que existan en la organización.

- Localizando a los líderes de cada grupo para transmitirles la información en forma clara, extensa y oportuna, explicando el "porqué," siempre que sea posible.

b) Evitar los aspectos negativos del rumor así:

- Cuando el enlace sea un empleado problema, se sugiere:

\* Determinar en que consiste el problema, verificando si es por dirección laboral inadecuado o por situaciones personales.

- Cuando el enlace sea un líder informal que moldea la opinión es necesarios:

\* Darle a conocer la información correcta y completa del asunto, si ésta no es confidencial.

\* Si la información es confidencial pero el rumor no es exacto, hacerle saber que lo que se dice no es cierto.

\* Hacerle notar la importancia que tiene para él, para el grupo y para la empresa, que la información circule sin deformaciones o que no se propague si es confidencial.

\* Que el líder informal sea el mismo jefe cuando esto sea posible.

\* Mantener en el organismo administrativo:

- Un sistema ágil y fluido de comunicaciones claras, precisas y completas.

- Sistema de quejas y sugerencias.

- Reserva de la información sólo cuando exista un motivo para ello.

## REDES DE COMUNICACION

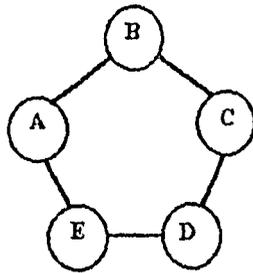
Las redes de comunicación están constituidas por personas enlazadas entre sí mediante flujos de comunicación que siguen un patrón determinado.

El sistema de comunicación formal en la empresa o en uno de sus áreas o departamentos en particular puede ser impuesto a sus miembros, pero las redes informales de comunicación emergen de forma espontánea, están menos estructuradas y, por lo tanto son menos predecibles.

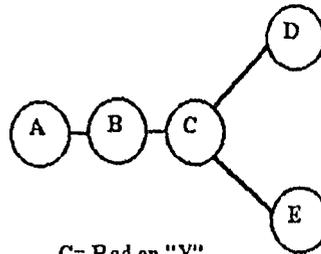
Las redes personales están constituidas por individuos vinculados entre sí por la comunicación, estas pueden ser radiales, es decir, cuando una persona interacciona con otras que no relacionan entre sí, o bien entrelazantes cuando los individuos se interrelacionan.

La investigación de las redes de comunicación en grupos de laboratorio se realizaron en las décadas de 1950 a 1960, los resultados de estos estudios proporcionan la información sobre los aspectos estructurales de las mismas al mostrar las siguientes actitudes que asumen sus componentes.

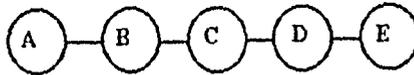
Diferentes autores han analizado las redes de comunicación y se han llegado a conclusiones por lo más interesantes. Para tal efecto se mencionan las más comunes en la siguiente gráfica:



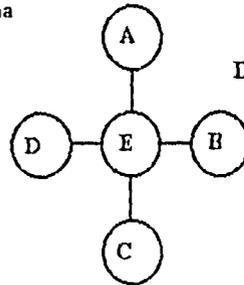
A= Red en círculo



C= Red en "Y"



D= Red en Cadena



D''= Red en cruz

Quienes asumen estas funciones de comunicación tienen un papel especial: el portero, impide la sobrecarga de información al filtrar y seleccionar los mensajes, un intermediario integra o interconecta a los subgrupos; un líder de opinión, facilita la toma de decisiones en la red; un cosmopolita relaciona a los grupos con el medio y favorece la apertura.

En 1950 Alex Bavelas realizó estudios de laboratorio tomando como base las anteriores estructuras.

Concluyó que:

a) En las redes de comunicación altamente centralizadas como la "rueda", los miembros funcionaban en tareas rutinarias donde los errores eran aceptables, pero las tareas rara vez se terminaban con éxito.

b) Una red descentralizada como el "círculo" es adecuada para la realización de tareas menos rutinarias en las que requiere adaptación y pensamiento innovativo; en éstas, el desempeño mejoraba.

c) En una red entrelazante de todos los canales, el desempeño era similar que en el sistema de rueda, pero había más satisfacción individual de grupo.

d) En la cadena, la distorsión de la comunicación era notable, las tareas pocas veces finalizaban exitosamente y la sensación de logro era nula o mínima.

El análisis de las redes de comunicación es uno de los medios para descubrir la extensión y naturaleza de la diferencia entre la comunicación entre la comunicación formal-ideal- y la informal, así como su interrelación.

En el caso de los administradores, el interés actual en la teoría de las comunicaciones se relaciona particularmente con la prueba de las explicaciones admisibles a las relaciones entre el sistema de comunicaciones y la moral, la motivación y la resistencia al cambio, así como la interfase entre la organización

de trabajo y su medio. Los administradores agudos reconocen la importancia de todos los principales factores de las comunicaciones dentro de la planta y un enfoque administrativo que considere el proceso como un todo. Se interesan particularmente en varios factores y sus subprocesos, incluyendo los siguientes:

#### Habilidad y actitud del transmisor:

La teoría moderna juzga que las comunicaciones son influidas a la vez por la habilidad en la transmisión y por la actitud de quien transmite. Quizá se ha dado más atención a la calidad y a la propiedad en la transmisión que a todo el resto del proceso de comunicación. La transmisión puede mejorarse por una cuidadosa atención a la claridad de expresión, a la corrección del lenguaje y a la intensidad o fuerza de transmisión. Los mensajes pueden modelarse y ajustarse a la ocasión y a la audiencia. Los que transmiten pueden desarrollar habilidades provechosas en la comunicación tanto oral como escrita.

Las actitudes de los transmisores se consideran importantes, en parte porque afectan la receptividad de aquellos a quien se dirigen los mensajes. Así - "¡Óiganme bien!" puede expresar una actitud apropiada en aquellos que dan órdenes e instrucciones militares, pero una actitud igual en las relaciones industriales puede interferir en la recepción. Igualmente algunas órdenes e instrucciones pueden ser perentorias y arbitrarias si provienen de alguna reconocida autoridad; sin embargo pueden ser mucho menos efectivas si son emitidas en el mismo tono por alguien de cuya autoridad se duda. Una actitud que es correcta tratándose de órdenes e instrucciones, podría restar efectividad a la transmisión de reportes e información.

### La semántica en las comunicaciones:

La teoría de la comunicación ha reconocido desde hace tiempo la importancia de los diferentes significados aplicados a las mismas palabras. Los que transmiten y los que reciben pueden usar palabras con muy diferente connotación. Las variaciones en el significado pueden ser menores o mayores, desde una diferencia sólo en cuestión de grados, hasta una diferencia radical. Puede incluir fuertes implicaciones emocionales.

### Reciprocidad en las comunicaciones.

Tanto los experimentos como la experiencia respaldan la teoría de que la comunicación de una sola vía es mucho menos efectiva que los intercambios de dos vías. El proceso de dos vías facilita la claridad y la comprensión: una orden o una instrucción adquieren más significado si el que va a recibir un mensaje tiene la oportunidad de responder. Se pueden desechar ambigüedades y explicar lo que se quiere decir. Aún más importante, la actitud del receptor tiende a ser más favorable: su percepción del transmisor es modificada por la posibilidad de la respuesta: mejora la aceptación del mensaje.

En la ausencia de canales de dos vías, las reacciones de los receptores pueden volverse casi patológicas. Pueden sentirse frustrados, resentidos y con ánimos

de criticar a los que transmiten. A pesar de las numerosas transmisiones dirigidas a ellos, pueden sentirse excluidos. Así el proceso de la respuesta es reconocido como un importante condicionador de todo el proceso, y la contestación aparece como algo escanciar en toda la organización.

La teoría moderna sostiene que escuchar puede ser tan importante como transmitir; el proceso de escuchar también aparece directamente influido por el hecho de ser escuchado en el otro lado de la línea. Los que sienten que no los escuchan, tienden a escuchar de mala gana.

Interés y actitud de los receptores:

El interés de los receptores es ahora considerado como un factor importante en la comunicación.

La recepción es un proceso que supone acción positiva. La recepción se ajusta o se selecciona; escucha y sortea y oye mensajes que el receptor juzga de interés para él. Los receptores pueden no oír, comprender y actuar en relación con todos los mensajes transmitidos y en el proceso en el sistema de comunicaciones. Si fuera a oír a todos, requeriría de más tiempo del que se puede dedicar a la comunicación. La recepción debe ser "cribada".

La correspondencia de las comunicaciones debe ser seleccionada y clasificada. Tanto los mensajes orales como los escritos, pasan por este proceso de cribado en la recepción. Se hace más evidente en la práctica común de consignar asuntos

al cesto de la basura, en muchos casos sin siquiera abrir los sobres o dar una vista rápida a su contenido.

La recepción es influida por lo que los receptores consideran importante para ellos. Escuchan más atentamente los mensajes que consideran de interés o que les pueden afectar a ellos. Algunos estudios de comunicaciones hacia abajo sugieren el hecho de que los mensajes no lleguen a su destino, se pueden atribuir en gran parte a la tendencia a transmitir mensajes de poco interés y a detener mensajes que serían de interés para los receptores a quienes se dirigen:

### COMUNICACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES INTERES DEL TRABAJADOR VS INFORMACION AL TRABAJADOR.

interés del trabajador	información al trabajador
1.- Productos de la compañía	Cálculos de sueldos
2.- Reglas de trabajo	Servicios para el trabajador
3.- Finanzas de la cía.	Productos de la compañía
4.- Servicios para el trab.	Reglas de trabajo
5.- Cálculo de sueldos	Historia de la compañía
6.- Comercio Internacional	Finanzas de la compañía
7.- Historia de la compañía	Comercio Internacional

La figura anterior indica el contraste entre la información buscada por grupos de trabajadores y la que se incluye en transmisiones hacia abajo destinadas para ellos. El número que llevan los temas, representa su categoría en términos del

interés manifestado y el volumen de comunicaciones. Parece evidente que los trabajadores tenían pocas noticias acerca de lo que ellos consideraban de más interés y en cambio se les enviaban muchos mensajes de poco interés para ellos.

Sin embargo para facilitar el análisis de las redes de comunicación es conveniente:

- a) Identificar las camarillas dentro del ambiente de análisis, y determinar como afectan a la comunicación organizacional.
- b) Identificar a quienes desempeñan los roles de intermediarios, puentes, aislados, líderes de opinión, cosmopolitas y porteros.
- c) Medir la integración de la comunicación con el enlace y la apertura del sistema para individuos, camarillas o sistemas completos.

El grado en el que se conozcan las redes de comunicación en un área empresarial específica, facilitará la toma de decisiones y medidas que favorezcan la comunicación interpersonal que a su vez traerá consigo mejor comunicación formal y por lo tanto mayor eficiencia laboral.

Que se comunica al trabajador:

Es necesario distinguir entre lo que la empresa quiere que sepan los trabajadores y lo que éstos desean saber, como lo indicamos anteriormente. Ambas cosas deben darse a conocer, aunque es más difícil comunicar algo a alguien que no quiere saberlo.

Compartir la información con los trabajadores de modo que estén enterados de todo lo que "deben" saber es una forma de fomentar su participación, su inclusión, su vinculación con la empresa a fin de que la sientan como suya, y consideren como propios resultados administrativos buenos o malos.

Según algunos autores hay dos tipos de información que debe transmitirse a los trabajadores:

a) La información inducida que se da al ingreso al instituto en un área laboral específica, que a su vez comprende:

--- La información sobre la EMPRESA, sus objetivos, políticas y leyes.

--- La información sobre derechos y deberes de todo trabajador como: Contrato colectivo de trabajo, reglamentos, procedimientos y otros.

--- La información que tiene por objeto indicar al empleado su rutina laboral. Entre este se encuentra la información sobre lo que se espera de él en que consiste su trabajo y como ha de ejecutarlo, de quien depende, como se medir la cantidad y la calidad de su ejecución, las medidas de seguridad e higiene, el lugar y forma de obtener materiales, equipo, información y útiles de trabajo.

b) La información permanente, o sea la que debe darse mientras el trabajador está prestando sus servicios, comprende:

- Qué, como, cuando, donde, porqué, debe realizar las tareas y a quien debe rendir informes.

- La forma como está desempeñando su trabajo.

La eficacia laboral se incrementa en la medida que prevalezca una buena comunicación y se haga partícipe al trabajador de la información que debe y desea saber.

### BARRERAS DE LA COMUNICACION

Como ya se ha mencionado, la comunicación es un proceso en el que no sólo se recibe información, sino que también se dan respuestas y se transmiten mensajes; sin embargo, la comunicación se deforma o anula en ocasiones y algunas de las causas que provocan lo anterior son que:

- El receptor oye y percibe lo que quiere oír y ver.

- El emisor y el receptor tienen intereses diferentes.

- Los elementos emotivos interfieren en el proceso de comunicación.

- se evalúa la fuente y el mensaje

- Se desconoce el marco de referencia del interlocutor.

- Se forman prejuicios sobre determinadas palabras, hechos y situaciones.
- Una palabra evoca otros hechos o situaciones
- Las palabras tienen significados diferentes
- El propio simbolismo de las palabras.
- Se hacen inferencias.

Estas causas reciben el nombre de barreras de la comunicación y pueden ser de distintas clases:

- Físicas
- Fisiológicas
- Administrativas
- Culturales
- Psicológicas.

### BARRERAS FÍSICAS

Se refieren a las deficiencias de los medios empleados en la recepción y transmisión de mensajes, y según el aparato transmisor y receptor que se utilice, pueden ser de naturaleza mecánica, eléctrica, electrónica, acústica y óptica. Asimismo, la gran cantidad de mensajes que se recibe simultáneamente y en poco

tiempo, los ruidos e interrupciones en el sitio de reunión, son considerados dentro de este grupo de barreras.

### BARRERAS FISIOLÓGICAS

Independientemente de que mensaje se transmite a través de un aparato o en forma directa, los trastornos o malestares fisiológicos, el cansancio, el hambre, los defectos de pronunciación en quien habla, el oído en quien escucha, de los ojos en quien ve, con frecuencia distorsionan o anulan la comunicación.

### BARRERAS ADMINISTRATIVAS:

La estructura y el funcionamiento mismo de toda organización ocasiona barreras que deforman o anulan la comunicación así:

a) En la comunicación horizontal con frecuencia se oculta o distorsiona la información, por competencia desleal para ganar prestigio.

b) En la comunicación ascendente, el deseo de agradar y el temor al castigo, los problemas de rango o de status, así como el pensar que el jefe es la persona de recursos, etc. provocan deformación u ocultamiento de la información

c) En la comunicación descendente, los secretos del puesto, el deseo de quedar bien, el restar importancia a las órdenes, el liderazgo tiránico, el no dar participación en la toma de decisiones, pueden ser la causa de distorsión.

d) En las diferentes direcciones de la comunicación formal, las barreras se significan por tiempo, lugar, divisiones de la estructura organizacional, trámites burocráticos, debilitamiento o ejercicio no adecuado de la autoridad, existencia de camarilla, inequidad en las cargas de trabajo, comunicación en una sola vía, clima interno y otros factores.

#### BARRERAS CULTURALES:

Cuando las personas de nivel cultural diferente desean establecer o dar respuesta a una comunicación, suele suceder que sus mensajes sean mutuamente incomprensibles dada su falta de identificación, ya que sus objetivos, ideas conocimientos, informaciones, creencias o formación son distintos.

Entre los factores culturales se encuentran los semánticos. La palabra, ya sea hablada o escrita, puede tener significados diferentes e interpretarse conforme a las necesidades, informaciones, intereses o experiencias de cada persona, así como el uso de tecnicismos no siempre comprensibles para quienes se interrelacionan en un momento dado.

## BARRERAS PSICOLÓGICAS

Las diferencias individuales dan lugar a una forma diferente de percibir los fenómenos, que a veces ocasiona deformaciones del contenido de la información en cada una de las etapas del proceso. Las principales causas psicológicas que deforman un mensaje son :

### a) Los estados emocionales.

Factores que circunstancialmente afectan la manera de ser y por lo tanto de responder a los estímulos. Por su propia naturaleza, tales estados funcionan a manera de barrera, dado que tanto el pensamiento como la acción se suspenden por estar centrados en situaciones emotivas que varían de lo agradable a lo desagradable, en vez de fijarse en los mensajes que provienen del entorno.

### b) Los valores

Según el propio cuadro de valores del receptor, al aprobar los juicios del transmisor, se obstaculiza la comunicación.

### c) Los estereotipos

Son clarificaciones preestablecidas de ideas, personas o hechos que se aceptan y se aplican mecánicamente, y que originan respuestas con gusto o disgusto, aprobación o desaprobación, sin analizar si existe razón para ello, soslayando las diferencias individuales.

d) los prejuicios.

Al elaborar por anticipado una decisión o al adoptar una actitud o creencia se deforma el juicio racional por interés, s propio o del grupo; los prejuicios ocasionan la segregación de grupos y de personas entre sí.

### COMO SALVAR LAS BARRERAS DE COMUNICACION:

#### RETROALIMENTACION:

La palabra feedback se ha traducido a el castellano como rebote; retrovisión, retroalimentación, retroinformación; sin embargo, el término que parece más adecuado es retroalimentación,

Si la comunicación es el recurso empleado para establecer interrelaciones, es importante que ésta sea clara y precisa; sin embargo, cotidianamente hay saturación de mensajes que no se captan, o bien se reciben deformados .

Para evitarlo es necesaria la retroalimentación que cuanto más se orienta hacia el proceso de la comunicación, hace que éste se logre de manera más efectiva. La

retroalimentación implica el deseo del emisor de que el receptor "entienda el mensaje", y requiere que la fuente tenga cierta información respecto a los destinatarios y que le sirva de base para estructurar sus comunicaciones con máxima efectividad. Si un emisor hace falsas suposiciones respecto a sus receptores, es probable que su comunicación no sea efectiva.

A fin de que los emisores-receptores se aseguren de que los mensajes fueron correctamente captados, es conveniente realizar preguntas cuya respuesta no implique un sí automático, sino de que se haga de tal forma, de que al ser contestadas permitan conocer el grado de comprensión y aceptación del mensaje.

La respuesta a un mensaje puede ser verbal y no verbal ya que la comunicación corporal del emisor puede inferir como fue captado su mensaje; pero es conveniente que estas suposiciones se comenten con la retroalimentación, pues de otra manera se corre el riesgo de equivocarse.

La retroalimentación debe producirse durante todo el proceso en las personas que se están comunicando y no limitarse al emisor o al receptor, pues cuando más abundante sea, se logra mayor exactitud y claridad en la comunicación y se derriban las barreras que la dificultan.

Si en una comunicación se incluye la retroalimentación aún cuando ésta no sea solicitada, se logra un mensaje más claro y preciso al conocerse como lo captó el receptor, cómo lo dio a conocer al emisor, además de la comprensión del mensaje de retorno.

Sin embargo para lograr una comunicación eficaz es imposible dar "recetas mágicas" ya que en cada situación, cada individuo y cada circunstancia, son diferentes; por ello, es necesario analizar cada caso en particular antes de tomar la decisión. A continuación se mencionan algunos puntos que pueden ser de utilidad para mejorar la comunicación, para lo cual es importante tomar en cuenta la retroalimentación.

a) La observación

En una situación cara a cara se puede observar al interlocutor y completar su respuesta verbal con la actitud; posturas, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, y ademanes.

b) la comprobación.

El emisor debe cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que realmente está recibiendo el receptor.

c) La supresión de intermediarios.

Debe darse de preferencia a las comunicaciones cara a cara, que tienen la ventaja de proporcionar retroalimentación inmediata. Cuando sea necesario se confirmará el mensaje por escrito.

Sensibilice a quien recibe el mensaje. Si la interpretación del mensaje está influida por el marco de referencia del receptor, conviene tenerlo presente desde el

*momento de emitir el mensaje, especialmente cuando la retroalimentación puede ser inmediata o fácil, para ello es necesario:*

*a) Ajustar la forma de expresar el mensaje a la manera de ser del receptor, refiriéndolo, a sus necesidades.*

*b) Presentar la información de modo que se interese el receptor.*

*c) Considerar si las palabras pueden tener un significado diferente para el receptor.*

*Envíe el mensaje con oportunidad. Cuando el receptor está distraído por ruido, ya sean físicos, fisiológicos o psicológicos, se puede desfigurar el mensaje. Para prevenir lo anterior es necesario:*

*a) Evitar los ruidos físicos*

*b) Enviar el mensaje antes de que entren en juego otras creencias o actitudes.*

*c) Dar el mensaje en el momento más propicio.*

*Use simbología sencilla. Para lo que se sugiere:*

*a) Emplear lenguaje sencillo, claro, directo.*

*b) Evitar tecnicismos o en su caso aclararlos.*

c) Usar analogías

Utilice la redundancia adecuada. Es decir que la información esté de tal manera contenida en el mensaje, que si alguna de las palabras o frases es mal comprendida, exista en la comunicación otros elementos que puedan expresar la idea completa.

Emplee canales múltiples.

La mayor parte de las barreras administrativas se refieren a la obstrucción de los canales de comunicación. Es imposible romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales; sin embargo, se pueden utilizar distintos canales para transmitir información como:

a) La comunicación masiva.

Existe cierto tipo de información que además de ser transmitida por los conductos jerárquicos establecido en la institución, puede ser difundida a través de publicaciones, circulares, tableros de avisos y otros.

Para utilizar esta comunicación masiva es recomendable:

-Avisar a los jefes antes de dirigir cualquier mensaje a los niveles operativos.

-Invitar al jefe inmediato a que aclare al personal, los aspectos que así lo requieran.

-Alentar a los subordinados a comentar con su jefe inmediato todo aquello que consideren pertinente.

Estas recomendaciones tienen la ventaja de unificar el mensaje, de mantener la jerarquía de los jefes y de favorecer la retroalimentación

b) Los contactos personales.

Los jefes y supervisores deben crear y aprovechar las ocasiones de contactos personales formales e informales con el personal.

c) Los conductos informales que se aprovechan para transmitir información

Debe evitarse el burocratismo de papeleo y trámite excesivos e innecesarios.

Considere que en contenido de las comunicaciones:

a) La credibilidad es importante que el receptor vea en el emisor a una persona conocedora del tema.

b) El mensaje se adaptar al medio prevaleciente en esa rea de la organización.

c) El mensaje se transmite con sencillez y claridad cuidando que el significado de las palabras sea el mismo para el emisor y receptor.

d) Es necesaria para lograr la penetración del mensaje, continuidad y consistencia.

e) Se deben utilizar los canales de comunicación establecidos, ya que son los que el receptor utiliza y respeta.

f) La comunicación tiene máxima efectividad cuando menor esfuerzo requieren del receptor; para esto se necesita tomar en cuenta: disponibilidad, costumbres, capacidad, conocimientos, etc.

Escuche activamente:

a) Evitando impresionarse por la autoridad o status del interlocutor.

b) No interrumpiendo ni contradiciendo hasta que la otra parte termine.

c) Observando cuidadosamente al interlocutor mientras habla, y posteriormente, iniciar las preguntas pertinentes para cerciorarse de que ha habido una buena comprensión.

d) Sin distraerse con otros pensamientos mientras escucha.

e) Evaluando las declaraciones del interlocutor sólo cuando éste ha terminado; cuando los puntos de vista de quien habla no coinciden con los de quien escucha, el desagrado o la desaprobación bloquean la comunicación

f) Analizando lo expresado para determinar si el interlocutor omitió hechos o detalles importantes.

g) Comprendiendo lo que se dice " entre líneas " pues el contenido de lo expresado no radica en las palabras sino el sentido en que se usan.

Para su mejor comprensión la comunicación escrita debe ser clara y por ello se recomienda:

a) Emplear frases cortas.

b) No abusar de los adjetivos.

c) Usar terminología de fácil comprensión.

Evite los mensajes a través de intermediarios. Cuando esto no sea posible se sugiere:

a) En la transmisión:

- Dar los detalles en orden, ya que la información organizada es más fácil de comprender y de recordar.

- Reducir la velocidad en las transmisiones orales, lo que brinda la oportunidad de asimilar mejor la información.

-Simplificar el mensaje, de esta manera, se evita que el mediador lo reduzca.

-Usar canales dobles siempre que sea posible confirmar una orden verbal por escrito, etc.

-Reducir al máximo el número de eslabones en la cadena. Al aplicar esta medida se debe tener cuidado en la comunicación formal para no salir de jerarquías.

#### b) En la recepción

- Tomar notas

- Utilizar la retroalimentación haciendo preguntas a quien da el mensaje y quien lo recibe.

- Evitar interferencia.

Evite los mensajes ambiguos para no favorecer el rumor.

III PRACTIQUE III

ES LA MEJOR FORMA DE INCREMENTAR HABILIDADES EN LA  
COMUNICACION.

CAPÍTULO III

TIPOS DE COMUNICACIÓN			
VERBAL		NO VERBAL	
ORAL	ESCRITO	CORPORAL	POR SEÑALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modulación y tono de la voz</li> <li>• Palabras literales</li> <li>• Lenguaje utilizado (técnico, médico, legislativo, etc.)</li> </ul> <p>a) cara a cara</p> <p>b) oralmente a través de aparatos</p>	<p>Por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficios</li> <li>• Circulares</li> <li>• Telegramas</li> <li>• Faxes</li> <li>• Memorándums</li> <li>• Boletines</li> <li>• Manuales</li> <li>• Folletos</li> <li>• Expedientes</li> <li>• Otros impresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión facial</li> <li>• movimiento de las manos</li> <li>• Postura y movimiento</li> <li>• Modulación de la voz</li> <li>• Ambiente (objetos, espacio y tiempo)</li> </ul>	<p>Mediante:</p> <p>1.- Sonidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silbatos</li> <li>• Campanas</li> <li>• Timbres, etc.</li> </ul> <p>2.- Símbolos.</p>

CAPÍTULO III

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN				
FÍSICAS	FISIOLÓGICAS	ADMINISTRATIVAS	CULTURALES	PSICOLÓGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MECÁNICAS</li> <li>• ELÉCTRICAS</li> <li>• ELECTRÓNICAS</li> <li>• ACÚSTICAS</li> <li>• ÓPTICAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CANSANCIO</li> <li>• HAMBRE</li> <li>• DEFECTOS DE PRONUNCIACIÓN</li> <li>• DEFICIENCIAS DE OÍDOS</li> <li>• DEFICIENCIAS DE LA VISTA</li> </ul>	(ENTRE OTROS) <ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPETENCIA DESLEAL</li> <li>• DESEO DE AGRADAR</li> <li>• TEMOR DEL CASTIGO</li> <li>• RANGO</li> <li>• SECRETOS DEL PUESTO</li> <li>• TRÁMITES BUROCRÁTICOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMÁNTICOS</li> <li>• TECNICISMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTADOS EMOCIONALES</li> <li>• VALORES</li> <li>• ESTEREOTIPOS</li> <li>• PREJUICIOS</li> </ul>

CAPÍTULO III

TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN			
OFICIAL O FORMAL			EXTRAOFICIAL O INFORMAL
DESCENDENTE	ASCENDENTE	HORIZONTAL O LINEAL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORDENES</li> <li>• INSTRUCCIONES</li> <li>• INFORMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INFORMES</li> <li>• ENCUESTAS</li> <li>• QUEJAS</li> <li>• SUGESTIONES</li> <li>• REPORTES</li> <li>• CONSULTAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JUNTAS</li> <li>• MEMORÁNDUMS</li> <li>• POLÍTICAS</li> <li>• ACUERDOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REUNIONES</li> <li>• GRUPOS SOCIALES</li> <li>• EQUIPOS DEPORTIVOS</li> </ul>
<p><b>NOTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RUMORES</li> <li>• MOTIVOS PRINCIPALES</li> <li>• IMPORTANCIA DEL MENSAJE</li> <li>• LOS HECHOS</li> <li>• EXISTE TENSION</li> </ul>			

CAPITULO IV

AUDITORIAS EN COMUNICACION

## *AUDITORIAS EN COMUNICACIÓN*

*Se hace necesario en el presente trabajo aportar ideas de corte realista que resalten el trabajo que se realiza en cualquier organización por lo que primeramente se dar un bosquejo de lo que pretende un AUDITORIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*

*Identificar cual es el grado de confianza que se tiene en la información suministrada por el aparato administrativo normal de la empresa. Tal confianza puede definirse como "la congruencia existente entre el mensaje transmitido y la realidad que se describe". En base a ello, aumentar la confianza que se puede depositar sobre cierta información.*

*Se puede decir que una auditoría es:*

*Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario con la intención de establecer razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen. a fin de aumentar la utilidad que tal información posee.*

*En esta definición de auditoría pueden haber muchas posibilidades, por lo que en la sociedad moderna el auditor ejerce una función que podría llamarse atestificador: expresa una opinión, como experto independiente sobre el informe de*

datos que presenta cualquier persona para saber si está adecuadamente preparado.

La expresión atestificador fue elegida deliberadamente con preferencia de alguna otra para describir la función de una auditoría independiente. Una razón para ello, es que ésta última puede ser interpretada por algunas personas como referida a un proceso de verificación meticulosamente detallado, dirigido a la detección de irregularidades, es decir una función de corte investigador

### DETECCIÓN DE ERRORES E IRREGULARIDADES

En vista de que se hace necesario definir algunas consideraciones adicionales que enfatizen el hecho de que la función del auditor no es de corte "policíaco" o "detectivesco", en cuanto a que no está dirigido a detectar errores o irregularidades.

#### Errores

Son aquellas imprecisiones no intencionales u omisiones de importes o exposiciones en lo largo del proceso organizacional

#### Irregularidades

Se refiere a acciones intencionales (excluyendo las poco habituales, debido a negligencias) que conducen a exposiciones o valuaciones incorrectas u omisiones.

Las Irregularidades involucran actos tales como manipulación, falsificación, alteración de datos.

El factor primario que distingue los errores de las Irregularidades, es la intencionalidad o no de la expresión incorrecta del resultado. A veces es difícil determinar la existencia o no de dicha intención.

## TIPOS DE AUDITORIA

La labor de una auditoría puede ser desarrollada por auditores independientes o bien por los mismos empleados o funcionarios de la organización. La operación realizada por auditores independientes para expresar una opinión sobre la información examinada es denominada auditoría externa o independiente, la auditoría realizada por los empleados o funcionarios de la misma organización con propósitos de control es denominada auditoría interna.

### Auditoría interna

Sus funciones incluyen :

- Revisión de la operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la organización.
  
- Revisión de las políticas y procedimientos para evaluar su efectividad.

La auditoría interna es una actividad apreciativa, independiente de los sectores objeto de la revisión. Por lo tanto debe reportarse a los máximos niveles de la

organización y depender de ellos. Tiene por objeto la revisión de las operaciones para servir de base a la administración. Por este motivo es un control que se describe como independiente pues mide y evalúa la eficacia de otros controles.

La auditoría interna trabaja en forma separada de las operaciones de la organización. En síntesis la auditoría interna es un mecanismo de control selectivo e independiente de los engranajes de control interno habituales que hacen la funcionalidad de la empresa

### Auditoría externa

Mientras que la auditoría interna depende de la administración del ente, la externa es totalmente independiente de la organización. Para dar crédito a las manifestaciones que la administración hace a través de su sistema de información. Los interesados requieren de la opinión de un profesional totalmente desligado de los intereses de esa administración.

La labor de auditoría externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales como independencia, educación y conocimientos especializados, dedicación al servicio, etc.

Además sobre todo deben existir aspectos de ética profesional a ser tenidos en cuenta durante el desarrollo de la labor y durante todo el transcurso de la vida profesional.

Una de las funciones más comunes de la auditoría externa es brindar una opinión sobre las manifestaciones de la administración. Sin embargo el auditor externo está capacitado para brindar cualquier servicio que implique el examen de información, operaciones, procedimientos, actividades, proyecciones, etc. que necesiten de un juicio profesional dentro del marco de su competencia.

### AUDITORIA DE OPERACIONES, OPERACIONAL U OPERATIVA

La denominada auditoría operacional u operativa consiste en la realización de exámenes estructurados de programa de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos. En pocas palabras la auditoría operativa es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado.

Tenderá a formular recomendaciones para mejorar el rendimiento y alcanzar el éxito deseado.

Los términos auditoría operativa u operacional, auditoría administrativa, auditoría de rendimiento, auditoría de valor por dinero ( value money auditing ), auditoría de economía y eficiencia, auditoría de resultados de programas, son los utilizados para describir tareas similares con objetivos casi idénticos.

## LOS BENEFICIOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

A pesar de la dificultad de enumerar todas las ventajas que pueden derivarse de una auditoría operacional, la siguiente lista presenta una descripción completa de lo que puede lograrse:

- Identificación de objetivos, políticas y procedimientos organizacionales aún no definidos.
- Identificación de criterios para la medición del logro de los objetivos de las organizaciones.
- Evaluación independiente y objetiva de operaciones específicas
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos políticas y procedimientos de las organizaciones
- Evaluación de la efectividad de los sistemas de control gerencial
- Evaluación de la confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- Identificación de las áreas críticas problemáticas y las causas que las originan.
- Identificación de áreas que contribuyen a un posible aumento de ganancias o ingresos y/o reducciones en los costos.
- Identificación de cursos alternativos de acción

Estas ventajas señalan con claridad que la auditoría operacional bien planificada y ejecutada puede traducirse en resultados positivos. Dichas ventajas fácilmente exceden los costos de la labor, no obstante el hecho de que los costos de la auditoría pueden ser significativos.

Aunque los responsables de los establecimientos de una unidad de auditoría operacional deben apreciar plenamente la variedad de beneficios que pueden

derivarse de la misma, también deberían estar conscientes de que los resultados no se producen instantáneamente.

En consecuencia, debiera concedérsele el tiempo necesario para que alcance todo su potencial. Con paciencia y una adecuada inversión de recursos, la auditoría operativa podrá proporcionar todos los beneficios que prometen sus partidarios.

### PORQUE UNA AUDITORIA

La auditoría operacional cubre una gama de esfuerzos de auditoría que tienden a ser naturalmente divisibles en dos áreas principales. Una es la auditoría de eficiencia y economía y la otra de efectividad. Como sus nombre lo indican, auditorías de economía y eficiencia intentan mejorar el empleo de los recursos a través de la reducción de costos y/o el aumento de la producción. La auditoría de efectividad está diseñada para mejorar la marcha de una actividad en relación con sus objetivos planteados o presuntos y otras medidas apropiadas de rendimiento.

A pesar de que se analizan por separado estos dos tipos de auditoría operacional, es usual que la misma auditoría abarque tanto aspectos de economía y eficiencia como aspectos de efectividad. Este es frecuentemente el caso cuando se practica una auditoría relativamente completa que cubre una variedad de intereses. Sin embargo, mientras que la mayoría de auditorías pueden clasificarse dentro de estas categorías, hay también a menudo estudios y

análisis especiales que no caen dentro de la clasificación precisa que distinguen economía y eficiencia de efectividad.

## AUDITORIAS DE ECONOMÍA Y EFICIENCIA

Mientras virtualmente todas las auditorías de economía y eficiencia se planifican para ayudar a disminuir los costos o aumentar la producción, los métodos para la ejecución de la labor varían. Esto es así, sea que la labor se ejecute en el sector público o en el privado, pues el resultado de la naturaleza muy especial de los proyectos y el amplio rango de temas y áreas que pueden considerarse.

No obstante que los términos de economía y eficiencia están estrechamente ligados, frecuentemente se confunden. Se observan diferencias prácticas en la labor que se dirige hacia el uso económico de recursos en comparación con aquella que se dirige hacia el uso eficiente.

Con el fin de ubicar una auditoría se hace necesario conocer los pasos que se llevan a cabo para la misma, los cuales se mencionarán de manera breve, por no ser motivo del presente trabajo:

### PLANIFICACIÓN

En esta etapa se intenta prever los procedimientos que se aplicarán para obtener los elementos de juicio válidos para sustentar la opinión, asimismo los recursos para llevar a cabo dichos procedimientos.

## ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

*Se explico claramente que el objetivo del auditor no era para obtener con certeza una conclusión sobre la corrección de las anomalías sino opinar sobre la razonabilidad de los procesos .*

*La finalidad principal de la revisión de los controles internos vigentes en los sistemas administrativos, era determinar los procedimientos de auditoría para los componentes que integran los estados contables, teniendo en cuenta muy especialmente los efectos de efectividad de dichos controles en la naturaleza, el alcance y la oportunidad de estos procedimientos.*

## TÉCNICAS DE MUESTREO

*Siguiendo con la idea de que la auditoría no persigue como objetivo principal visualizar o corroborar el 100% de las operaciones del ente auditado sino emitir conclusiones mediante la visualización o el análisis de ciertas operaciones y la aplicación de otras pruebas que tiendan a determinar la razonabilidad de los procedimientos en su conjunto, se comenzaron a estructurar con mayor precisión todos los procedimientos de muestreo. El objetivo era evaluar los sistemas de control interno con técnicas de selección a criterio del auditor o mediante procedimientos más objetivos (muestreo estadístico).*

## MUESTREO ESTADÍSTICO

Se incorpora a las herramientas de la auditoría el concepto de muestreo estadístico con el objeto de darle mayor rigurosidad científica a las técnicas de muestreo y a sus resultados.

## PRUEBAS DE AUDITORIA

Se hace una descripción detallada de las que se denominan pruebas sustantivas, es decir, aquellas cuyo principal objetivo es brindar validez a los componentes del proceso. Es así como se explican claramente todos los pasos a seguir para realizar un proceso de auditoría que resulte eficiente a todas luces para aportar los resultados esperados.

En resumen las etapas de una auditoría deben ser:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación

## COMUNICACIÓN FORMAL ESCRITA

## COMUNICACIÓN FORMAL VERBAL

Con el fin de visualizar como se auditaría cada una de las mismas se mencionan brevemente algunos aspectos de las mismas.

## COMUNICACIÓN FORMAL ESCRITA

Dentro de una empresa se emiten documentos los cuales son necesarios para su óptimo funcionamiento, aunque los que se describirán brevemente no son todos los que existen, sí son los más necesarios:

### Manual de procedimientos:

Mientras que las políticas limitan la discreción y coartan y dirigen la decisión en las empresas, los procedimientos y reglas, casi eliminan la decisión y en algunas ocasiones lo hacen.

Del mismo modo que la política constituye una guía para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. Los procedimientos son métodos para llevar a cabo actividades. Un procedimiento puede describir los pasos que puede llevar a cabo algún administrativo para realizar cualquier trámite de la empresa ya sea interno o externo.

Un aspecto común de la mayoría de las organizaciones es un manual o un conjunto de manuales de procedimientos ordinarios de operación. Por lo general los procedimientos son una lectura aburrida a menos de que se aprenda a manejar un tema abarcado por ellos. En tal caso un procedimiento claro parece

una bendición pues fortalece la capacidad de comunicarse adecuadamente y afrontar una situación clara o confusa y causante de tensión.

Manual de la organización:

Siendo la organización es un agrupamiento relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados se proponen alcanzar metas en un ambiente dinámico.

Es posible definir que un manual de organizaciones debe contener la forma en la cual se encuentra estructurada una empresa, ya que el éxito de cualquier sistema administrativo global depende asimismo de su compatibilidad con aquellos a quienes afecta, por la misma razón se hace imperiosa la necesidad de definir en el manual el organigrama de la compañía, así como los flujos de información que circulan a través de los canales entre los cuales se interrelacionan los diferentes elementos existentes en la organización.

Reglamento:

Aunque el mismo provenga de la palabra regla la cual puede ser una orden autoritaria de pasos a seguir, también puede ser una simple prohibición formulada de una acción o exigencia que deben cumplirse. Por ejemplo " No fumar " y " Se requiere casco en ésta área " .Sin embargo lo realmente importante es el establecimiento de un conjunto de información que oriente las decisiones o la acción tanto explícita como implícitamente, y que sin importar su nombre ayude a

los empleados a observar un comportamiento que contribuya al logro de la misión de la empresa, de sus objetivos y sus estrategias, para lo cual es indispensable contar con un reglamento con las características arriba mencionadas.

#### Políticas:

Las políticas son pautas para la toma de decisiones. Las políticas aparecen en dos formas explícitas y tácitas.

-Expresas o implícitas : son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones, información que les ayuda a escoger entre alternativas u opciones.

-Implícita: Difieren de las expresas sólo porque no declaran directamente en formal oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de la decisiones.

Las políticas pueden ser implícitas simplemente porque nadie se ha tomado la molestia de formularlas. Sin embargo deben estar debidamente expresadas en un documento accesible a cualquier miembro de la empresa que se vea en la necesidad de tomar decisiones.

#### Catalogo de puestos:

Al hablar de puestos se hace imperativo la necesidad de definir brevemente que trabajo se debe hacer en cada uno de los puestos para lo cual es importante reconocer cuales será el requerimiento del trabajo o la tarea a realizar, a continuación se describen las cinco dimensiones fundamentales del trabajo:

1.- Variedad de habilidades

La diversidad y el número de habilidades que se requieren para llevar a cabo el trabajo.

2.- Identidad de la tarea:

El grado en el que el trabajo exige terminar una unidad completa y reconocible de trabajo.

3.- Importancia de la tarea:

El grado del efecto reconocible que el trabajo tiene en otras personas.

4.- Autonomía:

El grado de independencia y libertad que tiene el empleado a planear y ejecutar el trabajo. La autoadministración constituye la característica distintiva del trabajo autónomo.

5.- Retroalimentación:

La cantidad de información que reciben los que realizan el trabajo y que les indica la eficacia que sus esfuerzos han tenido en la obtención de resultados.

Una vez definido lo anterior es posible hablar de análisis de puestos (trabajos). Es una técnica con la cual se describen los puestos en términos de las características o factores generales: nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo y aptitudes requeridas. Toda la información mencionada arriba es

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

necesaria para elaborar el catálogo de puestos, el cual, como los elementos de comunicación formal mencionados anteriormente deben estar al alcance del personal de la empresa.

#### Catálogo de formas:

Dentro de una organización es necesario llevar a cabo procedimientos administrativos internos y externos para lo cual resulta imperioso definir que formatos maneja cada departamento, ejemplificando se menciona la forma que normalmente se utiliza para planear la producción en una industria, ya sea por día, por semana o por mes. Dichos formatos circulan en toda la empresa y es necesarios que sean entendibles y claros, para que cualquier miembro de la misma los pueda interpretar.

#### COMUNICACIÓN FORMAL VERBAL

Son tipos de comunicación existentes en una empresa que se dan con mucha frecuencia y resultan los más difíciles de evaluar, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Juntas : Son reuniones definidas operativamente de acuerdo a cada sistema, se llevan a cabo periódicamente y sus objetivos son variables, desde rendir informes al jefe inmediato superior sobre las diversas actividades llevadas a cabo en la empresa, hasta reunirse con el fin de solucionar conflictos, problema o situaciones urgentes, asimismo tienen por objetivo planificar adecuadamente acciones o procedimientos para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Otros tipos de comunicaciones formales verbales son:

Mesas redondas

Entrevistas

Llamadas telefónicas

etc.

Existen seguramente muchos otros tipos de comunicación sin embargo han sido mencionados a largo de el trabajo. La idea general del mismo es ofrecer un punto de referencia a aquellas personas que se interesen en el tema; como consecuencia en el anexo se encuentran algunos formatos para la realización de una AUDITORIA DE COMUNICACIÓN.

El auditor en cualquier sistema debe ser un profesional con profundos conocimientos en el área, un amplio criterio que ayude a detectar problemas a lo largo de toda la auditoría, asimismo debe encontrarse relacionado ampliamente con el tema, para que los resultados arrojados de los cuestionarios sean evaluados objetiva y críticamente.

Cuando un auditor ofrece un Informe de los resultados arrojados de la auditoría debe tener presentes muchos conceptos no solo de comunicación sino de todo lo relacionado con los aspectos de Relaciones Humanas, sobre todo en términos de EFICIENCIA.

Por lo regular en un proceso de auditoría es de esperarse que muchos de los problemas de comunicación detectados se deban al estilo de liderazgo de los superiores o jefes, con el fin de ilustrar más claramente lo mencionado se hará una breve semblanza de la teoría de liderazgo situacional, existen muchas otras teorías obre liderazgo sin embargo considerando el enfoque del presente trabajo se consideró como la más adecuada.

### LIDERAZGO SITUACIONAL

Esta teoría está basada en la dedicación a la dirección ( tendencia a las tareas) y la cantidad de soporte socioemocional ( tendencia de las personas ) que un líder debe proporcionar según la situación y el nivel de madurez del grupo. Fue desarrollada por Robert R. Blake y Jane S. Mouton .

En el liderazgo situacional la madurez se define como la capacidad y disposición de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta a estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea. En otras palabras un individuo o un grupo no es maduro ni inmaduro en un sentido total. Toda la gente tiende a ser mas o menos madura en relación con una tarea, función u objetivo concretos que el líder está intentando realizar a través de los esfuerzo de ella, en resumen es la capacidad de establecer objetivos altos pero alcanzables, deseo y habilidad para asumir responsabilidad, educación y experiencia de un individuo o grupo.

No es una cuestión de ser maduro o no sino cuestión de grado.

Con las referencias anteriores, la pregunta obligada es:

¿Están los superiores utilizando el estilo de liderazgo adecuado ?

¿Cuáles son las posiciones fundamentales del liderazgo situacional?

Líder tiránico o capataz ( coordenadas 9,1. Ver ANEXO ): Combina un alto grado de comportamiento centrado en la tarea con un bajo grado de orientación a las relaciones, el cual es utilizado para empleados con bajos niveles de madurez. Las razones y suposiciones que fundamentan lo anterior, es que el hombre no está dispuesto ni es capaz de asumir la responsabilidad o de hacer algo que requiera dirección y claridad.

Líder vendedor ( 9,9 ): es una conducta muy orientada a la tarea y a las relaciones, conviene a las personas de madurez baja, quienes no pueden pero quieren asumir la responsabilidad. El comportamiento directivo del líder compensa en cierto modo esta falta de capacidad. El comportamiento de apoyo refuerza su disposición y entusiasmo.

Líder " Bonachón " (1,9): es un comportamiento poco orientado a la tarea y con gran incidencia, a las relaciones es adecuado para aquellos empleados que pueden pero no quieren asumir la responsabilidad. La falta de disposición puede

deberse a inseguridades o desmotivación, pero en todo caso su capacidad reduce la necesidad de dirección, implica una comunicación en dos direcciones.

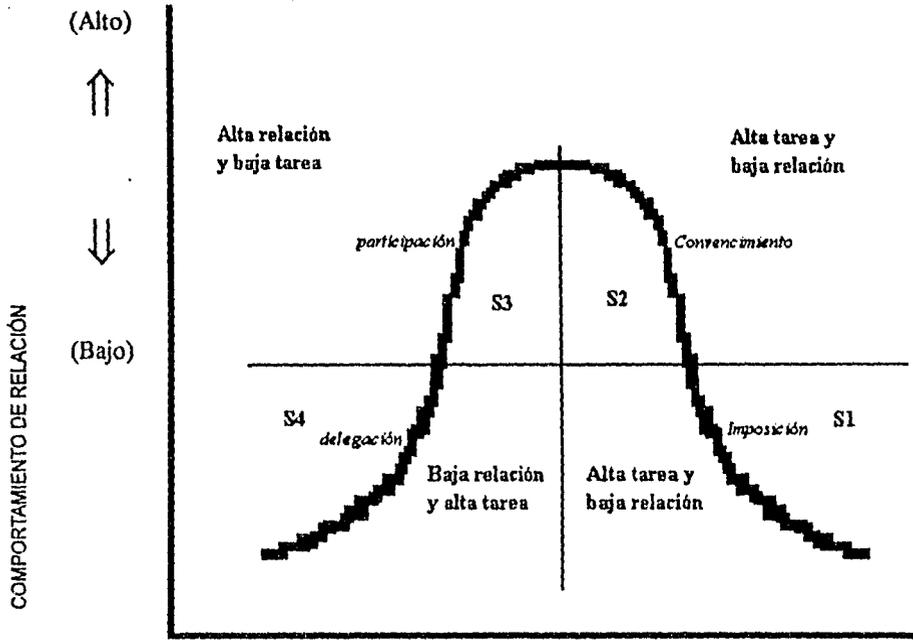
Líder despreocupado ( 1,1 ): conducta con muy poca orientación tanto a la tarea como a las relaciones es apropiada para aquellos que pueden y quieren asumir responsabilidades. La competencia y seguridad de los subordinados disminuyen la necesidad de dirección y apoyo.

Líder central (5,5): Un líder de orientación central sólo empuja para lograr un grado de productividad moderado, y a cambio proporciona un monto de consideración aceptable para las actitudes y sentimientos de la gente que se lleva a cabo en este trabajo. La base de este supuesto es que las posiciones extremas promueven el conflicto y que, por lo tanto es mejor evitarlas, el líder con estas características trata de progresar razonablemente dentro del sistema, siguiendo reglas y reglamentos para mantener el status como miembro con buena reputación.

Para comprender mejor los tipos de liderazgo conviene observar la gráfica que para tal efecto se encuentre incluida en los anexos.

ANEXOS

# ESTILO DE LIDER



**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

1.- Nombre del procedimiento: \_\_\_\_\_

2.- Unidad que los genera: \_\_\_\_\_

3.- Dirección del procedimiento: \_\_\_\_\_

4.- Finalidad: \_\_\_\_\_

5.- Personas que intervienen:

Nombre	Puesto

6.- ¿Es claro y comprensible el procedimiento que está utilizando actualmente? \_\_\_\_\_

7.- ¿Tiene alguna observación, opinión o sugerencia que pueda aportar para el mejoramiento del procedimiento? \_\_\_\_\_

8.- Descripción del procedimiento:

No. de operaciones	Depto. y/o puesto involucrado	Descripción específica

9.- Este procedimiento fue revisado y actualizado por última ocasión el:     /    /    

Auditado por: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE FORMAS**

1.- Nombre de la forma y No. de registro:	_____
2.- Documentos que le dan origen:	_____
3.- Fuentes de la información:	_____
4.- Nombre del procedimiento:	_____
5.- Quién (es) la generan: Departamento: _____ Puesto: _____	
6.- Número de tantos y a quién se distribuyen:	_____
7.- Frecuencia con la que se utiliza:	_____
8.- ¿Considera que le falta o le sobra algún espacio adicional?	_____
9.- ¿Actualmente utiliza todos los espacios de la forma?	_____
10.- ¿Cuenta con instructivos para su llenado?	_____
11.- ¿Considera que su distribución es adecuada o inadecuada y por qué?	_____
12.- ¿Qué observaciones o sugerencias podría aportar para su mejoramiento?	_____
13.- ¿Para usted cual sería la cantidad de originales y número de copias necesarios?	_____
Auditado por _____	Firma _____

### FORMULACIÓN Y UTILIDAD DE INFORMES

1.- Nombre del área:	Departamento:	Sección:	Fecha: / /
2.- Trámite: _____			
3.- Nombre del informe: _____			
4.- Objeto: _____			
5.- Bases de su preparación: _____			
6.- Periodo que abarca: _____			
7.- ¿quién lo formula?			
Nombre: _____		Puesto: _____	
8.- ¿Quiénes lo firman?			
Nombre: _____		Puesto: _____	
9.- Indique el número de copias y su distribución:			
1era.copia: _____		2da.copia: _____	
3era.copia: _____		4ta.copia: _____	
5ta.copia: _____		6ta.copia: _____	
10.- Utilización de los datos consignados en el informe:			
a) _____			
b) _____			
c) _____			
d) _____			
e) _____			
11.- ¿Es necesaria su formulación? _____			
12.- ¿Existe duplicidad con algún otro informe y con cuál? _____			
13.- ¿Su utilización cumple con la finalidad para la cual fue creado, en el caso de no porqué? _____			
14.- ¿El número de copias es el adecuado, (sobran o faltan)? _____			
15.- ¿Su contenido proporciona los datos indispensables? _____			
16.- ¿Es adecuado su diseño, porqué? _____			



DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA DIARIAMENTE Y TODOS LOS PUNTOS SOLICITADOS.

FRECUENCIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE	TIEMPO APROXIMADO

DESCRIBA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA PERIÓDICAMENTE CADA TERCER  
DÍA, SEMANALMENTE, QUINCENALMENTE, ETC.  
ESPECIFIQUE TODOS LOS PUNTOS SOLICITADOS.

FRECUENCIA	QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE	TIEMPO APROXIMADO

DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EVENTUALMENTE CON EXCLUSIVIDAD Y TODOS LOS PUNTOS SOLICITADOS.

FRECUENCIA	QUE HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	TIEMPO APROXIMADO

APRECIACIONES GENERALES DE LA EMPRESA

HAY ORGANIGRAMA: SI \_\_\_ NO \_\_\_

ESTÁ ACTUALIZADO: SI \_\_\_ NO \_\_\_

A QUÉ FECHA \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

DEPARTAMENTO	HAY POLÍTICAS DEFINIDAS	HAY MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	EXISTEN INFORMES, CUALES

RECABÓ INFORMACIÓN \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE TRAMITES**

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_  
SECCIÓN: \_\_\_\_\_

TRAMITE QUE DESARROLLA	CANTAS PERSONAS INTERVIENEN	PERIODO	ES NECESARIO	ES COMPLETO LA DISTRIBUCION DE FUNCIONES	ES COMPLETO LA DISTRIBUCION DE FUNCIONES	ES NECESARIO PARA OTROS DEPARTAMENTOS	SE REALIZA DENTRO DE TIEMPOS ESTABLECIDOS	QUE PASA LA DEPTO. DEPARTAMENTOS

FECHA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## INFORMES

ACTUALES	NECESARIOS
<p>¿RECIBE ESTADOS FINANCIEROS? _____</p> <p>¿GRAFICAS? _____</p> <p>¿LE SON ÚTILES? _____</p>	

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

En algunas ocasiones es sumamente difícil el concluir un trabajo. No por el hecho de dejarlo inconcluso, sino por la identificación que se llega a lograr con el tema. Este es el caso.

Al ir desarrollando la investigación bibliográfica que da soporte al mismo, se fueron encontrando nuevos recursos documentales que se pueden ligar con lo que es la esencia del trabajo mismo.

A guisa de conclusiones se puede decir que la comunicación es tan antigua como el ser humano y lo ha acompañado a lo largo de su historia, y lo seguirá como fiel compañero a lo largo de su existencia mientras el hombre siga llamándose hombre.

En este trabajo se presentó primeramente una retrospectiva sobre la conceptualización de la comunicación, pudiéndose observar que al paso del tiempo las " finuras " en su concepción tienden a tratar de identificarla como un elemento fundamental para el desarrollo humano.

Posteriormente se presentaron aspectos de suma importancia, en el ámbito de la comunicación como :

- niveles de comunicación
- direccionamiento
- barreras de la comunicación (administrativas, semánticas, psicológicas etc.)

Se presentó un apartado especial sobre el significado de la comunicación gesticular (también llamada comunicación kinésica o comunicación no verbal por algunos autores). Sobre este particular podrían escribirse muchas tesis y algunos tratados.

Se reportó la incidencia de la comunicación como parte importante en la motivación del ser humano y su interrelación con la teoría de liderazgo situacional.

Al llegar a este punto surgió una gran interrogante.

¿Como conocer, analizar, entender si la comunicación que se da en una empresa es adecuada?

Para dar respuesta a esta interrogante que se hacen todos los días multitud de ejecutivos, se planteó un término "auditoría en comunicación", lo que involucra un análisis objetivo de los sistemas de información y comunicación usados ( o no usados ), en la organización

Se proponen una serie de formatos, los cuales pueden ser aplicados por prácticamente cualquier persona que esté interesada en conocer " la salud ", que en ámbito de la comunicación tiene su institución.

Será tarea de algún trabajo posterior, la aplicación de estos formatos a diversas empresas a fin de validar su efectividad. Y hacer las recomendaciones y sugerencia al respecto.

Se ha dicho que la comunicación es a la empresa como el sistema nervioso es al ser humano.

Es decir, a través de ella fluyen las Informaciones y retroalimentaciones que desembocan en un comportamiento individual y organizacional.

Como se expresó anteriormente, la comunicación es un elemento intrínseco al ser humano, dado su espíritu gregario.

Cabe hacer una reflexión sobre lo expresado en el Génesis, en el capítulo correspondiente a la TORRE DE BABEL.

Para el logro de una empresa es necesario que sus miembros estén identificados con la misión y los objetivos de la misma, que los trabajos, esfuerzos y dedicación estén encaminados al logro de éstos objetivos.

Sin embargo ello no basta. Ya que es indispensable que todos “ hablen el mismo idioma “.

Lo anterior no quiere decir que exista simbiosis de actividades o inflexibilidad ocupacional sino que dada la pluralidad, es menester que exista un adecuado entendimiento entre los miembros.

Es conveniente hacer una pausa en el cada vez más frenético dinamismo de las empresas y cuestionarse sobre la eficacia, eficiencia y efectividad de sus comunicaciones.

¿ Existen los canales de comunicación adecuados ?

¿ Se da oportunidad a los empleados a que expresen sus sugerencias, opiniones y recomendaciones ?

¿ Las órdenes, mandatos instrucciones, políticas etc. son por todos conocidas?

¿ Los formatos que se utilizan son los adecuados para lograr una eficacia en los trabajos o son quizá una barrera adicional para el no logro de metas ?, etc.

Comunicación. Desde una visión etimológica simplista implica:

PONER EN COMUN ALGO.

¿ que es ese algo ?

Puede decirse que es poner en común las aspiraciones, objetivos, metas, logros, lineamientos, etc., que conduzcan a las organizaciones ( por organizaciones desde el individuo hasta el más complejo conjunto de ellos ) a estados de productividad.

Conceptualizando a la productividad, como la relación existente entre los beneficios obtenidos con respecto a los insumos necesarios para su consecución.

Ahora nos preguntaríamos:

¿ Cual es uno de los elementos fundamentales, distintivos de las empresas exitosas?

Se podría decir que sin temor a equivocarse que es el elemento humano, y si en el convergen actitudes, motivaciones, experiencia, habilidades, conocimientos y deseo de contribuir al logro empresarial, con la adecuada articulación de las funciones en un marco de comunicación efectiva, se tendrá una empresa exitosa.

Si al lector de este trabajo se le ha dejado con algunas interrogantes, pero sobre todo con el deseo de conocer más sobre este apasionante tema de la comunicación, la autora del mismo podrá sentirse satisfecha.

## BIBLIOGRAFIA

### MATERIAL BIBLIOGRAFICO DE:

- Curso " Comunicación y Liderazgo "  
Ing. León C. Coronado Mendoza  
del 2 al 6 de agosto de 1993  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química
  
- Curso " Organización y administración Empresarial "  
Ing. Ernesto Pérez Santana  
del 8 al 12 de marzo de 1993  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química
  
- Curso " Promoción Industrial "  
Ing. Andrés Milla  
del 22 al 26 de marzo de 1993  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química.
  
- Curso " Contabilidad para Ejecutivos No financieros "  
Ing. Mario Osorio  
del 29 de marzo al 2 de abril de 1993  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química

- Fundamentos Teóricos de Producción  
Ing. Emilio Cruz Urquiza  
Coordinación de Educación Continua  
del 23 de mayo al 3 de junio de 1994  
Fac. de Química
  
- Curso " La mercadotecnia en la industria química "  
Q.F.B. Adela Giral Barnés  
Del 25 al 29 de octubre de 1993  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química
  
- Curso " Desarrollo Organizacional "  
Lic. Julio Barba Dichi  
del 8 al 17 de agosto de 1994  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química
  
- Curso " Administración del Tiempo "  
Lic. Ruth Molina Pérez  
del 7 al 11 de marzo de 1994  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química
  
- Curso " Eficacia Empresarial "  
M. en C. Napoleón Serna Solís  
del 14 al 25 de febrero de 1994  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química
  
- Curso " Toma de Decisiones "  
Lic. Ruth Molina Pérez  
del 16 al 20 de agosto de 1994  
Coordinación de Educación Continua  
Fac. de Química

## REVISTAS

- Zald G. "quejarse de babel ". Diálogos México. 17,5, sept-oct, 38-39. 1981
- Gonzalez J. Responsabilidad social de la comunicación organizacional. Jornadas de la comunicación organizacional, corporación universitaria autónoma de bucaramanga, bucaramanga Colombia, . Facultad de comunicación social Colombia; 4,7, nov, 61-73. 1985
- "necesaria la comunicación entre Universidad e Industria " . Transformación ; 4,1, ene , 21-22 . 1987
- Arbealaez HZ " Sud & Nima Ingle . Quality circles in service industries. Prentice Hall. revista Universidad Eafit; 55, Jul-sep,120-121. 1984.
- Armella Maza M. " Comunicación : Cara y cruz del empresario". Expansión; 21, 526, Oct, 140-145. 1989.
- Casares P. " Porque falla el Informe anual ". E-Expansión; 22,545 , ago 39-42. 1990
- Casares P. " Comunicación: Liderazgo descendente ". Expansión; 22, 546, ago, 43-49. 1990.
- Flores Fernando " La empresa es una red de conversaciones ". Expansión; 22, 547, ago, 253-254.
- Monroy M. " El ejecutivo de los 90 . Expansión; 22, 547, ago, 256-259. 1990
- Casares P. " Comunicación : Las empresas y la prensa. ". Expansión; 22, 549, sep, 86-88. 1990
- Davies TJ " Comunicación Empresarial en Estados Unidos ". Expansión; 22, 551, Oct, 96-101. 1990
- Cabrera J. Cabrear G. " Mejores alternativas de comunicación " . Capital. Mercados financieros; 3, 28, Feb, 32-33. 1990.

- Licona J.M.: " Los grupos primarios en la administración participativa ". Management today en español ; 15, 6, ene , 25-26. 1989
- Torres MG " Bruce MM. Relaciones Humanas." Contaduría y Administración; 138, sep-oct, 110-111. 1985
- Fernandes M DA G R S " Comunicación, Relaciones humanas, Educación " Docencia; 6, sep-oct, 1978
- Kennis R. H " Relaciones Humanas en la empresa ( Kelly J.). Revista de economía y estadística; 19, 226'227. 1975
- Oliveira JBA "tecnología y estructura, sus efectos en la innovación organizacional. ". Grupo de estudios sobre el financiamiento de la educación; 17, 255-315. 1982
- Goldhaber G.M. " comunicación organizacional ". Contaduría y administración; 140, ene-feb, 151-152. 1986
- Cusella L P . " retroalimentación y motivación en la comunicación organizacional". Cuadernos de comunicación; 5, jun, 23-42. 1980
- Orozco Gutierrez E. " el caballero manchego y la comunicación administrativa ". Cuadernos de comunicación; 5, julio 60-69. 1980
- " mujer: comunicación y desarrollo". Cuadernos del tercer mundo; 6, 63, ago 77-78. 1983
- " Las comunicaciones y la productividad de Ithiel de Sola Pool Mit. Cuadernos de comunicación; 73, sep, 23-25. 1981
- Espinoza Deslgaud A " Los recursos humanos de la empresa moderna ". Revista clam; 10, 24-28. 1980
- Torres MG " Dirección de personal y recursos humanos ". Contaduría y administración; 138, sep-oct, 111-114. 1986.

- Valenzuela Fuenzalida " Una técnica para el Liderazgo personalizante ". Revista educación; 147, jun 55-58. 1987

- Mac Caskey Michel B. " los mensajes ocultos que envían los directivos " Biblioteca Harvard. 1992

- Turner Arthur N. " asesorar más que aconsejar. Biblioteca Harvard. 1992.

- Zalenznik Abraham " administradores y líderes: diferentes?" Biblioteca Harvard. 1992

## LIBROS

- Covey, Stephen." Los siete hábitos de la gente eficaz " . Paidós México 1994.

- Rodríguez Estrada Mauro. Liderazgo ( desarrollo de habilidades directivas). El manual moderno. México 1988.

- Lowen Alexander." el lenguaje del cuerpo " . Herder. Barcelona 1988.

- LLacuna Morera Jalme. " La comunicación interpersonal en las relaciones laborales ". Ed Kimpres Ltda. Santafé, Colombia. Julio 1993.

- Christopher y Smith. " Escuela para líderes ". Ed. Selector. México 1993.

- Hampotn R. David. " administración ". Ed Macgraw Hill. México 1991

- Milán Kubr. " La consultoría de empresas: Guía para la profesión " Organización Internacional del trabajo. Suiza 1993.

- Richard J. Shoenberg " Manufactura de Categoría mundial ". Editorial Norma. México 1994

- Rodríguez Estrada Mauro " Formación de instructores ". Ed. Mac graw Hill México 1990.

- Lucien Sfez " La comunicación ". Public. O. Cruz. México 1993.

-Rdz Estrada Mauro " El arte de hablar en reuniones ". Ed Mac graw Hill. México 1992

- M. del Campo de del Río Leonora " La entrevista productiva y creativa ". Ed McGraw Hill. México 1993.

- Bruce N. Hyland " Reflexiones para gerentes " ed. McGraw Hill México 1994.

- Rdz Estrada y Serralde " Asertividad para negociar ". Ed McGraw hill. México 1991.

- Pérez de Tudela Cesar " La información en las catástrofes". Editorial Mapfre. España 1993.

- García Díaz y Rdz Combellar. " Jefe hoy, mañana dirigente". Ed. Diana. México 1991.

- Blake y MacCansse. " Soluciones Grid a dilemas de liderazgo". Ed. Diana. México 1992.

- Mathewss Andrew. " Por favor sea feliz ". Ed selector. México 1994.

- Cook John William. " Auditoría: Filosofía y Técnica ". Edit. Interamericana 1989.

- A. Slosse. " Auditoría: UN nuevo enfoque empresarial ". Ediciones Macchi. Buenos Aires 1990

- Taylor, Donald " Auditoría: Integración de conceptos y procedimientos. ". Ed. Diana 1992.

- Arter Denise R. " Auditorías de calidad para mejorar su comportamiento ". ed. Díaz de Santos. Madrid 1993.

- " Normas y procedimientos de auditoría ". Instituto Mexicano de Contadores Públicos". México 1993.

#### TESIS

- Serratos Estañol Ma. Patricia

“ La motivación como elemento fundamental para el incremento de la productividad en las empresas químicas” . México 1995