

Universidad Nacional
Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN



35
2ij

La Comunicación Base de la Administración Empresarial

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
VICENTE LOPEZ LOPEZ

ASESOR: L. A. EVA LILIA TORRES HEYES

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1996

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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



REGlamento DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo " La Comunicación base de la Administración Empresarial "

que presenta el pasante: Vicente López López
con número de cuenta: 7217398-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 19 de febrero de 1996

PRESIDENTE	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	
VOCAL	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	L.A. Ma. del Carmen Pérez Castillo	
1er. SUPLENTE	L.A. Ma. Teresa Muñoz García	
2do. SUPLENTE	L.A. Néstor Pillado García	

AGRADECIMIENTOS

A MI ESPOSA:

*Dra. Ma. de Lourdes Martínez García
con todo mi amor y cariño
por su fundamental y decidido
apoyo en mi vida.*

A MIS HIJOS:

*Laura Patricia, Arturo y Cristina
con todo mi cariño
por la motivación e interés
que despiertan en mí por
seguir adelante.*

A MIS ABUELOS:

con respeto, gratitud y cariño
Sr. Ladislao López Reyes (Q.E.P.D.)
Sra. Efigenia Hernández Macías

A MIS PADRES:

con gratitud y cariño
Sr. Rómulo López Hernández
Sra. Bibiana López Toscuenteo (Q.E.P.D.)

A MI HERMANA:

con afecto
Y o l a n d a

A MIS PRIMAS:

con gratitud
Francisca,
Ana María,
Ma. de Lourdes

A todos mis tíos y tías,
así como primos y familiares
por su desinteresada ayuda durante
la etapa de estudio de mi vida.

A todos mis maestros:

***que intervinieron en mi formación
escolar y profesional,
en especial quiero expresar
mi gratitud a la
L.A. Eva Lilia Torres Reyes
por su apoyo y colaboración,
en la realización de este trabajo.***

INDICE DEL PROYECTO

OBJETIVOS DEL PROYECTO.

OBJETIVO GENERAL	1
OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
JUSTIFICACION DEL PROYECTO	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
FORMULACION DE HIPOTESIS	2
METODOLOGIA EMPLEADA	3

1. CAPITULO 1: LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCION	4
1.2 DEFINICION DE LA EMPRESA	4
1.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA	5
1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	5
1.5 CLASIFICACION DE LA EMPRESA	7
1.5.1 CLASIFICACION DE LA EMPRESA DE ACUERDO A SU GIRO	8
1.5.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA DE ACUERDO A SU MAGNITUD	8
1.6 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	9
1.6.1 ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL	9
1.6.2 TIPOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION	10

2. CAPITULO 2: ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA

2.1 LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACION	16
2.1.1 CONCEPTO DE AUTORIDAD	16
2.1.2 TIPOS DE AUTORIDAD	17
2.1.3 CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD	19
2.1.4 COIGUALDAD DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	19
2.2 SISTEMAS DE ORGANIZACION	20
2.2.1 ENFOQUE DE SISTEMA INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES	21
2.3 TIPOS DE ORGANIGRAMAS	25
2.3.1 DIFERENCIACION DE LAS ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES	29

2.4	DEPARTAMENTALIZACION	30
2.4.1	FORMAS DE DEPARTAMENTALIZAR	30
2.5	NIVEL JERARQUICO	34
3.	CAPITULO 3: LA COMUNICACION	
3.1	DEFINICION	36
3.2	IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION	37
3.3	ELEMENTOS DE LA COMUNICACION	38
3.4	PROCESO DE LA COMUNICACION	48
3.5	BARRERAS DE LA COMUNICACION	48
4.	CAPITULO 4: LA COMUNICACION COMO INSTRUMENTO DE DIRECCION	
4.1	DEFINICION DE DIRECCION	58
4.2	DIRECCION COMO FUNCION ADMINISTRATIVA	58
4.3	PAPEL DEL DIRECTOR	59
4.4	ELEMENTOS QUE UTILIZA EL DIRECTOR	60
4.5	TIPOS DE COMUNICACION	65
4.6	FLUJO DE LA COMUNICACION DENTRO DE LA EMPRESA	67
4.7	OBJETIVOS	67
4.8	POLITICAS	69
4.9	PROGRAMAS	70
4.10	JUNTAS DE TRABAJO	71
4.11	INFORMES	75
4.12	MEMORANDA	77
5.	CAPITULO 5: EVOLUCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION	
5.1	TENDENCIAS Y FACTORES DE LAS EMPRESAS A FUTURO	78
5.2	RESPUESTA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	82
5.2.1	SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADOS	82
5.2.2	COMUNICACION DE DATOS Y REDES DE PROCESO DE DATOS	83
5.2.3	EFFECTO DE LAS COMPUTADORAS EN LOS INDIVIDUOS Y EN LAS EMPRESAS	85

5.2.4	TELECOMUNICACIONES Y MEDIOS DE COMUNICACION	
	ENTRE EMPRESAS	88
5.2.4.1	MODEMS	90
5.2.4.2	TELEFONIA CELULAR	91
5.2.4.3	FAX	93
5.2.4.4	CORREO ELECTRONICO DE DATOS	94
5.3	RESPUESTA AL CAMBIO SOCIAL	94
	CONCLUSIONES	96
	BIBLIOGRAFIA	99

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de éste proyecto es el de resaltar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones como base esencial en el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los principales objetivos específicos son los siguientes:

- a) Aplicar el concepto del proceso de la comunicación para lograr un mejor funcionamiento de la organización.
- b) Distinguir y analizar las barreras de la comunicación que afectan su propósito.
- c) Conocer el tipo de comunicación que existe entre los diversos niveles jerárquicos de la empresa.
- d) Demostrar cómo influye la comunicación en el proceso de la toma de decisiones de quienes ejercen el mando.

JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El concepto de la comunicación ha tomado en los últimos años gran importancia, que se ha querido resolver una gran cantidad de problemas administrativos concernientes a ella. Muchas personas dudan que a base de la comunicación pueda resolverlos exitosamente, debido a que frecuentemente se atacan los problemas no son un ángulo parcial, es decir, la mayoría de los problemas no son únicamente de comunicación, sino que pueden incluir a la vez, la planificación, la organización, el control y la motivación.

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. Por éste medio se modifica la conducta, se realizan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos.

La falta de comunicación es uno de los problemas a los que se enfrenta el ejecutivo hoy en día; la comunicación deficiente o ineficaz dentro de la organización influye de manera determinante en el mal funcionamiento de la misma. Muchas veces la falta de conocimiento o el falso concepto que se tiene de ello, puede limitar la comprensión y la determinación de las posibles fallas que existen o pueden existir dentro de la empresa. Mediante una buena comunicación se pueden eliminar todas aquellas barreras que pueden ser obstáculo del flujo de la comunicación, así como la manera de corregirlas y mejorarlas a través del conocimiento de los factores que las determinan, sean éstos físicos o inherentes al comunicador o al receptor. Es por ello, que se considera que un buen desarrollo de la comunicación permite obtener un óptimo funcionamiento a cualquier nivel dentro de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas más serios a los que se han enfrentado actualmente las organizaciones, es la escasa comunicación entre los distintos niveles que las conforman. Dicha escasez origina distorsión en mensajes y en información, así como en la realización de ciertas actividades, provocando una disminución en la efectividad de la toma de decisiones a nivel directivo.

La comunicación debe ser clara y precisa en cada nivel. Por ejemplo, si se da una orden a nivel directivo, ésta debe ser comunicada lo más clara y precisa posible. De no ser así, los niveles jerárquicos inferiores la pueden recibir alternada, provocando con ello un mal funcionamiento del personal que labora y el incumplimiento de los objetivos trazados en un principio por la organización, afectando con esto el factor psicológico y social de la misma.

FORMULACION DE HIPOTESIS

La hipótesis a formularse se ha dividido para su entendimiento en general y en específica.

HIPOTESIS GENERAL:

El buen funcionamiento y el progreso de las organizaciones dependen conjuntamente con otros factores de una comunicación adecuada dentro de la misma.

HIPOTESIS ESPECIFICA:

La comunicación general la información a través de la cual el proceso de la toma de decisiones se lleva a cabo por los responsables de la dirección en las organizaciones.

METODOLOGIA EMPLEADA

El principal enfoque de ésta tesis es el de recalcar la importancia que tiene la comunicación dentro de las empresas así como dentro de sus diferentes áreas, procurando que los mensajes sean transmitidos y recibidos con el mismo fin con el que fueron creados para garantizar el buen funcionamiento y el logro de los objetivos planteados.

En el desarrollo de ésta tesis se pueden diferenciar varias etapas, las cuales contribuyeron a la realización de la misma:

- Investigación bibliográfica orientada a establecer todo el marco teórico.
- Visitas a diferentes empresas (servicios, maquiladoras, distribuidoras) para observar los problemas surgidos por falta de una comunicación adecuada.
- Análisis de la información obtenida en las entrevistas a las empresas.
- Consulta de apuntes de clase, recopilados durante el desarrollo de la carrera dentro de la presente Universidad.

En base a lo anterior, se detectaron distintos problemas que fueron observados en las empresas seleccionadas, los cuales fueron el punto de apoyo para considerar que la comunicación juega un papel principal dentro de las empresas.

Si existe una comunicación deficiente, una empresa no funciona adecuadamente, ya que no se obedecen correctamente las órdenes dictadas por un superior, son distorsionados los mensajes entre los diferentes departamentos y la toma de decisiones se dificulta.

Las referencias utilizadas a lo largo de ésta tesis, se anexan al final de cada capítulo para agilizar su búsqueda y su fácil entendimiento.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. *Introducción*

El hombre en un esfuerzo por satisfacer sus necesidades, ha buscado la compañía de sus semejantes para compartir y unir sus fuerzas para lograr un objetivo común. Tal idea se aplica en que en cualquier grupo social se da el concepto de administración; sin embargo, es en la empresa en donde adquiere su mayor desarrollo, debido a que ésta contribuye notablemente al avance económico del país en que se encuentra. Surge con el objeto de satisfacer las necesidades de la sociedad, a cambio de una remuneración que equilibre dichos esfuerzos. Por otro lado, los hombres que la integran logran su autorrealización y la conciliación de sus diferentes intereses. De ésta forma la empresa se distingue como una unidad productiva con características y vida social propia al ofrecer un producto, y como una unidad de servicio al rendirlo. Requiere de un grupo diverso de recursos humanos, materiales y tecnológicos que ayuden conjuntamente al logro de los objetivos previamente establecidos.

1.2 *Definición de la empresa*

Existen varias definiciones acerca de la empresa, sin embargo, la que engloba lo mencionado anteriormente corresponde a la de Guzmán Valdivia, quien define a la empresa como: "La unidad económica y social, en que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".¹

Por otro lado Agustín Reyes Ponce la define como "una unidad administrativa, económica y jurídica".²

Basándose en esto he definido a la empresa como: "una entidad socio-económica que en su actividad se vale de la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para producir, comprar o vender bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad a cambio de una retribución".

¹ Fernández Arena, El Proceso Administrativo, México, D.F., 1979.

² Reyes Ponce, Agustín Administración de Empresas, Primera Parte, México.

1.3 Importancia de la empresa.

Las empresas son importantes porque sirven a la sociedad y generan riqueza promoviendo el desarrollo económico y social de un país. Su principal función es la de crear las condiciones necesarias y la de desarrollar la capacidad directiva con nuevas y mejores técnicas administrativas. En forma de resumen la importancia de la empresa se indica como sigue:

- a) Reúne la fuerza y el capital para trabajar en pos de beneficios económicos y sociales.
- b) Es generadora de riquezas a través de las utilidades que obtienen.
- c) Es una solución al problema del crecimiento económico.
- d) Es fuente generadora de empleos.
- e) Es generadora de impuestos.
- f) La empresa es una institución básica que complementa la educación y el desarrollo de personas en cuanto a la familia y a la escuela.
- g) La empresa es proveedora de satisfactores para la sociedad.

1.4 Objetivos institucionales.

La actividad de una empresa está encaminada hacia el logro de objetivos y resultados. Por tal motivo, se incluyen en éste capítulo los aspectos que permiten el juzgar si una organización tiene éxito empresarial o no. Para lograr lo anterior se debe cumplir lo siguiente:

- a) La empresa debe lograr sus objetivos primarios.
- b) El volumen de ingresos debe ser el necesario para absorber los costos y para darle el nivel de utilidades que desea.
- c) Debe de contar con la presencia de un administrador profesional multiplicador de su riqueza.

La empresa sirve a la sociedad y por tal motivo puede alcanzar el logro de sus objetivos. Se ha dicho que los objetivos de la empresa deben estar dentro de las restricciones reconocidas, establecidas y exigidas por la sociedad.³

En forma general, los objetivos institucionales se pueden clasificar en cuatro categorías:

1. Objetivos de Servicio:

Dichos objetivos se basan en la idea de proporcionar a los consumidores los productos y/o servicios adecuados, a fin de satisfacer sus necesidades oportunamente.

2. Objetivos Económicos:

Dichos objetivos plantean el cumplimiento de los intereses de la empresa al reinvertir un porcentaje de la utilidad que colabore al desarrollo de la misma con los intereses de los inversionistas al pagar dividendos justos y a los intereses de los acreedores al liquidar los préstamos otorgados.

3. Objetivos Sociales:

Los objetivos sociales establecen el cumplir con los intereses de los empleados y de los obreros, otorgando un mayor poder adquisitivo y motivándolos a colabore en los servicios públicos, mediante el pago de impuestos, brindando a la comunidad productos y bienes de calidad que no sean nocivos para la salud, protegiendo el ambiente de contaminación, creando fuentes de trabajo que mejoren el nivel socio-económico de una región.

4. Objetivos Técnicos:

Los objetivos técnicos corresponden el estudiar las técnicas actuales con el fin de mejorarlas e investigar sobre los descubrimientos tecnológicos más modernos que se han llevado a cabo para el logro eficaz de la producción y productividad de sus objetivos.

³ Terry, George Principios de Administración de Empresas, Ed. C.E.C.S.A. México, 1980.

1.5 Clasificación de la empresa.

Desde los tiempos más remotos de la civilización, al hombre le ha preocupado el problema de satisfacer sus ilimitadas necesidades con una cantidad limitada de recursos. Por lo tanto, el empresario ha tratado de organizar una unidad económica que se especialice en la elaboración y distribución de tales recursos. Existen varios criterios que clasifican a la empresa, mismos que se ejemplifican en la figura 1, página 12.

Otro criterio establece que la empresa pública pertenece y es administrada por el Estado, su función es la de ser un instrumento de la administración de un país, así mismo como la de satisfacer las necesidades generales de la población. En nuestro país la empresa pública ha crecido durante la última década proporcionando fuentes de trabajo a miles de personas.

Su importancia para la sociedad se palpa en los servicios que presta, como por ejemplo: educación pública, sanidad, seguridad social, finanzas nacionales, regulación del comercio, protección de los intereses del consumidor, impartición de justicia, seguridad nacional, etcétera; todas estas actividades no persiguen la obtención de ganancias, sino el brindar atención a las demandas de la población, proporcionando el desarrollo social.

En las empresas públicas, el capital proviene del Estado y se satisfacen las necesidades sociales. De éste, encontramos la siguiente clasificación:

a) Paraestatales:

Son aquellas en las que tanto el Estado como los particulares intervienen en la fabricación de bienes y/o servicios.

b) Estatales:

Se dedican a una actividad económica, teniendo personalidad jurídica propia, perteneciendo totalmente al Estado.

c) Centralizadas:

Son aquellas en donde el presidente de la república se encarga de dirigir e integrar las decisiones y ejecuciones dentro de una empresa.

d) Descentralizadas:

Es una empresa común, cuya diferencia radica en la realización de actividades que corresponden al Estado.

La empresa privada se constituye legalmente por particulares o personas morales con fines lucrativos en la mayoría de los casos. Genera productos y servicios que son satisfactores de necesidades sociales y que venden en un mercado buscando así ingresos y utilidades. El objetivo lucrativo de productividad en la empresa privada.

Se ocupa de hacer llegar a la población bienes y servicios que la empresa pública no tiene la capacidad o el interés de atender.

1.5.1 Clasificación de la empresa de acuerdo a su giro.

Por el giro que desarrollan, se han clasificado a las empresas en industriales, comerciales y de servicios.

Las empresas industriales se dedican a la transformación y/o extracción de materias primas, para la producción de diversos bienes. Dentro de éstas encontramos a las extractivas que explotan los recursos naturales indispensables para el hombre, las manufactureras que transforman las materias primas en productos terminados (ya sea bienes de producción o de consumo final) y las agropecuarias que explotan tanto a la agricultura como a la ganadería.

Las empresas comerciales se dedican a la compra-venta de productos terminados, las cuales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas.

Las empresas de servicios son aquellas que obteniendo no lucro, se dedican a la prestación de servicios.

1.5.2 Clasificación de la empresa de acuerdo a su magnitud.

Por la magnitud de la empresa se han clasificado en grandes, medianas y pequeñas.

Las empresas grandes, están constituidas por más de 1000 trabajadores, teniendo la necesidad de cambios cualitativos y cuantitativos por lo que se da la especialización. El administrador se encarga únicamente de las funciones administrativas, por lo cual, requiere de más personal para realizar otras tareas. Su producción está altamente mecanizada o sistematizada, y sus ventas

cubren los mercados internacionales y se valen de la previsión y de la planeación a largo plazo para realizar y lograr sus objetivos.⁴

La mediana empresa tiene entre 101 y 1000 trabajadores normalmente. La alta gerencia debe tener conocimientos técnicos y administrativos que colaboran a que su ritmo de crecimiento sea más impresionante que la pequeña y grande empresa. Por consiguiente, es difícil determinar en qué etapa de desarrollo se encuentra, asimismo, su producción es mecanizada, sus ventas son nacionales y su capital es mayor que el de la pequeña empresa.

Las empresas pequeñas son aquellas en las que trabajan menos de 100 empleados, que prácticamente realizan todas las funciones y, por lo tanto, no hay especialización en ninguna. Generalmente la producción es artesanal, sus ventas son locales y el monto de su capital es el menor en relación a las demás.

1.6 Estructura de la empresa.

En cualquier esfuerzo de organización, los administradores deben elegir una estructura apropiada. El término estructura, se refiere a las relaciones específicas entre los recursos del sistema administrativo.⁵ El propósito de la estructura consiste en facilitar el uso de cada recurso, tanto individual como colectivamente a medida que el sistema administrativo trata de lograr sus objetivos.

La estructura de una organización se presenta principalmente por medio de una ilustración gráfica denominada organigrama, donde los individuos que se sitúan hacia la parte superior de la pirámide tienen más autoridad y responsabilidad que los que se sitúan hacia la parte inferior, la posición relativa de los individuos dentro de las casillas de la organización indica relaciones amplias de trabajo, mientras que las líneas entre las casillas designan líneas formales de organización entre los individuos.

1.6.1 Estructura formal e informal.

La estructura formal se define como las relaciones que existen entre los recursos

⁴ Rodríguez Flores, Pedro Antonio. La Administración de la Mercadotecnia en la Empresa Mediana y Pequeña.

⁵ Certo, Samuel C. Administración Moderna, Ed. Interamericana, México 1987.

organizacionales, tal como lo definió la administración, indicando que la estructura formal se representa principalmente por un organigrama.⁶

La estructura informal se define como los patrones de relaciones que se desarrollan debido al contacto informal de los miembros de la organización.⁷ La estructura informal evoluciona en forma natural y tiende a ser moldeada por normas individuales, valores o relaciones sociales, la estructura informal coexiste con la estructura formal pero no necesariamente es idéntica a ella. La figura 2 y la figura 2a., página 13 y 14, muestran en forma esquemática dicho concepto.

1.6.2 Tipos básicos de la estructura de la organización.

Los tipos básicos de la estructura de una organización, se clasifican en lo siguiente:

a) Estructura Funcionalizada:

La estructura funcionalizada es una función especializada, que ha sido diferenciada hacia afuera de una cadena especializada. A los especialistas asesores se les concede autoridad sobre el personal de línea.

b) Estructura Lineal:

Sólo se permite diferenciación funcional hacia abajo y diferenciación funcional hacia afuera, los puestos de asesoría están separados de los puestos de línea para cosechar los beneficios de la especialización.

c) Estructura de Staff:

Es el derecho para dar consejos o asistir a aquellos que poseen autoridad de línea o a otro personal del staff. El objetivo de la autoridad staff es capacitar a aquellos que son responsables de mejorar la efectividad del personal de línea para que realicen sus tareas. Obviamente, el personal staff de línea debe trabajar estrechamente para mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización. El tamaño es tal vez el factor más significativo para determinar si se usará o

⁶ Idem.

⁷ Thürauf, Roberto J. Principios y Aplicaciones de Administración, México, D.F., 1983.

no personal staff en una organización. Entre mayor sea una organización, mayor será la necesidad del personal staff.⁸

d) Estructura por Comités:

Un grupo de miembros de la organización que discute y obtiene soluciones a problemas de la organización. Un comité puede ser lineal, de asesoría o combinación de ambos.

e) Estructura por Proyectos:

Un enfoque para reunir todos los talentos y recursos necesarios de la organización para alcanzar una meta específica para un proyecto. Esta estructura se encuentra en industrias con sistemas de producción muy complejos.

La figura 3, página 15, muestra en forma ilustrativa los tipos básicos de la estructura de la organización.

⁸ Certo, Samuel C. Op. cit.

DIVERSOS CRITERIOS DE CLASIFICACION PARA LA EMPRESA

NATURALEZA	REGION SOCIAL	GIRO O ACTIVIDAD	TAMIAÑO	CAPITAL SOCIAL	FINES ECONOMICOS	NACIONALIDAD
1. Sector Público	1. Sociedad Anónima	1. Industriales	1. Grande	1. Participación Mayoritaria	1. Lucrativas	1. Nacionales
2. Sector Privado	2. Sociedad de capital variable	2. Comerciales	2. Pequeña	- Cooperativas - Cooperatorias	2. No Lucrativas	2. Extranjeras
3. Sector Social	3. Sociedad de responsabilidad limitada	3. De Servicio	3. Grande	2. Participación Minoritaria		3. Transnacionales
	4. Sociedad Cooperativa	4. Extractivas	4. Individuales	- Filiales - Afiliadas - Representantes - Sucursales		
	5. Comandita por Acciones	5. Banca				
	6. Comandita Simple	6. Agrícolas				
	7. En nombre colectivo	7. Ganaderías				
	8. Asociación en Participación	8. Pesca				
	9. Asociación Civil	9. Artesanales				
	10. Persona Física	10. Científicas				
	11. Secretaría de Estado	11. Culturales				
	12. Organismo Público	12. Deportivas				
	13. Empresa Parastatales	13. Seguros y Fianzas				
	14. Sociedades Nacionales de Crédito	14. Importadoras				
	15. Organismo Auxiliar de Crédito	15. Exportadoras				
	16. Fideicomiso	16. Maquiladoras				
		17. Religiosas				
		18. Beneficarias				
		19. Políticas				
		20. Comunicación				

Figura 1

ESTRUCTURA INFORMAL

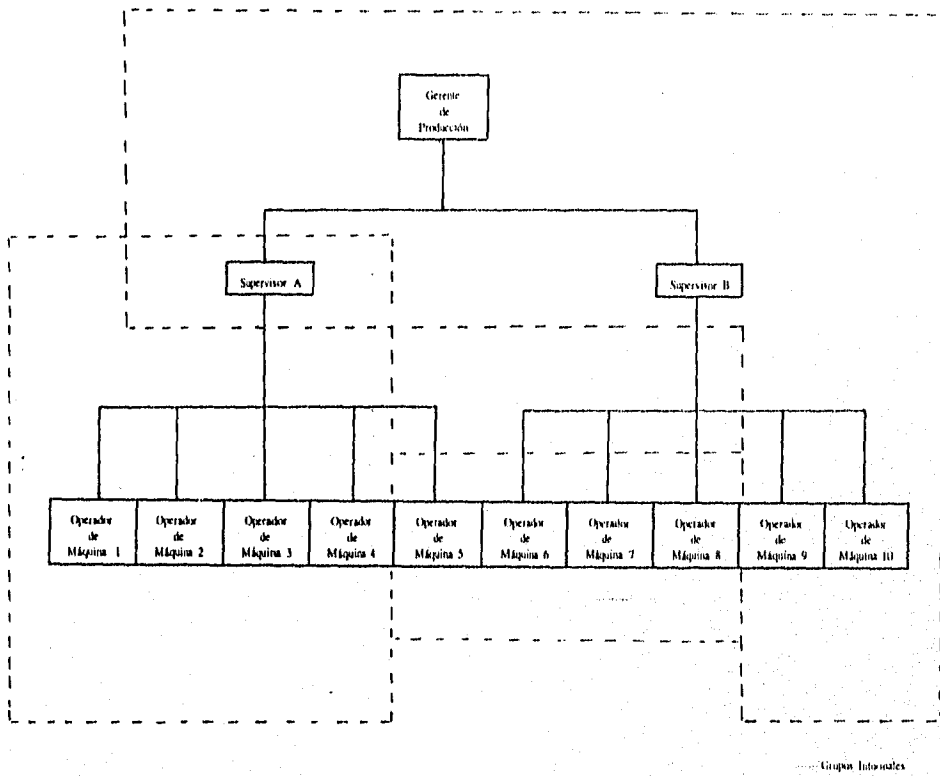


Figura 2

ESTRUCTURA FORMAL

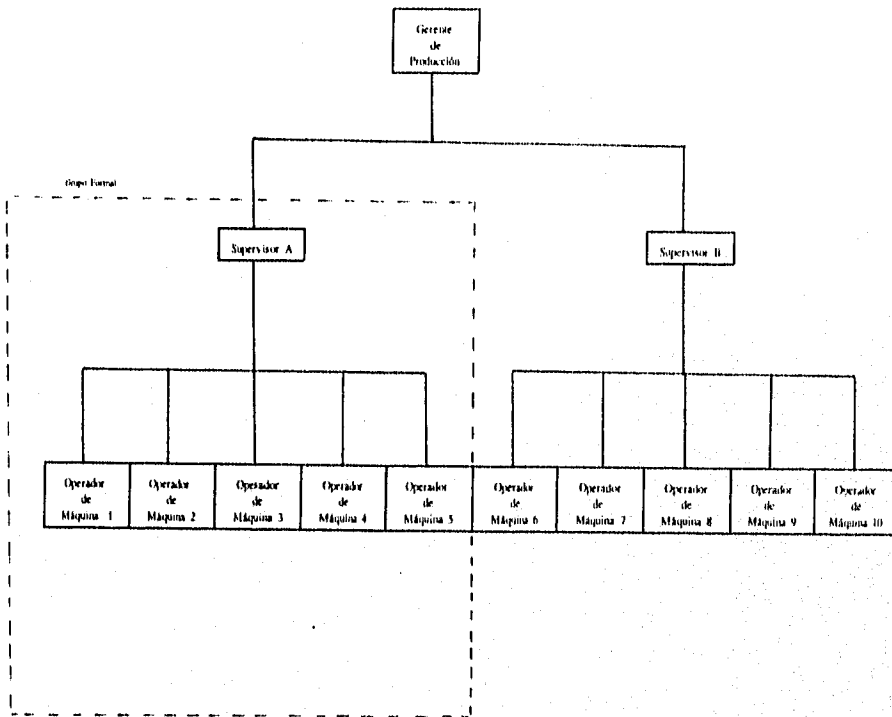


Figura 2a.

TIPOS BASICOS DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION

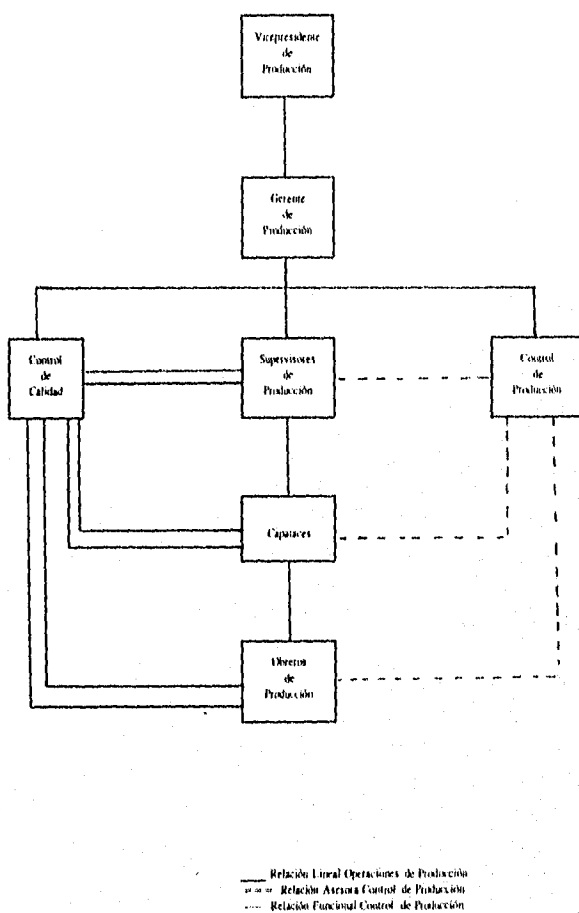


Figura 3

CAPITULO 2

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA

2.1 *La Autoridad y responsabilidad en la administración.*

2.1.1 *Concepto de autoridad.*

Cualquier acción administrativa organizada requiere autoridad. La autoridad condiciona las acciones y el comportamiento de todo miembro de la organización y une las varias unidades organizacionales. La autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir.⁹ Se ejerce tomando decisiones y viendo que se cumplan.

Quien decide es el que tiene la autoridad: la forma práctica para saber en quién radica la autoridad, es conocer al que toma las decisiones que son obedecidas, aunque quién las tomó no ejerza autoridad. También influye en la actividad de otra persona o grupo, o provoca un comportamiento distinto de parte del individuo o grupo.

La autoridad cobra vida por propiedad, por jerarquía dentro de la organización o por decreto legal. La propiedad incluye el hecho a usar la cosa poseída y dirigir la forma en que deba usarse, lo que cuenta con la aprobación tanto social como legal, es decir, un empleado que no acata una orden puede ser eliminado de la compañía por acción de una corte o de la policía, si rehúsa obedecer. Con lo que a jerarquía se refiere, se dice que la autoridad es conferida por la posición en la organización formal o por las relaciones establecidas. También es posible la autoridad por decreto legal, y ésta se encuentra comúnmente en la organización formal gubernamental.

Existe un punto de vista, cuyo enfoque depende de la aceptación por parte del subordinado. En éste enfoque se cree que la autoridad llega al administrador por la aceptación de su facultad para tomar decisiones y obligar al cumplimiento de ellas por parte de sus subordinados. El administrador carece de autoridad hasta que ésta no le sea otorgada por niveles superiores y reconocida por sus subordinados.

Durante siglos el hombre ha puesto restricciones sobre los actos de quienes tienen la autoridad. Por ejemplo, en una empresa moderna, es común encontrar que dos o más miembros de la administración deben concurrir en determinados eventos antes de ponerlos en vigor. Existen

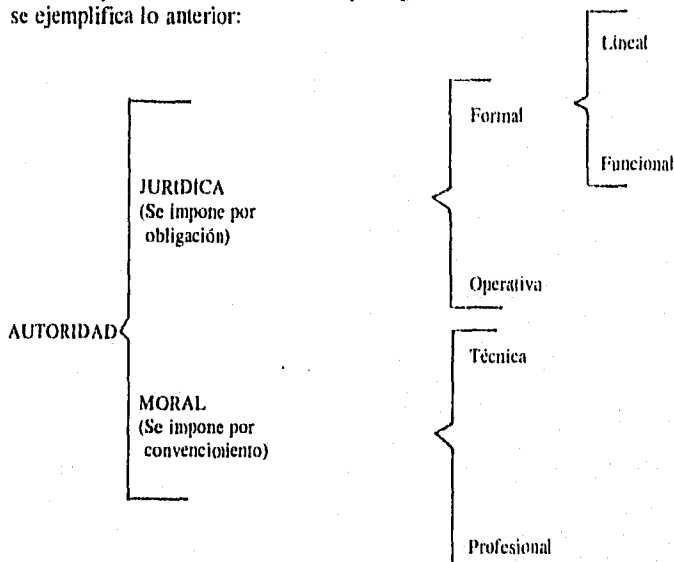
⁹ Terry, George Principios de Administración, Ed. C.F.C.S.A. 1980.

límites específicos para la autoridad, ninguno, ni siquiera un gerente puede decidir y obligar una actividad que está más allá de su capacidad, sea ésta mental o física, para que la ejecute un subordinado. La autoridad también debe estar de acuerdo con los planes aceptados de la empresa. No se puede ignorar un objetivo ni modificar una política sólo porque un gerente dice que se haga así.

Además, existen para el gerente muchas limitaciones de tipo social respecto al uso de la autoridad. Las actividades que se ordenen deben estar acordes con las convicciones, códigos, creencias y hábitos fundamentales del grupo; de lo contrario, la facultad efectiva de quien ejerce la autoridad estará limitada. Estas limitaciones sociales sobre la autoridad se encuentran tanto dentro como fuera de una empresa.

2.1.2 Tipos de autoridad

Para su entendimiento, la autoridad se ha clasificado en cuatro tipos diversos principalmente. Dos de índole jurídica que son la autoridad formal y la autoridad operativa, los cuales forman la autoridad propiamente dicha; y otros dos de índole moral que son la autoridad técnica y la autoridad personal, los cuales dan el prestigio, los conocimientos, etc. En la siguiente figura, se ejemplifica lo anterior:



AUTORIDAD FORMAL:

Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad. La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: autoridad lineal, o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

AUTORIDAD OPERATIVA:

Es aquella que no ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.

AUTORIDAD TÉCNICA:

Es aquella que se tiene a causa del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Esta autoridad se basa más que en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo dicho.

AUTORIDAD PERSONAL:

Es aquella que posee ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal.

La autoridad formal y operativa necesitan fortalecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal. Cuando se comunican la autoridad técnica y personal pero se carece de conocimientos o personalidad de jefe, se va perdiendo gradualmente la autoridad formal u operativa. Muchas veces esa falta de conocimientos da lugar a una lucha entre los inferiores por alcanzar cierto predominio para alcanzar a ser un jefe no designado.

2.1.3 Concepto de Responsabilidad.

Otro concepto de suma importancia para la organización es la responsabilidad. En un concepto muy formal, responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad.¹⁰ La responsabilidad puede ser continua o puede terminar con el cumplimiento de una sola acción. Es lo que se espera que uno haga en el desempeño de su trabajo específico. Algunos gerentes consideran la responsabilidad como compuesta de dos partes o fases. Una es la obligación de llevar a cabo las actividades asignadas para lograr los resultados; y la otra es informar a un superior sobre el grado de éxito logrado al terminar el trabajo asignado.

2.1.4 Coigualdad de la autoridad y responsabilidad.

La autoridad y la responsabilidad son dos conceptos que están muy relacionados entre sí. Desde el punto de vista de un gerente, la autoridad sin responsabilidad carece del propósito o justificación final para llevarse a cabo. De la misma manera, la responsabilidad sin autoridad no tiene ningún sentido. Un gerente no puede desahogar los deberes asignados si carece de la autoridad necesaria para ver que el trabajo se realice satisfactoriamente. La autoridad de un funcionario debe corresponder a su responsabilidad; y viceversa, toda responsabilidad debe ir acompañada de su correspondiente autoridad. La cantidad y alcance de la autoridad. Cuando la autoridad es menor que la responsabilidad, la tendencia es a que se reduzca la responsabilidad al nivel de la autoridad; en cambio, cuando la autoridad es mayor que la responsabilidad, la tendencia es a aumentar la responsabilidad hasta el nivel de la autoridad. Si no se equilibran la autoridad y la responsabilidad, la situación se torna inconveniente. Se debe estimular a los gerentes a que asuman mayor responsabilidad compatible con su autoridad; o de lo contrario, se debe reducir la autoridad.

La responsabilidad existe cuando una persona con autoridad acepta la obligación de desempeñar un trabajo y principia a utilizar su autoridad.

¹⁰ Idem.

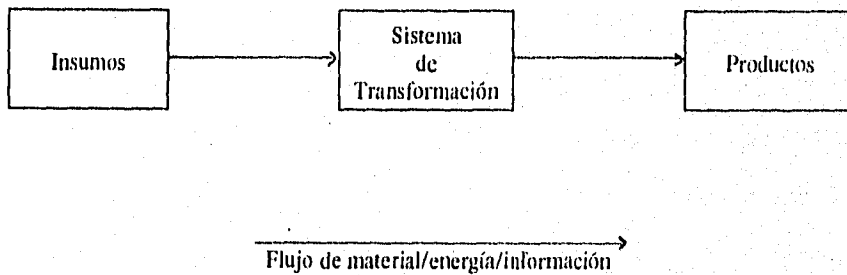
2.2 Sistemas de organización.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: 1) sistemas cerrados o 2) sistemas abiertos. Los sistemas cerrados se basan principalmente en las ciencias físicas. Las teorías sobre administración tradicionales fueron en un principio vistas como sistemas cerrados porque se consideraba que eran libres de influencias externas. Se consideraba que la organización era suficiente e independiente de tal manera, que sus problemas podían analizarse en términos de su estructura interna, tareas y relaciones formales, sin hacer referencia al medio externo.

Una característica de los sistemas cerrados es que tienden a moverse hacia el equilibrio estático, es decir, hacia el desorden, la desorganización, o la falta de estructura.

Por otro lado, los sistemas abiertos se encuentran en una relación dinámica con el medio ambiente y reciben diferentes entradas que transforman de alguna manera y salen en forma de productos. También éstos sistemas abiertos, están en relación consigo mismos. El sistema abierto se adapta a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes externos.¹¹

Se debe considerar a la organización como un sistema abierto, como se muestra en la siguiente figura:



¹¹ Walter Buckley, *Society as a Complex Adaptive System*. American Management Association, 1980.

MODELO GENERAL DE LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO.

El sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información; transforma éstos insumos en productos, servicios y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación.

2.2.1 Enfoque de sistema integral sobre las organizaciones.

Se considera a la organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto de un cierto número de subsistemas. Dicho sistema recibe insumos de energía, información y materiales del medio, los transforma y los regresa en forma de productos. Desde éste enfoque, la organización es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema.

La organización interna está compuesta por varios subsistemas. Los subsistemas de metas y valores organizacionales son dos de los más importantes. La organización toma muchos de sus valores del medio sociocultural; debe cumplir ciertos objetivos, que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad, y si desea tener éxito, en la recepción de insumos, debe conformarse a los requerimientos de la sociedad.

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por la organización y varía de acuerdo al tipo de actividades a realizar. Está conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas, por el tipo de maquinaria y el equipo de que se dispone y por la distribución de servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y a su subsistema psicosocial.

Cada Organización tiene un subsistema psicosocial que está compuesto por individuos y grupos en interacción. El sistema psicosocial recibe influencia de las fuerzas del medio externo, así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y de papel, dinámica de grupos y por los sistemas de influencia. También es afectada por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.

El subsistema estructural se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y la manera en que están coordinadas (integración). La estructura

se establece por medio de los organigramas de las organizaciones, por la descripción de las posiciones y de trabajo y por las reglas y procedimientos.

El subsistema administrativo involucra toda la organización que relacione a la organización con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

SISTEMAS ARTIFICIALES:

Existen varias características clave de los sistemas organizacionales. En primer término no son naturales, como los sistemas físicos o biológicos, sino que son artificiales. Tienen estructura, pero de eventos más que de componentes físicos, y no pueden separarse de los procesos del sistema. El hecho de que las organizaciones sociales sean inventadas por los seres humanos sugiere que éste se puedan establecer para una variedad infinita de objetivos y que no siguen los mismos patrones cíclicos de la vida, como el nacimiento, madurez y muerte de los sistemas biológicos.

Considerar a las organizaciones como sistemas sociotécnicos abiertos sugiere que existan límites que los separen del medio. El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. El sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que los sistemas abiertos tienen límites permeables entre el propio sistema y el sistema en general. Los límites de una organización social son frecuentemente muy flexibles y variables en tiempo, de acuerdo con sus funciones y con sus actividades. Una de las principales funciones dentro de una organización es la regulación de sus fronteras entre los sistemas. Un papel básico de la administración es la de servir como punto de unión o como deslindador, para asegurar la cooperación y la integración entre los distintos sistemas.¹⁷

El concepto de interfase es útil para entender las relaciones fronterizas existentes. Una interfase puede ser definida como el área de contacto entre un sistema y otro. Por lo tanto, la organización tiene muchas interfases con otros sistemas: proveedores de materiales, la comunidad local, posibles empleados, sindicatos, clientes y dependencias gubernamentales, estatales, locales y federales.

Todos los sistemas pueden ser considerados en un sentido jerárquico. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor y también forma parte de un sistema mayor o suprasistema. Las grandes organizaciones tienen una estructura jerárquica. La gente está organizada en grupos; los grupos están organizados en departamentos, los departamentos en divisiones; las divisiones en compañías; y las compañías forman parte de una industria y una economía.

¹⁷ Rensis Likert, *New Patterns of Management*. Ed. Mc. Graw-Hill, 1970.

La estructura jerárquica no sólo se relaciona con los niveles, sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo combinaciones de subsistemas en un sistema más amplio, con el objeto de coordinar las actividades y procesos. En las organizaciones complejas existe una jerarquización de procesos y de estructura.

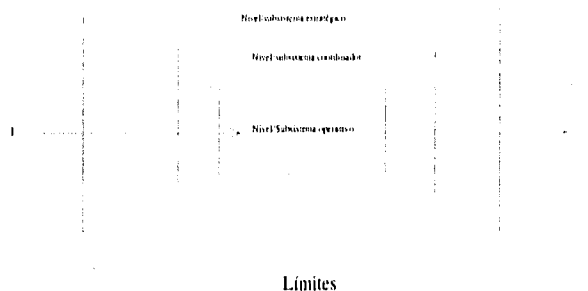
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:

El sistema administrativo abarca a toda la optimización mediante la dirección tecnológica, organización de la gente y otros recursos, y relacionando la organización con su medio. Un enfoque del estudio de las organizaciones centra su atención en los procesos administrativos fundamentales como la planeación, la organización y el control. Dichos procesos son esenciales si es que la organización ha de lograr sus objetivos y metas fundamentales.

Otra manera de entender la tarea administrativa es observar que dentro de las organizaciones existen distintos niveles o subsistemas.

En la siguiente figura se ejemplifica a la organización como un compuesto de niveles/subsistemas estratégicos, de coordinación y operativos:

MEDIO DEL SISTEMA



1. Insumos Hacia el Sistema.
2. Productos Hacia el Medio.

El subsistema operativo tiene que ver principalmente con la realización de tareas. En éste nivel se logran los objetivos establecidos eficiente y efectivamente. El nivel estratégico relaciona las actividades de la organización con su medio. El subsistema de coordinación sirve como integrador vertical de las actividades (estratégica y operativa) y horizontalmente (entre las diferentes funciones al mismo nivel). La principal preocupación de éste nivel es la de integrar las actividades internas que han sido especializadas por funciones y/o niveles.

Concebir a la organización como un sistema sociotécnico crea un papel diferente para el administrador, puesto que debe integrar y balancear los distintos subsistemas y las actividades dentro del marco de referencia ambiental.

2.3 Tipos de Organigramas.

Una manera característica de describir la estructura es el organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. La mayor parte de los organigramas son jerárquicos y recalcan las relaciones entre los superiores y sus subordinados directos. Con frecuencia se complementan con descripciones de puestos y manuales de organización, que intentan definir las tareas de los distintos puestos y determinar más específicamente las relaciones entre ellos.

El organigrama es un modelo abstracto simplificado de la estructura, no es una representación exacta de la realidad, y por lo tanto tiene limitaciones. Sólo muestra unas cuantas de las relaciones en la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Los organigramas revelan los siguientes puntos:

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y de responsabilidad.
- d) Los canales formales de la comunicación.
- e) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- f) La naturaleza lineal o de staff del departamento.
- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento.

Además de lo anterior, los organigramas deben de ser muy claros, deben de contener el número exacto de puestos dentro de la organización ya que de lo contrario, ocasionarían una confusión.

Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados; representan la estructura del cuerpo administrativo, y por ello deben de comenzar por el Director o Gerente General, y terminar con los jefes o con los supervisores del último nivel. Por último deben contener nombres de funciones y no de personas.

Los organigramas se han clasificado en verticales, horizontales, circulares y escalares.

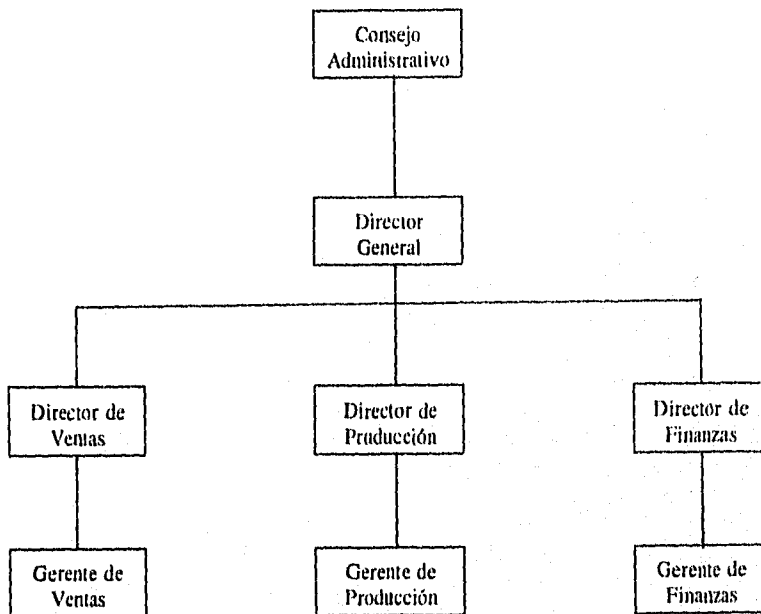
ORGANIGRAMAS VERTICALES:

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y de autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Los organigramas verticales presentan las siguientes ventajas:

1. Son los más usados y más fáciles de comprender.
2. Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Para ejemplificar lo anterior, la siguiente figura representa una estructura de un organigrama vertical:



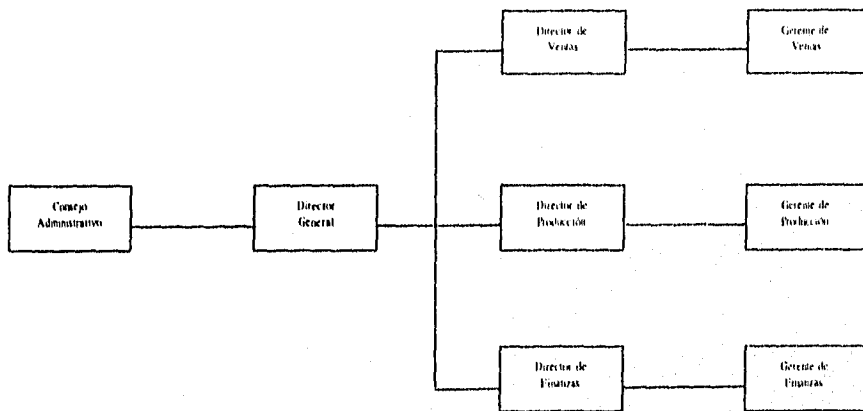
ORGANIGRAMAS HORIZONTALES:

Representan los mismos elementos de los organigramas verticales y en la misma forma, sólo que se comienzan de izquierda a derecha, indicando primero el máximo nivel jerárquico y después los demás niveles sucesivamente.

Los organigramas horizontales tienen las siguientes ventajas:

1. Siguen la forma normal en que se acostumbra a leer.
2. Disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación.
3. Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

La estructura del organigrama horizontal, se representa con la siguiente figura:



ORGANIGRAMAS CIRCULARES:

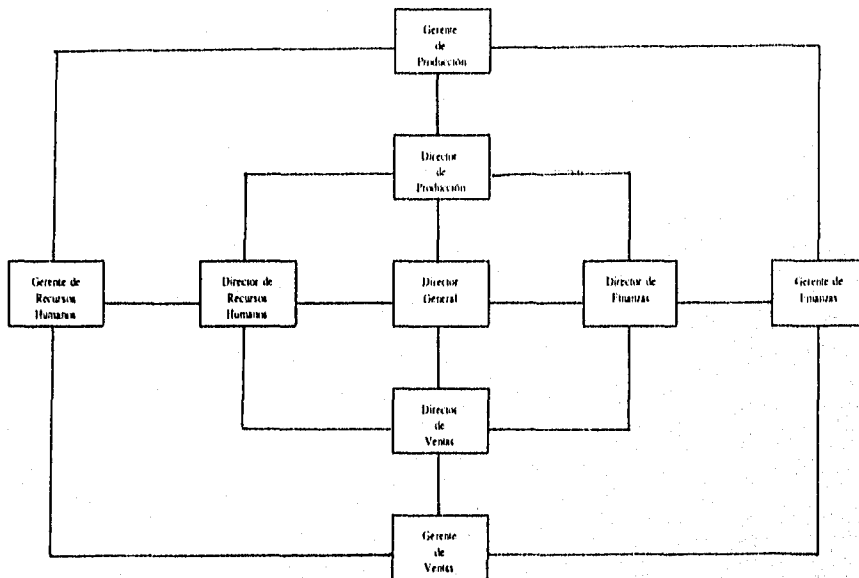
Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a su alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y de responsabilidad.

Las ventajas que proporcionan son las siguientes:

1. Señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan o disminuyen la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, éstos organigramas resultan confusos y difíciles de leer; no permiten colocar fácilmente niveles donde hay sólo un funcionario.

Los organigramas circulares tienen la siguiente estructura:

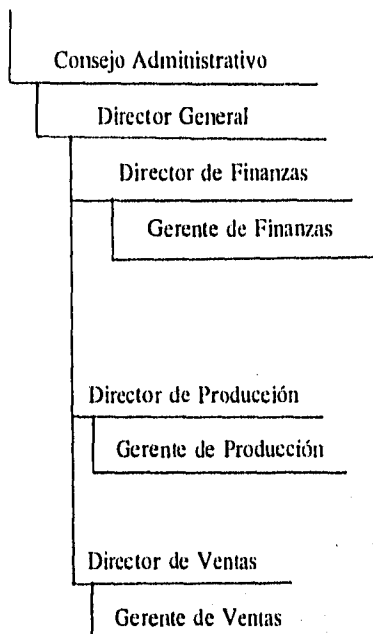


ORGANIGRAMAS ESCALARES:

Dichos organigramas consisten en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos. Son poco usados aunque resultan ser muy sencillos, ya que no encierran cada nombre de un cuadro para destacarlo en forma adecuada.

Un problema de los organigramas es tratar de establecer en un plano simple bidimensional esquemático las complejas relaciones estructurales que se dan en una organización.

Los organigramas escalares se representan con la siguiente figura:



2.3.1 Diferenciación de las actividades organizacionales.

Las organizaciones complejas se caracterizan por un alto grado de especialización de las tareas. Aún la empresa más simple cuenta con un número reducido de empleados y tiene cierta división del trabajo entre sus miembros. En organizaciones más grandes ésta diferenciación va aún más lejos. La diferenciación se ha definido como el estado de fragmentación del sistema

organizacional en subsistemas, cada uno de los cuales tiende a desarrollar atributos particulares en relación con los requerimientos impuestos por su medio externo.¹³

En la organización ésta diferenciación ocurre en dos direcciones: la especialización vertical de actividades, representada por la jerarquía organizacional, y la diferenciación horizontal de actividades, llamada departamentalización.

La diferenciación vertical está representada por la jerarquía que va del presidente al vicepresidente, gerentes de planta y supervisores, y finalmente al nivel operativo. La diferenciación vertical establece la estructura gerencial, mientras que la diferenciación horizontal define la departamentalización básica. Sin embargo, ambas establecen la estructura formal de la organización.¹⁴

2.4. Departamentalización.

Las organizaciones tienen algunas bases características para la diferenciación horizontal de sus actividades. La división de la autoridad y de la responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional da origen a la departamentalización en la organización. Por lo general, cada nivel organizacional abajo de la cumbre está dividido en departamentos y, de igual forma, cada nivel sucesivo inferior se subdivide también en departamentos. Se hace la división por departamentos para distribuir el trabajo, para aprovechar la especialización del trabajo, para obtener unidades de tamaño manejable y para utilizar la habilidad gerencial. La división por departamentos ayuda a dar forma significativa a la estructura de la organización. Está íntimamente relacionada con la centralización o descentralización del trabajo. Para ejemplificar lo anterior ver figura 4, página

2.4.1 Formas de departamentalizar.

Las formas principales para dividir por departamentos incluye:

- a) Por funciones.
- b) Por productos.
- c) Por territorios.

¹³ Lawrence, Paul R. Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 1967.

¹⁴ Blau, Peter M. A Formal Theory of Differentiation in Organizations. American Sociological Review, 1970.

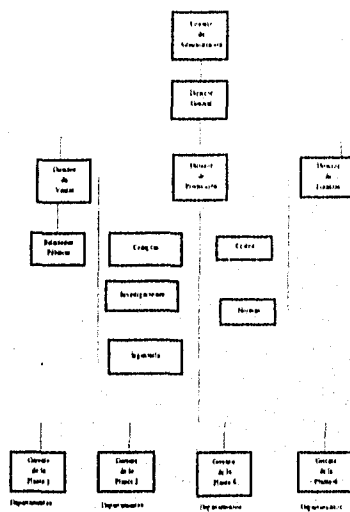
- d) Por clientes.
- e) Por procesos.
- f) Por grupos de trabajo especiales y
- g) Por matriz

Un organizador está en libertad de utilizar cualquier forma de departamentalización al formar la estructura de una organización. A continuación explicaré cada tipo de departamentalización:

DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES:

Este tipo de departamentalización por lo general se emplea en los niveles superior e inferior de la organización. Como su nombre lo indica, la división se hace por funciones o actividades, y esto da como resultado unidades, cada una de las cuales trata con una función separada o un grupo de funciones similares.

DEPARTAMENTALIZACION



DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS:

Esta forma es muy común porque se entiende con facilidad, subraya la utilización de los conocimientos especializados y fomenta un grado sensible de especialización. Este tipo de división es muy empleada en las grandes organizaciones cuya estructura es muy compleja.

DEPARTAMENTALIZACION POR TERRITORIOS:

Esta división se logra cuando la cercanía a las condiciones locales parece ventajosa, tales como bajo costo de operación y oportunidades para capitalizar las condiciones locales atractivas a medida que se originen. La división por territorios es en especial popular para las ventas, en donde la distribución parece favorable.

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES:

Cuando lo que se quiere es estar mejor capacitado para servir a los compradores de los productos o servicios de una empresa, se sugiere la departamentalización por clientes. Este tipo de departamentalización por lo general puede estar justificada cuando un producto o servicio tiene amplia aceptación y se ofrece por medio de numerosos canales o salidas de mercadotecnia. Sin embargo, éste arreglo organizacional tiene la tendencia a permanecer rígido, presentando así problemas de ajuste durante los períodos de amplia fluctuación de las actividades de una empresa.

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESOS:

Esta proporciona un medio lógico cuando las máquinas o equipo que se utilizan requiere una especial habilidad para su operación, o son de gran capacidad que elimina la división organizacional, o tienen instalaciones técnicas que sugieren una ubicación más centrada. las consideraciones económicas o tecnológicas son las principales razones para la adopción de la departamentalización por procesos.

Si se refiere a procesos, existen tres esquemas básicos disponibles 1) en serie, 2) en paralelo y 3) la unidad de montaje.

De acuerdo con el patrón en serie, el trabajo se desplaza por un solo canal o línea de montaje y adelante paso a paso hacia su terminación, a medida que va pasando por varias estaciones de trabajo. El tiempo total transcurrido desde el principio al fin de una unidad de trabajo, puede ser grande, y existe también la posibilidad de reducir el interés del empleado con éste tipo de patrón.

El arreglo en paralelo designa al manejo concurrente y dispone la ejecución de varias etapas de trabajo en una unidad organizacional o para algún empleado. Las divisiones de trabajo pueden hacerse sobre una o varias bases, siempre que las mismas etapas de trabajo o casi las mismas, queden en cada segmento. El tiempo de ciclo se reduce, se minimiza el movimiento del trabajo en proceso y se promueve el interés del empleado.

El manejo simultáneo es otra forma de expresar el arreglo de la unidad de montaje. En éste tipo de patrón, distintos empleados ejecutan distintas etapas del mismo trabajo al mismo tiempo. Usando éste tipo de esquema se minimiza el tiempo del ciclo y se logra llevar a cabo la especialización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR GRUPOS DE TRABAJO ESPECIALES.

Incluye la asignación de un grupo de trabajo o de un equipo a un proyecto o bloque de trabajo definido, que se extiende desde el principio hasta la terminación de un tipo y de una cantidad definida de trabajo que se desea. El grupo especial es relativamente pequeño, existe durante la vida del proyecto y luego se dispersa. Tiene un jefe, es autónomo e incluye todos los conocimientos necesarios y la habilidad para el desempeño del trabajo. En ocasiones se llama organización por proyectos o administración por proyecto, y está de acuerdo con las teorías más recientes sobre la toma de decisiones que tienen un enfoque global en cuanto a su ámbito de operaciones, fomenta la orientación hacia el objetivo, proporciona a los miembros cierta libertad de acción para alcanzar el objetivo, y enfatiza el desarrollo de cada miembro y la utilización de su propia iniciativa y creatividad en sus esfuerzos de trabajo.

DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL:

Este es uno de los conceptos importantes más recientes de la organización que se caracteriza no sólo en la departamentalización sobre una base muy técnica, sino también sobre una base administrativa. La supervisión es doble, siendo técnica por el técnico un jefe y administrativa por el jefe administrativo. La departamentalización matricial, también conocida como esquema de organización del trabajo en cuadrícula, resultó como respuesta de la creciente complejidad

y tamaño de las empresas, que requerían una estructura organizacional más flexible y más técnicamente orientada que la línea y el staff tradicional.

En las grandes organizaciones no existe una sola base para la departamentalización que se utilice de manera uniforme, a través de la empresa en su conjunto.

2.5 Nivel Jerárquico.

La división vertical de las labores establece la jerarquía y el número de niveles en la organización. Aunque las organizaciones difieren en grado respecto a su división vertical del trabajo y en cuanto a la amplitud en que dicha división se hace explícita y formalizada, tienen las siguientes características. En las organizaciones más formales, la especialización vertical se establece con base en la definición específica de la responsabilidad de los distintos puestos, y existen diferencias significativas de status entre los distintos niveles. Otras organizaciones no pueden tener una diferenciación jerárquica tan bien definida en cuanto a la responsabilidad y función. En la organización formal ésta jerarquía establece la estructura básica de comunicación y autoridad: llamada cadena de mando. En la empresa hay diferenciaciones verticales típicas de los puestos que van desde el empleado a destajo al primer nivel de supervisión, gerencia media y alta gerencia. Estos niveles están bastante bien definidos, con diferencias importantes de situación y funciones entre los distintos puestos.

Existen recompensas sustanciales conforme se asciende en la jerarquía. El puesto en la dimensión vertical determina con frecuencia la autoridad e influencia, privilegios, nivel y recompensas de quien lo ocupa. Cuanto más alto es el puesto en la jerarquía vertical, son más amplias las consideraciones y más estratégicas las decisiones. Esta diferenciación vertical de actividades también tiene su efecto en la creación de la pirámide organizacional. Puesto que cada superior tiene más de un subordinado que le informa, la organización tiende a ampliarse.

CAPITULO 3

LA COMUNICACION

La puerta que nos permite el acceso al mundo de la cultura, al trabajo y a los aspectos sociales del hombre, es el concepto de la comunicación. Es decir el progreso depende en gran medida de las posibilidades de comunicación.

El hecho fundamental de la existencia humana es aplicable únicamente en cuanto iniciamos y establecemos relaciones vivas con otros hombres; en otras palabras, comunicación en cualquiera de sus manifestaciones. Esto se genera cuando en el círculo del habla existe un doble canal de comunicación en el que el emisor codifica y lanza el mensaje y el receptor lo recibe y lo decodifica y después el proceso se invierte.

La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles. Por ello es esencial que sea clara, pero sería incompleta si no logramos que los demás quieran y acepten lo que deseamos de ellos; esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar; nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros.

La fuente de la comunicación es aquella persona o grupo de personas en que está originada la comunicación y es quién dirige todo el proceso. Por eso tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos del proceso, controlarlos en forma que se obtenga eficazmente la comunicación.

El receptor de la comunicación es aquella persona o grupo de personas a quien va dirigida dicha comunicación. todo proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no de la fuente.

Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pasa, la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aún las omisiones.

El contenido de la comunicación es aquello que queremos comunicar; todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese contenido vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor.

Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral; quien era la fuente, se convierte en receptor y viceversa. En ésta alteración no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a variar de sentido.

En las páginas siguientes me propongo destacar la manera en que la comunicación, excediéndose de su propia materia se extiende y alcanza a todo objeto relacionado con el hombre; como ésta aparejada indisolublemente a nuestra existencia, a los contactos que mantenemos con grupos y como pone en movimientos al conjunto de organismos e instituciones que conforman el mundo contemporáneo, en el cuál las fallas o la ausencia creciente de comunicación, nos conduce a la incompreensión, intolerancia, incluso puede llegar a una desintegración no muy lejana de nuestra sociedad.

3.1 Definición.

El verbo comunicar proviene de la voz latina "Comunicare", puesta o poner en comunicación. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Para el Licenciado Agustín Reyes Ponce, la comunicación es un proceso por virtud del cuál nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.¹⁵

Para Wriglet la comunicación es: El proceso mediante el cuál se transmiten significados de una persona a otra; en tanto que para Berelson y Steiner es: La transmisión de la información, ideas, emociones y habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc.¹⁶

La comunicación desde mi punto de vista es: La transmisión e intercambio recíproco de ideas, sentimientos o pensamientos en forma articulada o por medios no articulares con el fin de hacerlos comunes entre dos o más personas.

Para que la comunicación se lleve a cabo en forma efectiva debemos seguir un proceso a través del cuál llegue el mensaje al receptor; del uso y conocimiento adecuado de cada elemento de dicho proceso dependerá la buena comunicación, la aceptación del mensaje y la respuesta rápida del receptor.

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín Lic. Administración de Empresas, México, D.F., 1986.

¹⁶ Ortiz Gil, Carlos. La Comunicación, México, D.F., 1971.

3.2 Importancia de la comunicación.

La simple palabra comunicación sugiere estructuras en forma de torres de control, mensajes inalámbricos o la imagen de un comentarista que transmite noticias de toda índole por la televisión, pero la comunicación significa mucho más que todo lo anterior. Como señala Marcos Moshinsky¹⁷, es un fenómeno que tiene lugar por una parte sobre el eje del tiempo y por otra, en el espacio, anulando la distancia.

La comunicación como proceso trasciende a las inquietudes que suscita el estado actual de cosas, constituyendo y siendo elemento básico generador de la sociabilidad.

Hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble; pero la interacción de la fuerza que pone en movimiento éstos procesos, es la comunicación.

El propósito de las comunicaciones en una empresa consiste, en realizar cambios influyendo sobre las acciones en pro del bienestar de la misma. Los negocios por ejemplo requieren información sobre precios, competencia, tecnología y finanzas sin olvidar lo referente a las actividades gubernamentales y el ciclo económico del negocio. La asimilación inmediata de ésta información y las acciones a que da lugar se vuelven extremadamente difíciles en una empresa de gran magnitud en la que participan varios miles de personas.

Las comunicaciones resultan esenciales para el funcionamiento interno de las empresas debido a que permiten la integración de las funciones administrativas. En especial, las comunicaciones son necesarias para:

- a) Establecer y divulgar las metas de la empresa.
- b) Desarrollar los planes para su cumplimiento.
- c) Organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más eficaz y eficiente.
- d) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- e) Mandar, dirigir y motivar, así como crear un ambiente propicio para la contribución de las personas.
- f) Controlar el desempeño.

¹⁷ Moshinsky, Marcos. La Comunicación de la Señal de Humo a la Información Sideral Secc., Ed. Diario Excelsior, México, D.F., 1972.

Las comunicaciones no sólo facilitan las funciones administrativas sino que también vinculan la empresa con su medio ambiente externo; de este modo los administradores se enteran de las necesidades de los clientes, de la disponibilidad de los proveedores, de las demandas de los accionistas, de los reglamentos gubernamentales y de las preocupaciones de la comunidad.

Es por medio de las comunicaciones que cualquier organización se convierte en un sistema abierto que actúa recíprocamente con su entorno.

3.3 Elementos de la comunicación.

Podemos decir que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.

Algunos autores, partiendo de la existencia de un transmisor y un receptor, destacan los siguientes elementos:

- a) Forma. Medios que se utilizan para la comunicación.
- b) Contenido. Objeto de la comunicación; material que se transmite.
- c) Ruido. Interferencias que impiden la transmisión fiel, o que la comunicación llegue a su destino.

Otro más, desde el punto de vista de la administración, advierten el principio de que todo plan de acción administrativa debe ir acompañado de un plan para comunicarlo a quienes interese, y que consecuentemente la comunicación efectiva requiere:

- a) Un emisor: Debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vivido de lo que se desea comunicar.
- b) Una transmisión: Preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación;
- c) Un receptor: capta la comunicación y se espera su aceptación y comprensión del mensaje.
- d) Un procedimiento: Sigue el curso de la comunicación y consta su efectividad.

MODELO ARISTOTELICO.

Aristóteles, quien definió la comunicación -solo retórica en su concepto- como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión¹⁸, es decir, convencer e inducir a la acción. Propuso lo que podría ser un modelo cuyos elementos se han agrupado bajo tres rubros, como sigue¹⁹:

- a) Persona que habla ----- quién;
- b) Discurso que pronuncia ----- qué; y
- c) Persona que escucha ----- quién.

El modelo, sin desconocer que constituye una valiosa aportación, sólo contempla parcialmente el fenómeno de la comunicación y, por lo mismo, resulta insuficiente para su estudio, aunque es cierto que prácticamente todos los modelos subsecuentes parten del origen aristotélico sólo que presentan mayores desarrollos del proceso. Es necesario acudir a modelos, a fin de poder estudiar cuidadosamente cada una de las partes del proceso y reducir las múltiples dificultades que presenta su conocimiento.

MODELO BERLO.

En la época contemporánea fue muy empleado el modelo de Shamon, difundido por Weaver, pese a que está referido a comunicaciones electrónicas y no aludía a la comunicación entre seres humanos.

Más recientemente, Berlo, formuló un modelo utilizado para describir la conducta individual de las personas que intervienen en un proceso de ésta naturaleza y, aplicado a distinto nivel de análisis, para describir desde el punto de vista de la red de comunicación, la operación del organismo de que se trate, a partir de los siguientes componentes, los cuales no necesariamente se enlistan, ni se encuentran en sucesión: la fuente de la comunicación, el encodificador, el canal el decodificador y el receptor de la comunicación.

La fuente constituye el origen, el punto de partida de la emisión, sensible en cuanto a su fidelidad, a factores como las habilidades comunicativas, sus conocimientos específicos, actividades y su posición sociocultural.

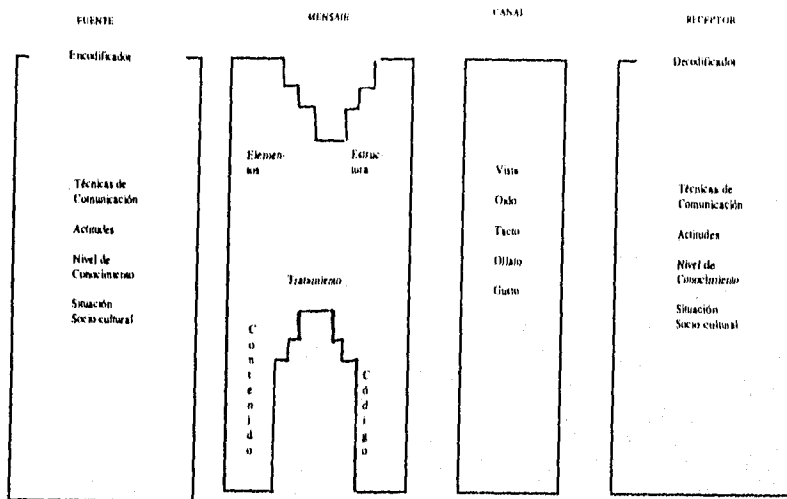
¹⁸ Nixon, Raymundo. Investigaciones sobre Comunicación Colectiva, México, D.F., 1963.

¹⁹ Méndez, A. Comunicación y Desarrollo, México, 1972.

. Después que determina la forma en que se propone afectar a su receptor, encodifica; esto es, traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada.

La fase de encodificación supone la habilidad de hablar y escribir; toda la codificación, que incluye ambas operaciones y el propósito mismo, la reflexión o el pensamiento.

En la figura 5 se muestra en forma simplificada el modelo de Berlo, y tratándose de comunicación de persona a persona, la fuente y el encodificador son una misma cosa, al igual que el decodificador y el receptor, y guardan en ambos extremos una gran similitud.



MODELO DE BERLO SIMPLIFICADO

Figura 5

El mensaje es el Producto físico verdadero del emisor de la comunicación, y deben considerarse como elementos que componen su estructura, un código, un contenido y un tratamiento del mensaje; aspectos respecto de los cuales ya hicimos comentarios anteriores.

En el pensamiento del autor del modelo, el canal es el vehículo de transporte para el mensaje, el cual habrá de dirigirse a cualquiera de los sentidos o a varios a la vez, por su percepción.

El receptor, que en un momento actúa como tal, en otra ocasión también es fuente - encodificador, y son aplicables al caso las observaciones apuntadas para éste elemento pero además la decodificación de alguna manera resulta determinada por las actitudes que el receptor decodificador guarda para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de conocimiento del código. Su carácter del eslabón más importante del proceso hace que la

fidelidad de la comunicación descansa en buena medida en la relación entre los niveles de habilidad tanto de la fuente, como del receptor, en cada caso particular.

La exposición de Berlo, conforme a sus propias apreciaciones, tiene un enfoque diádico, lo que quiere decir que sus análisis hacen énfasis en las relaciones entre los elementos de la comunicación, antes que estar referidos a las características de una persona determinada.

Podemos decir que toda comunicación debe lograr los siguientes objetivos:

- a) Que se entienda en el mismo sentido que se pretende dar al mensaje.
- b) Que el receptor lo apruebe y acepte.
- c) Que provoque una acción o respuesta favorable.
- d) Que se establezcan relaciones amistosas.

En mi opinión los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación son:

- a) Comunicador
- b) Mensaje
- c) Medio
- d) Receptor
- e) Respuesta o Retroalimentación

A) EL COMUNICADOR:

Es una persona y en muchos casos nunca una empresa. Aunque sea ésta la que envíe el mensaje, éste será producto de un individuo y si él consulta o pide ayuda adicional, el mensaje será una labor de grupo aunque la substancia, la coordinación y la elaboración pertenezcan a un sólo individuo.

El comunicador debe conocer el organismo desde el cuál está emitiendo su comunicación; para que ésta sea eficaz, debe conocer la respuesta a las siguientes preguntas:

- Conozco a la gente de la Organización?
- Cuáles son los planes de éste Organismo?
- Cuáles son los procesos que aquí se verifican?
- En que consiste ésta organización, considerándola en su entidad física y cultural?
- Qué se publica aquí, y qué contienen esas publicaciones?

Una vez que el comunicador está en posesión del conocimiento de la organización a la que pertenece debe delimitar el propósito de la comunicación, antes de llevarlas a cabo; para esto hay que preguntarse y analizar lo que se intenta comunicar, de tal manera que todo lo que se dice queda concentrado en ella. La comunicación que lleva un propósito determinado y definido debe ser completa en su presentación, para lo cual deben investigarse datos, nunca debe dejarse información flotando, aunque ésta no esté contenida en el mensaje.

El comunicador debe estar bien enterado acerca del tema o mensaje que se va a enviar. También debe realizar pruebas o experimentos para producir efectos. Si se ha realizado una auténtica labor de consulta y experimentación, bien pueden sacar conclusiones, siempre y cuando la muestra de testimonio haya sido apropiada.

Una vez dada la fuente, el comunicador, con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cuál comunicarse, se hace necesario el segundo componente: el mensaje

B) EL MENSAJE:

Todo mensaje intenta lograr algo a través de un medio, podemos considerar el mensaje como el lazo de unión o vínculo entre el comunicador y el receptor.

Este vínculo debe tener ciertas cualidades para que cumpla con su función:

a) Debe ser explicado con sencillez, usando el mismo lenguaje del que escucha. Un mensaje eficaz es aquél que, utilizando un lenguaje logra provocar en el receptor la reacción que se pretende.

b) Cada asunto debe ser tratado por separado; se debe procurar que siempre que expliquemos una cosa no la involucremos con otros temas en una misma plática o sesión, ya que lo único que se logrará es confundir la mente de quien nos escucha al pretender asimilar varios asuntos a la vez.

c) Ilustrar con un ejemplo lo explicado; Siempre que hemos hablado de algo debemos recalcarlo con un ejemplo. Los ejemplos transmiten las ideas con mayor efecto y claridad, al no proporcionar un ejemplo, el que escucha carece de algo gráfico que le ayude a recordar lo que escuchó.

d) Claridad en el mensaje; Es necesario planear el contexto de lo que se va a transmitir para revisar que en verdad lo que deseamos comunicar se entienda. El que escucha debe percibir el mensaje con una claridad plena y esto depende de la capacidad que se tenga para expresar ideas, por parte del emisor.

Ante un mensaje cualquiera, el receptor se comporta de cierta manera y su comportamiento atraviesa por las siguientes fases:

- a) Se da cuenta.
- b) Se interesa.
- c) Valora.
- d) Aprueba.
- e) Acepta.
- f) Rechaza.

Los elementos esenciales que debe tener un mensaje para lograr que el receptor llegue a través de las fases antes citadas a la aceptación son los siguientes:

- Introducción; Aquí se llama la atención del receptor.
- Presentación; Se le interesa en el asunto que debe ser establecido brevemente.
- Explicación; Si el receptor ha llegado hasta aquí, ya hemos empezado a ganarlo para nuestra causa. En ésta parte debemos darle información y valorársela, para evitar que piense otras cosas.
- Ensayo; Debe seguirse o incitarse a probar trayendo como ejemplos a otras personas que ya están convencidas.

- Inducirlo a la acción; La parte final debe resumir lo que hasta ahora se ha dicho e invitarlo a reaccionar. Los mejores mensajes son aquéllos en donde la primera parte puede unirse con la última sin que aparezca completa la comunicación.

De lo anterior podemos concluir que las partes fundamentales de todo mensaje son:

- a) Llamar la atención.
- b) Un desarrollo donde se presente, explique y demuestre el valor de lo comunicado.
- c) Un final lógicamente articulado con el llamado de atención con el cuál se incite a reaccionar.

El lenguaje es la parte esencial del mensaje, mientras más se hable el mismo lenguaje, mayores serán las posibilidades de comunicación.

Todo mensaje, tratase de veinte páginas o de dos párrafos debe ser breve, conciso y compacto. Un mensaje para ser eficaz, debe tener las siguientes cualidades:

- Ser inteligente.
- Ser interesante.
- Ser simple.

Ser inteligente significa que el mensaje pueda entenderse al verlo o comunicarlo, sin que sea necesario la presencia del comunicador para explicar los puntos oscuros.

Ser interesante significa tomar la atención del receptor y no soltarla hasta que el mensaje termine.

Ser simple no quiere decir ser simplón, sino ser común y corriente sin llegar al extremo.

Mientras mayor sea el número de personas que reciban el mensaje mayor debe ser la simplicidad del lenguaje. Se debe hacer el mensaje de tal forma que siendo interesante y simple, sea inteligente.

Una vez tratado el mensaje y el comunicador, podemos introducir un tercer elemento, el canal o medios de comunicación.

C) MEDIOS DE COMUNICACION:

Existen diversos medios de comunicación, los cuales podemos dividir en: medios escritos, medios gráficos, medios sonoros, medios orales y medios de acción.

MEDIOS ESCRITOS:

- Revistas.
- Memoranda.
- Carteles.
- Periódicos.
- Manuales.
- Organigramas.
- Métodos y procedimientos.
- Publicaciones sobre beneficios a los empleados.
- Anexos.
- Boletines.
- Informes mensuales, semestrales o anuales.
- Publicaciones de supervisión.
- Cartas.

MEDIOS ORALES:

- Avisos.
- Ordenes.
- Instrucciones.
- Mesas redondas.
- Comités.
- Juntas de trabajo.
- Diálogos.
- Entrevistas.
- Charlas.
- Discursos.
- Conversaciones telefónicas.

MEDIOS GRAFICOS:

- Películas.
- Transparencias.
- Señales de seguridad.
- Señales de circulación.
- Símbolos.
- Figuras.
- Dibujos.
- Colores.

MEDIOS SONOROS:

- Silbatos.
- Alarmas.
- Discos.
- Cintas magnetofónicas.
- Micrófonos.

MEDIOS DE ACCION:

- Movimientos de manos.
- Movimientos de ojos.
- Movimientos de brazos.
- Mímica en general.

Cada una de éstas divisiones o grupos tienen sus propias características, pero ninguna excluye a las otras, así podemos ver que casi siempre los diagramas van acompañados de palabras, lo mismo que las palabras de acciones.

Del ejemplo de palabras y su significado, tenemos base para una comunicación escrita u oral, que unida a los dibujos y diagramas, especialmente de datos o cualquier otro medio, nos facilitan su comprensión.

Las acciones como medios de comunicación pueden ser de diversas categorías; una sonrisa, una mirada dura, un silbato; una palmada en el hombro, etc., tienen una significación específica y transmiten una impresión. Los emplea tanto la persona que envía el mensaje, como la que lo recibe y, tiene una gran influencia e importancia como medio de comunicación. La gente tiende

a creer más en las acciones que en las palabras. El silencio como idea comunicativa puede parecer nueva, pero en la práctica es uno de los medios de la comunicación.

El siguiente elemento es la persona o personas situadas en el otro extremo del canal o medio de comunicación, quienes pueden ser llamadas el receptor o receptores de la comunicación.

D) RECEPTOR:

Es la persona o grupo de personas a las cuales va dirigido el mensaje; del tipo de características que posea el receptor dependerá la forma del mensaje que se transmitirá y el medio que se deberá usar para llegar a él.

Las características del receptor que determinan la forma de comunicación con él son:

- Número de personas.
- Capacidad de especialización.
- Edad.
- Sexo.

Del mayor grado de conocimiento de las características de nuestro receptor dependerá el uso adecuado del medio para lograr una eficaz comunicación y una favorable respuesta.

Por último tenemos la respuesta o retroalimentación.

E) RESPUESTA O RETROALIMENTACION:

Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es bilateral: quien era fuente se convierte en receptor y, viceversa, y por consiguiente no siempre puede predecirse exactamente el ritmo con que va a cambiar de sentido, es decir es lo que cierra el círculo de la comunicación, porque si no hay respuesta emitida por el receptor o se puede afirmar que se logró una comunicación, pues el emisor necesita saber cuál fue el impacto o resultado de su mensaje.

3.4 Proceso de la comunicación.

Se han hecho muchas declaraciones extraordinarias acerca de la importancia de la comunicación. Oímos muchas veces que éste o aquél problema no se debe más que a una comunicación defectuosa. No hay duda acerca de la importancia de la comunicación. Sin embargo la experiencia con problemas de la comunicación nos ha enseñado que una forma más útil de considerar éste tema es: 1) Evitar la tendencia a agrupar muchos eventos en la muy amplia categoría llamada comunicación. 2) Sustituir en su lugar, el término proceso de la comunicación, lo cual nos ayuda a recordar que la comunicación es un asunto complicado formado por muchas partes o etapas. Dos de las partes normalmente identificadas son la persona o personas que inician la comunicación y el o las que la reciben.

También enfocamos nuestra atención en el casi infinito número de condiciones que rodean al transmisor y al receptor y que pueden afectar la comunicación.²⁰ La figura 6, página 49, ejemplifica el Proceso de la Comunicación.

Como se muestra en el modelo anterior en el cual se marca el proceso de comunicación, está, aunque no es otra etapa en el mismo sentido que las cuatro fases que hemos venido discutiendo hasta ahora, es, sin embargo, un concepto importante. Significa que estamos destacando el hecho de que la comunicación, no es un fenómeno estático sino más bien un fenómeno de lo más dinámico y complicado. También impulsa el uso del modelo como un todo, reconociendo que la comunicación está formada por muchas partes, todas las cuales deben operar a un mínimo de eficiencia por lo menos, para que tenga lugar cualquier comunicación.

3.5 Barreras de la comunicación.

Con mayor frecuencia nos preocupa que lo que transmitimos no es totalmente entendido por el destinatario en los términos intentados. Por qué esto? Hay muchas razones. Primero está en la naturaleza humana condicionar la comunicación; usamos la imaginación o corremos el riesgo sobre lo que decir o escribir. Las personas dan significado a la comunicación en línea con sus interpretaciones personales y además las defiende y se aferra a ellas porque son suyas. Existe también renuencia de parte de algunos miembros de la gerencia para compartir información de importancia con subordinados; ya que creen que compartiéndola pierden la posición de superioridad. Además que la mayoría de las personas tienen ciertas expectativas, piensan inconscientemente en términos de lo que esperan. Si una comunicación no va de acuerdo con lo que una persona espera, puede molestarse y rechazar la parte objetable de la comunicación, esto da la razón al enunciado que suele citarse: Sólo oye lo que quiere oír.

²⁰ Robinson, Edward J. Comunicación y Relaciones Públicas. México, D.F., 1985.

Además existe la tendencia a que una comunicación sea alterada mientras va de un nivel a otro de la organización; esto se debe a que la interpretación personal. Una comunicación emitida en la alta gerencia puede ser muy alterada mientras va de un nivel a otro de la organización o

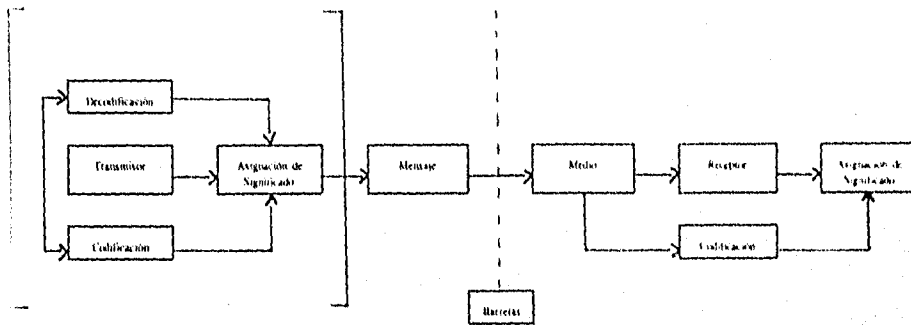


Figura 6

viceversa, desde abajo hasta la cumbre, un subordinado siempre es afectado por su inmediato superior. La siguiente figura 7 muestra la cantidad de penetración de la comunicación comparada con la comunicación original:

NIVEL ORGANIZACIONAL

Consejo de Administración	----->	100%
Presidente	----->	90%
Vice-Presidente	----->	67%
Jefe de Departamento	----->	50%
Supervisor	----->	30%
Miembro sin Puesto Gerencial	----->	20%

Figura 7

Con mucha frecuencia los estímulos inarticulados, tanto externos como internos, desempeñan un papel importante en la interpretación de las palabras, hasta el punto de que a veces es tan fuerte su impacto que nuestra interpretación responde más bien a ellos que al objeto del mensaje. Siempre que éstos factores nos inducen a tergiversar en grado apreciable el sentido pretendido por el comunicador constituyen obstáculos para la correcta y clara interpretación de las ideas.

El mayor o menor grado de interpretación errónea de las ideas que se transmiten en los mensajes, depende de factores individuales y particulares, tanto intrínsecos como extrínsecos al individuo, teniendo así diferentes respuestas y grados de interpretación de individuo a individuo.

Entre los factores más determinados que pueden influir en la correcta interpretación de la comunicación, tenemos:

- a) Percepción
- b) Falta de interés
- c) Falta de conocimientos básicos
- d) Las emociones del transmisor y el receptor
- e) Presentación
- f) Prejuicios
- g) Distracciones
- h) No saber escuchar
- i) Complejidad
- j) Lenguaje
- k) Ruido

A) PERCEPCION.

Todas las personas tenemos una forma diferente de describir un objeto, una situación o un mensaje. Estas diferentes formas de percibir las situaciones pueden desviar la comunicación que se ha querido transmitir.

Nuestras expresiones anteriores, buenas o malas determinarán en gran medida nuestras futuras reacciones a determinados estímulos; el hombre tiende a asociar aquellas experiencias que le impresionaron, ya sea a favor o en contra, a través de su vida.

Los estímulos recibidos y percibidos por el individuo son aceptados en formas diferentes y en base a los siguientes puntos:

1.- Estímulos de todas clases bombardea al individuo constantemente; unos penetran hasta el sistema nervioso central, y otros, aparentemente no se registran, debido al proceso de selección

consciente, que efectúa un muestreo del medio ambiente y elige únicamente los que interesan al sujeto de una forma u otra.

2.- Los estímulos que ocurren juntos tienden a asociarse.

3.- La repetición de un estímulo nos trae a la memoria la situación completa de la cuál es elemento.

4.- Cada individuo vive en un mundo real, diferente de otras personas ya que:

- Formamos diferentes pautas de estímulo.
- Nos basamos en distintas probabilidades de que nos ocurran juntos.
- Poseen suficiente concordia respecto de los estímulos físicos.
- Estamos de acuerdo acerca de los objetos físicos, como una mesa; pero los seres humanos producen en nosotros impresiones diferentes.
- Los hombres producimos estímulos que cambian constantemente en la forma más inesperada.
- Desarrollamos determinadas actitudes respecto a los estímulos.
- Reaccionamos a ciertas situaciones sin ser conscientes de la propia actitud; así resulta lógico que una persona a la cual rechazamos, nos rechace a su vez.

La diferencia de edad, ambiente, cultura, nacionalidad y sexo nos hace ver las mismas cosas bajo perspectivas distintas, ya que todos interpretamos lo que vemos a la luz de nuestros conocimientos, cultura y experiencia.

B) FALTA DE INTERES

Otros obstáculos que pueden estropear la correcta recepción de las ideas que se proponen es la falta de interés por el asunto que se está tratando.

El medio más eficaz para asegurar el interés del oyente o lectores es el de motivarlos para que quieran atender, y la mejor manera de motivarlos consiste en presentarle en vivo o en forma más clara el beneficio que se logra conseguir si él pone en práctica lo que estamos diciendo.

El resorte para estimular la atención consiste fundamentalmente en apelar al propio interés de las personas, a quienes deseamos transmitir nuestro mensaje; si logramos que la persona se de cuenta de que es para su propio beneficio, tendremos asegurada su atención a nuestro mensaje.

C) FALTA DE CONOCIMIENTO BASICOS

No es posible discutir inteligentemente un problema o transmitir una idea a quienes carecen de base para entender o apreciar los conocimientos y conceptos básicos del tema en discusión.

Se debe tratar de conocer y aclarar previamente los conocimientos que posea al respecto sobre el tema que se está tratando, no siempre será fácil esta operación previa, pero necesitamos de ciertas respuestas articuladas o inarticuladas para apreciar si nos comprenden o no. algunas veces, bastará con la expresión de la cara para darnos cuenta del grado de comprensión que se tiene del mensaje.

La falta de conocimientos básicos trae además de una falta de comprensión, una interpretación errónea y por lo tanto tendremos una respuesta en acción o en palabras distintas de las que pretendíamos lograr.

D) LAS EMOCIONES DEL TRANSMISOR Y DEL RECEPTOR

La experiencia diaria nos enseña que la emoción añade especial tonalidad a la vida y nos convierte en actores de la misma; más que en espectadores. Ciertas emociones producen efectos desagradables que perturban y desorganizan la conducta ordinaria.

Todos hemos vivido situaciones de una atmósfera emocional tan cargada que no fue difícil por no decir imposible, mantener una discusión razonable y objetiva.

Cuando nos sentimos sacudidos por alguna profunda reacción emotiva de amor, odio, temor o indignación nos vemos tan dominados por ella, que no acertamos a decir nada coherente. El consejo en éstos casos es claro: Antes de transmitir un mensaje hay que serenarse. La dificultad está en que en esos momentos es precisamente, cuando nuestra emoción alcanza su máximo grado de ebullición, y es cuando nos sentimos más tentados a desahogarnos.

Por otra parte, aún esas emociones menos fuertes y profundas que parecen controladas por un proceso de sublimación o represión pueden seguir afectando la clara comunicación: también podemos comprobar que nuestra misma carga o nuestro entusiasmo nos facilitan la fluidez en la comunicación.

Dado el papel tan importante que juegan las emociones en el proceso de la comunicación y en la comprensión y capacitación del mensaje, un análisis de ellas nos servirá en el logro de seleccionar en forma acertada el momento y el medio para una comunicación adecuada.

La emoción es un estado mental caracterizado por sentimientos intensos acompañados de expresión externa motora la cuál se relaciona con algún objeto o situación externa; se puede decir que es un estado complejo de sentimientos acompañados de actividades y características motoras y glandulares.

Si se examinan las características de las emociones encontraremos que, a cada emoción precede una percepción o conciencia de un estímulo, objeto, persona o situación que en unos casos engendra emoción y en otros nos deja indiferencia.

El estado afectivo particular que sentimos según la emoción, va desde un desagrado total con el consecuente rechazo, hasta un grado que nos mueve a su aceptación. Hay emociones placenteras y emociones desagradables.

La emoción trae consigo una serie de sensaciones características, tanto externas como internas. Dentro de las externas sólo se habla de las expresiones faciales que nos suscitan una emoción, ya que en la sociedad en que vivimos la expresión facial se usa como medio importante de comunicación.

Se han llevado a cabo experimentos que dan la pauta para determinar que la expresión facial refleja cada emoción que sentimos.

No existe pauta universal para cada emoción sino pautas individuales que dependen de la imitación y costumbre; sin embargo se puede decir que las expresiones más importantes son innatas y no aprendidas.

Las expresiones emocionales faciales y físicas o motoras como son el movimiento de manos, brazos y piernas son variables no sólo de individuo a otro, sino de un país a otro y de ahí la dificultad y la necesidad de reconocer en nuestro interlocutor a dichas expresiones que reflejan sus emociones.

El buen éxito de reconocer las expresiones de la cara, el gesto, la voz y la actitud de movimientos dependen principalmente del saber reconocer la sociedad a la que pertenece el individuo y las expresiones inherentes a ella.

E) LA PERSONALIDAD DE LOS INTERESADOS

Con frecuencia nos impresiona tanto la personalidad del escritor o del locutor que fácilmente nos sentimos inclinados a aceptar o rechazar sus proposiciones las cuales son verdaderas razones objetivas.

De igual manera existe la personalidad de grupo, en virtud de la cuál éste reacciona en bloque. Nuestra personalidad en el papel de comunicador tiene gran importancia y repercusión en el receptor, sea éste un individuo o un grupo; por lo tanto debemos fijarnos en nuestra propia personalidad y al mismo tiempo que pretendemos analizar cuando veamos que se corta la comunicación por razones de personalidad. En éstos casos lo mejor es empezar a analizar y a preguntar, si no es por causa nuestra, y si no debemos modificar nuestra personalidad para mejorar la comprensión mutua.

F) PRESENTACION

La falta de presentación constituye un serio obstáculo a la comunicación; la solución está sencillamente en corregirla. Nuestra personalidad reflejada en nuestra presentación influye de una manera decisiva en el concepto que se forman de nosotros; es la primera impresión la que generalmente cuenta en la comunicación y es muy difícil borrarla o cambiarla.

Lo mismo sucede en la comunicación escrita. Cuando un ejecutivo de la empresa recibe un informe mal presentado, no debería admitirlo, ya que el lector de ese escrito quizá se encuentre a miles de kilómetros de la firma. Un escrito bien presentado llama la atención y despierta el interés.

G) PREJUICIOS

De todos los obstáculos que podemos encontrar para una buena comunicación, el prejuicio es probablemente el más difícil de desarraigar. Existen prejuicios tan arraigados y profundos, así como antiguos, que por el simple hecho de ser o de presentar a un status social, les adjudicamos determinadas características, acciones o privilegios.

Suele proponerse como solución una buena educación; tratando de enseñarle a la gente a abandonar sus prejuicios. Dicho concepto constituye una tarea muy larga y muchas de las veces resulta infructuosa.

Se puede decir que el mejor modo de combatir esas profundas fobias o filias es el hecho de hacerle ver al interesado las ventajas que va a reportarle el seguir determinado curso de acción; hay que tratar de convencerlo a través de pruebas, ejemplos o evocando a personas que lo están llevando a cabo.

II) DISTRACCIONES

Las distracciones pueden constituir otro factor perturbador de la comunicación. El ruido es uno de los factores externos que más contribuyen a las distracciones.

Además de aquellos factores que afectan cualesquiera de los sentidos y pueden interferir en la clara transmisión y recepción del mensaje, o bien por la naturaleza misma del hombre, que tiende a distraerse con facilidad.

I) NO SABER ESCUCHAR

El 70% de nuestro tiempo lo empleamos en escuchar y no se comprende el abandono en que solemos tener el adiestramiento de este difícil arte.

Muchas veces, la dificultad de mantener la atención mientras escuchamos es el resultado de la diferencia entre la velocidad a la que hablamos y la velocidad a que podemos asimilar las ideas que se nos presentan. Generalmente hablamos a razón de unas 150 palabras por minuto, mientras que podemos asimilar hasta 500 en ese mismo tiempo. No nos puede extrañar entonces que la mente del oyente tenga tiempo para divagar de adelantarse cada vez más al conferencista. A menudo pensamos más en lo que vamos a contestar que en lo que se nos está diciendo, intuitivamente nos fijamos en lo que nos conviene o en lo que queremos oír.

A pesar de estas dificultades podemos entrenarnos en el arte de asimilar mejor las ideas que nos transmiten; podemos aprender a escuchar activamente, a concentrarnos en lo que nos dicen, a captar la idea a través de las palabras y a intuir en los deseos o propósitos del interlocutor.

Todo mundo debe escuchar con atención. No es preciso que muestre de acuerdo con cuanto le comunican o piden los subordinados; pero es vital que les haga sentir claramente que comprende sus puntos de vista y que aprecia sus motivos.

El arte de saber escuchar es un magnífico instrumento de gerencia cuyo buen manejo puede lograr que el director pueda controlar muchas de las actividades que caen dentro de su jurisdicción.

J) LENGUAJE

La primera dificultad que ofrecen es la variedad de interpretaciones a que se presenta toda afirmación. Las palabras tienen un sentido preciso y no es lo mismo lo que connotan que lo que cognotan. Palabras que parecen denotar conceptos análogos pueden connotar significados diferentes por razón de uso. Paralelamente una misma palabra pueden despertar diferentes imágenes mentales en la gente de distinta procedencia o ambiente.

El lenguaje usa palabras para transmitir ideas, hechos, sentimientos, pero cómo se interpretan las palabras? Ahí es donde se plantean los problemas de semántica porque el significado de la palabra no está en ella sino en la mente del que la recibe.

Otra dificultad del lenguaje que hay que tener en cuenta es el poco dominio del vocabulario. Si nuestro arsenal de palabras es reducido, si hablamos con rapidez tropezando y cortando a cada paso, se resentirá la comunicación.

No es tarea fácil dominar el léxico, pero con esfuerzo y concentración todos podemos enriquecernos progresivamente para lograr expresarnos con claridad, facilidad y fuerza utilizando para cada caso la palabra exacta y expresiva en vez de recurrir a voces seudónimas más o menos imprecisas.

También debemos hacer todo lo posible para evitar cualquier error al hablar o al escribir. Cualquier falta contra la gramática o la ortografía atrae automáticamente la atención del oyente o del lector, distrayéndolo del contenido del mensaje.

Por insignificante que parezca, cualquier incorrección tiene su importancia y nunca debemos disimularla, minimizarla o justificarla. Vale la pena poner el máximo empeño en lograr que nuestro mensaje sea lo más correcto posible.

Es también importante hablar a la altura del oyente; ni subiéndonos a las nubes ni rebajamos a él en tono de superioridad. Lo anterior provoca irritación, confusión y mala interpretación.

K) RUIDO

El ruido es uno de los factores que más contribuyen a ser una barrera en la comunicación. Para un obrero comprender claramente lo que quiere decirle el jefe le resulta sencillo, ya que él está acostumbrado al ruido de las máquinas o del extractor de aire, sin importarle que el jefe se dirija a él con gritos. Pero, para las personas que no tienden a estar en éste medio, les resultaría muy complicado comprender los mensajes emitidos. Por ejemplo, para un grupo de alumnos que están en una aula de clases, les es difícil recibir claramente los mensajes del profesor, si existe ruido exterior, como el emitido por un tren o por un avión.

CAPITULO 4

LA COMUNICACION COMO INSTRUMENTO DE DIRECCION

4.1 *Definición de Dirección.*

La dirección ha sido definida de varias maneras, mismas que a continuación menciono:

1. Se ha dicho que la dirección es un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar sus objetivos.²¹
2. También se le cita como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o el jefe.²²
3. Para efectos de éste trabajo puedo decir que la dirección "es la relación en la cuál una persona o el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea".

4.2 *Dirección como función administrativa.*

La relación de los planes implica la ejecución de las actividades con la mayor dedicación posible, con el mayor grado de entusiasmo y entrega de parte de quienes deben llevarlos a cabo. Una eficaz dirección significa impulsar y conducir atinadamente los diferentes grupos humanos hacia el logro de los objetivos. La dirección administrativa es la actividad por la cual el jefe encauza las actividades de sus subordinados para lograr la realización de los fines y programas anteriormente elaborados en la planeación de su departamento.

²¹ Terry R. George, Principios de Administración. Ed. Continental, 1980.

²² Reyes Ponce, Agustín Ljé. Principios de Organización Industrial. UNAM.

La dirección puede entenderse como la habilidad que debe desarrollar todo jefe al conducir a sus subordinados a lograr el éxito en su trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y entusiasmo necesarios a través del uso de la motivación.²³

Con frecuencia se considera que administrar y dirigir son la misma actividad. Aún cuando es cierto que el administrador es casi siempre también un dirigente eficaz y que la dirección es una función esencial de los administradores, nadie puede poner en duda que administrar es algo más que simplemente dirigir.

En un sentido más amplio, dirigir también equivale a seguir, y debemos descubrir por qué las personas siguen. Básicamente, las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios de satisfacer sus propios deseos y necesidades. La labor de los administradores consiste en motivar a las personas para que contribuyan con eficacia al cumplimiento de los objetivos de la empresa y, de paso, satisfagan sus propios deseos y necesidades.

Es por medio de la función de dirección que los administradores pueden ayudar a las personas a darse cuenta de la forma en que pueden satisfacer sus necesidades personales y desarrollar su máximo potencial en el cumplimiento de las metas de la empresa.

4.3 Papel del dirigente.

Como se afirmó en el capítulo anterior, para poder entablar una correcta comunicación es necesario contar con un emisor el cual fungirá en veces como el dirigente emitiendo los cambios o políticas a seguir dentro de la empresa y uno o varios receptores, los cuales ejecutarán dichas acciones.

El dirigente juega un papel muy importante en el desarrollo de los objetivos planteados y es por eso que se dice que las cualidades para el éxito en la dirección varían con la situación de trabajo en particular. Esto señala la genuina habilidad y aptitud del jefe para hacer que su director se adapte a las condiciones y relaciones particulares implicadas. El hecho de que un jefe tenga éxito en una situación no quiere decir que necesariamente lo tenga en otra.

La función del dirigente y el grado de su aceptación por el grupo condiciona la dirección. La información compartida y los lazos emocionales y de conocimiento entre el dirigente y su grupo contribuyen tanto a la efectividad del dirigente como a la del grupo. El dirigente debe otorgar una máxima prioridad al entendimiento y confianza de los miembros del grupo. De la misma manera, los subordinados deben creer en sus dirigentes.

²³ Romero Betancourt, Samuel Lic. Principios Fundamentales de la Administración de Empresas. Ed. IEE S.A. 1982.

Asimismo tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definan las tareas. El dirigente aumenta su influencia cuando puede decirle a un subordinado lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. Esto es un factor predominante en los puestos en donde el trabajo está sumamente estructurado, con instrucciones de operación estándar y manuales detallados.

El líder tiene la capacidad para determinar cuáles acciones ayudarán al logro de los objetivos del grupo. Esto requiere entender la forma en que las acciones del líder como tal, afectarán el trabajo del grupo y a los miembros del mismo. Implica el tomar decisiones efectivas y poner los medios para llevarlas a cabo. Lo que decide un líder, por lo general está íntimamente relacionado con la percepción y el análisis de los problemas del grupo, dentro del marco o fondo de toda organización.

El estilo de dirección y la situación afectan los resultados obtenidos. El mismo comportamiento directriz no será igualmente efectivo en todas las situaciones; y como se mencionó antes, la situación o ambiente varía. Pocos individuos sobresalen como líderes en todas las situaciones.^{4.3}

4.4 Elementos que utiliza el dirigente.

No es suficiente para alcanzar las metas en la discusión grupal, que se cuente con un director idóneo que planee su reunión y emplee métodos de dirección, de acuerdo a formatos ya planteados, o bien por medio de su experiencia propia. En cuanto a la secuencia que ha de observar el trabajo del grupo, es indispensable también que el director promueva el intercambio de opiniones e ideas, que estimule a los individuos que no participan, modere a quien habla demasiado, afronte y supere las situaciones de conflicto e impulse al grupo a obtener soluciones por consenso general dentro del tiempo determinado.

Una de las fuerzas más importantes en el campo de la colaboración de los miembros de un grupo es que éstos se incluyan en forma personal e integral desde el punto de vista sociológico y psicológico a los intereses del conjunto.

Por lo general, creo que la participación del grupo es simplemente un producto derivado de la reunión idea muy alejada de la realidad, a la comunicación parcial y, en la mayoría de los casos, a la frustración de sus integrantes, por no obtener resultados concretos.

El director de reuniones puede disponer para el cumplimiento de su cometido de ciertos elementos, que son fundamentalmente los siguientes.²⁴

²⁴ Terry R. George. Op. cit.

- a) Preguntas.
- b) Respuestas.
- c) Material visual.
- d) Material audiovisual y,
- e) Otros apoyos.

PREGUNTAS:

Las preguntas se utilizan para dirigir y alentar la participación de los procedimientos más eficaces para promover un diálogo, discusión o informe.

El hecho de preguntar, cumple entre otros, con los siguientes propósitos:

1. Facilitan el proceso de comunicación, porque en forma inmediata permiten retroalimentar: se indaga mediante la respuestas, si el interlocutor ha comprendido el mensaje, y se genera un efecto recíproco en el comportamiento de los sujetos que comunican.
2. Hacen consentir en los argumentos que se plantean.
3. Impiden que la discusión se salga de sus cauces.
4. Atraen la atención y centran ideas y resultados.
5. Impulsan ó frenan la participación, según sea el caso.
6. Posibilitan el control del grupo y su conducción hacia el objetivo.

Al hacer preguntas o al conducir la reunión, un director debe evitar en lo posible, los siguientes aspectos negativos:

1. Decir al grupo cómo pensar.
2. Dictar los resultados del pensamiento.

3. Tener un programa propio que triunfe sobre todas las opiniones.
4. Adoptar el papel autoritario y tonos agresivos en asuntos sometidos a discusión.
5. Entrar en discusiones y plantear diálogos personales.
6. Orientar en forma poco táctica la discusión del grupo.
7. Hablar demasiado.

Las preguntas suponen una técnica correcta utilizando reglas, pasos y características adecuadas. Deben formularse de tal modo que sugieran una respuesta congruente con la finalidad de la interrogación. En términos generales, es recomendable que las preguntas se expresen con palabras sencillas y en forma categórica y breve, procurando que animen a la reflexión.

Las preguntas nunca deben herir susceptibilidades, ni poner en evidencia la ignorancia de la persona interrogada, salvo el caso de que con ellas se pretenda poner un alto al participante abusivo y, como en toda comunicación, deben partir de un código común de significados; así mismo, han de ser accesibles al mundo del receptor, sus conocimientos y su experiencia, con un tono que haga sentir la confianza que depara el director en las habilidades del interlocutor para producir una respuesta que enriquezca el trabajo de grupos.

Algunas indicaciones adicionales sobre la técnica para preguntar son:

1. Solicitar respuestas claras.
2. Cuidar que diferentes personas tengan oportunidad de responder.
3. Llamar por su nombre a la persona, cuando se haya optado por preguntas dirigidas a un individuo en particular.
4. Favorecer o beneficiar con las preguntas a todos los miembros por igual, así como evitar posiciones parciales.
5. Estructurar preguntas que susciten respuestas personales y no colectivas.
6. Mantener permanentemente el control de la reunión y el ambiente creativo, mediante las preguntas.

Las preguntas se han clasificado en varios tipos, los cuales se mencionan a continuación:

A) GENERALES

Son preguntas dirigidas al grupo por ejemplo: Quién sabe?, Alguno de ustedes quisiera...?, puede responder cualquier persona o ninguna. Son un recurso conveniente cuando no se conoce a los participantes. Estimulan su confianza y no lo colocan en aprietos iniciales.

B) DIRECTAS

En los casos en que no tiene resultados la pregunta general, o cuando se pretende averiguar una información especial o alentar la intervención de una persona, las preguntas pueden ser dirigidas a un miembro del grupo en particular.

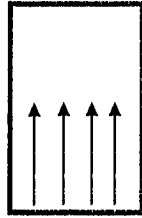
C) REVERTIDAS

Se emplean con los miembros que suelen hacer preguntas al director para conocer su opinión. Recuérdese que lo importante radica en que las opiniones o ideas provengan del grupo y no del director. En éste caso el director se abstiene de contestar y devuelve la pregunta a quien la planteó, para que sea su autor quién emita su propio parecer o los puntos de vista que busca.

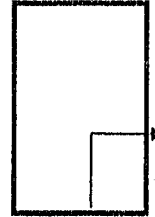
D) RETRANSMITIDAS

Bajo el mismo supuesto que en la situación anterior, el director interrogado no responde, y refiere la pregunta al grupo (general) o a uno de los miembros en forma individual (directa), como se muestra en las siguientes figuras página 64.

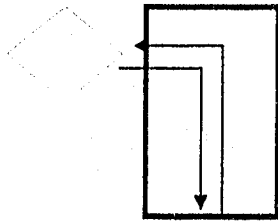
TIPOS BASICOS DE PREGUNTAS



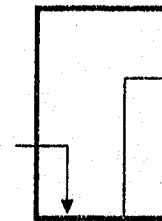
GENERAL



DIRECTA



REVERTIDA



TRANSMITIDA

4.5 Tipos de comunicación.

Existen varios tipos de comunicación dentro de una empresa los dividiré en función de los siguientes factores:

1. En función de los canales.
2. En función del receptor.
3. En función de su forma.
4. Por su obligatoriedad.
5. Por su sentido.

1. EN FUNCION DE LOS CANALES

Son los medios o vías en los cuales es transmitido el mensaje podemos dividirlo en formal e informal; la primera es la que lleva un contenido ordenado por la empresa a través de los canales señalados por ella por ejemplo, es comunicación formal un reporte de trabajo o las órdenes. La comunicación informal, por el contrario, no se refiere a las cosas en que la empresa quiere que se comuniquen ni sigue los canales fijados, como ejemplos podemos citar los comentarios, chismes, etc. Esta comunicación es más rápida, enérgica y difusiva que la formal precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales.

2. EN FUNCION DEL RECEPTOR

Es la persona que recibe el mensaje puede ser individual o genérica, según vaya dirigida a una persona concreta o a un grupo de personas sin precisar nombres o individuos.

3. EN FUNCION DE SU FORMA

Es la manera en que nos valemos para transmitir el mensaje, puede ser oral, escrita o gráfica. Tiene mucha importancia escoger el tipo de comunicación más adecuado según sea el caso.

4. POR RAZON DE OBLIGATORIEDAD

Se espera en la respuesta ésta puede ser: imperativa, exhortativa e informativa. La primera exige una respuesta drástica o rápida, la segunda espera la acción sin imponerla obligatoriamente y la última simplemente comunica algo, sin señalar en concreto que se espera en un plazo inusual.

5. POR SU SENTIDO

Puede ser vertical ascendente o descendente, o lateral, según se realice dentro de una línea de mando o entre varias. La comunicación vertical ascendente es aquella por la cual los subordinados entran en contacto con sus superiores y puede comprender aspectos tales como:

- Reporte
- Sugerencias
- Encuestas de actitud
- Informes
- Entrevistas (de ingreso, ajuste, salida)

La comunicación vertical descendente es la comunicación por la cual los jefes se ponen en contacto con sus subordinados, según los diferentes niveles jerárquicos y grados de autoridad que les son propios, dictados en forma de órdenes, instrucciones o normatividad. Esta comunicación está formada por:

- Políticas
- Objetivos
- Planes
- Instrucciones
- Órdenes
- Informaciones

4. POR RAZON DE OBLIGATORIEDAD

Se espera en la respuesta ésta puede ser: imperativa, exhortativa e informativa. La primera exige una respuesta drástica o rápida, la segunda espera la acción sin imponerla obligatoriamente y la última simplemente comunica algo, sin señalar en concreto que se espera en un plazo inmediato.

5. POR SU SENTIDO

Puede ser vertical ascendente o descendente, o lateral, según se realice dentro de una línea de mando o entre varias. La comunicación vertical ascendente es aquella por la cual los subordinados entran en contacto con sus superiores y puede comprender aspectos tales como:

- Reporte
- Sugerencias
- Encuestas de actitud
- Informes
- Entrevistas (de ingreso, ajuste, salida)

La comunicación vertical descendente es la comunicación por la cual los jefes se ponen en contacto con sus subordinados, según los diferentes niveles jerárquicos y grados de autoridad que les son propios, dictados en forma de órdenes, instrucciones o normatividad. Esta comunicación está formada por:

- Políticas
- Objetivos
- Planes
- Instructivos
- Ordenes
- Informaciones

La comunicación lateral se refiere a los contactos que guardan entre sí los individuos que pertenecen al mismo nivel jerárquico y comprende:

- Juntas
- Comités
- Consejos
- Mesas redondas
- Asambleas

4.6 Flujo de la comunicación dentro de la empresa.

El flujo de la comunicación se ha definido como la circulación de ideas provenientes de un emisor hacia un receptor utilizando un medio o canal en el cual se transmite un mensaje.

La base de la comunicación y de lo que va a ser comunicado está en los objetivos de la empresa, ya que implican la idea de algo hacia lo cuál se dirigen nuestras acciones, o como dice Terry un objetivo representa lo que espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

La importancia de la fijación y la comunicación de los objetivos es clara, pero con gran frecuencia se incurre en el error de creer que los objetivos de una organización se encuentran precisados y jerarquizados por cambios imperceptibles de las circunstancias.

4.7 Objetivos.

Porque los detalles de la operación inmediata nos absorben de tal manera que a veces se pierde de vista el objetivo general y se persiguen en realidad cosas distintas de lo que se cree perseguir, con lo cuál la previsión queda sin base.

Ordinariamente, la fijación de objetivos, sobre todo los principales o generales es función de los dueños o empresarios. Sin embargo, el administrador con mucha frecuencia debe sugerir al consejo directivo la modificación, adaptación, reenfoque o ampliación de los objetivos generales si se cree necesario para un mejor funcionamiento.

Deben fijarse los objetivos por escrito, sobre todo en los casos de mayor importancia, el escribirlos permite analizar más conscientemente el objetivo que nos proponemos, fijar su alcance verdadero y comparar las etapas sucesivas o graduales por las que podemos pasar hasta llegar a él.

Estos objetivos escritos deben llegar de la asamblea general de accionistas a la junta de directores en la forma más clara y precisa posible, ya que los objetivos deben ser perfectamente conocidos y eficazmente aceptados por todos los que han de llegar a realizarlos.

Con mucha frecuencia se fijan objetivos o se pretende que quienes colaboran en su búsqueda o realización sólo conozcan los detalles concretos de su operación o función sin que puedan darse cuenta del objetivo final. El dar a conocer adecuadamente tanto el objetivo final como la parte correspondiente a cada departamento es responsabilidad de la junta de directores que harán llegar a cada departamento el conocimiento del conjunto resta eficacia a la intensidad con la que se trate de lograr el objetivo particular y sobre todo la coordinación de quienes habrán de lograrlo.

De igual manera se cree muchas veces que con sólo señalar el objetivo se determina todo el proceso, cuando en realidad la eficiencia de la acción dependerá en gran parte de la motivación que logre el jefe de todas las personas que cooperan en su realización.

Los objetivos deben llegar íntegros, claros y precisos desde la asamblea general de accionistas hasta los jefes de departamento los cuales los harán saber a su vez a los obreros o empleados bajo sus órdenes como parte correspondiente al departamento como objetivo departamental propio.

Podemos decir que los principios en la fijación de objetivos son los siguientes:

- a) Deben ser claros y precisos, para que puedan ser interpretados fielmente.
- b) Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel.
- c) Deben ser escritos para su más clara comprensión y formar parte del manual de organización.
- d) Deben expresarse de preferencia en forma cuantitativa.
- e) No deben ser inmutables, pero tampoco cambiarse con demasiada frecuencia o sin causa justificada.
- f) La fijación de los objetivos deben ser el resultado de la participación de quienes están involucrados en alcanzarlos.

4.8 Políticas.

Las políticas son aquéllos principios generales de acción que sirven para orientar, formular, interpretar o suplir normas concretas. En otras palabras, las políticas son los objetivos en acción.

Las políticas son los medios básicos para poder delegar la autoridad debe cuidarse que todas la políticas que han de influir la acción de una sección, departamento o de toda la empresa queden claramente fijadas de preferencia por escrito.

Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles en donde han de ser aplicadas y éste conocimiento debe realizarse de preferencia por medios orales.

Las políticas no son normas concretas, sino principios generales de acción y precisamente por su amplitud y generalidad se corre el peligro de que algunos jefes las entiendan de un modo y otros en sentido contrario. Para evitar ese peligro es necesario que para cada tipo de política exista alguien encargado de interpretarlas con la validez oficial, como por ejemplo el jefe de planta, para las políticas de producción.

Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de que se considere a tiempo la vigencia o caducidad del mismo, y evitar que se crea cubierta por las actuales algún campo nuevo que carece de política al respecto.

Siendo toda organización evolutiva, se están creando constantemente nuevas políticas y dejan de tener vigencia otras. Si no se cuida periódicamente la comunicación pronta de los cambios suscitados, se corre el riesgo de creer que hay política donde no la hay o pensar que la acción debe regirse en un sentido, siendo que en realidad debe ocurrir lo contrario.

Los principios en la determinación de políticas que facilitan su comunicación y ejecución son las siguientes:

- Todo objetivo debe tener las políticas necesarias para que guíen las decisiones administrativas en el logro del mismo.
- Siempre que sea posible deben fijarse en forma sencilla y clara.
- Las políticas deben redactarse por escrito y formar parte del manual de la organización.
- La formulación de políticas así como la formulación de objetivos deben ser producto de la participación del personal involucrado en su propio cumplimiento.

Podemos considerar que la comunicación de los objetivos y las políticas a través de todos los departamentos se lleva a cabo en forma descendente, ya que nacen y tienen su base en la parte más alta de la gerencia de una empresa en su difusión llevan un sentido de arriba hacia abajo.

Tenemos también dentro de la empresa una comunicación ascendente que se lleva a cabo a nivel de jefes de departamento en forma de programas los cuales a la vez se comunican en forma descendente a los jefes de línea.

4.9 Programas.

Los programas son aquellos planes en que no solamente se fijan los objetivos y secuencias de las operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizarse cada una de sus partes.

Así como es la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción y de los procedimientos el fijar las secuencias de las acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerida para la realización de cada parte de la secuencia.

Todo programa debe contar ante todo con la aprobación de la suprema autoridad administrativa, para aplicarse y con su apoyo para lograr su pleno éxito. Muchos piensan en que basta 'arrancar' la gerencia general la aprobación de un programa aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropiezan con dificultades al realizarlo. Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- Presentar los programas con todos sus detalles; las gerencias suelen rechazar aquellos programas a los que no se les puede dar respuesta a las observaciones propuestas.
- Hay que presentarlos como una inversión; esto es tratar de fijar su costo y los beneficios que habrán de producir, de preferencia económicamente determinados.
- Debe fijarse un tiempo mínimo para que produzcan resultados, de lo contrario se nos pedirán esos resultados antes de tiempo y al no existir, se originará desconfianza en la actuación.

Debe lograrse siempre el convencimiento de los jefes de línea que habrán de aplicarlos. Es frecuente que quienes formulan un programa una vez aprobado por la gerencia no consideren que deben tratar de convencer de los beneficios y utilidades a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideran solamente que pueden imponerlos; lo cual producirá necesariamente fricciones y resultados pobres.

También es importante estudiar el momento para iniciar la operación de un programa nuevo, muchas veces fracasa éste porque no se escoge el momento adecuado para lanzarlo.

Los principios en la formulación de programas son los siguientes:

- Todo grupo de actividades encaminadas a un fin deben ser motivo de un programa, que guíe con cierta exactitud el desarrollo de las mismas.
- Los programas deben incluir una descripción adecuada y precisa de los proyectos o actividades que habrán de realizarse y deberán ir acompañados de cualquier información adicional para su mejor interpretación.
- Los programas a largo plazo deben comprender programas mayores elaborados con mayor detalle.
- Los programas específicos deben preceder a la elaboración del programa financiero, a fin de que esto último incluya todas las necesidades de la empresa para un período determinado.

4.10 Juntas de trabajo.

En la mayoría de las empresas se hace uso de las juntas de trabajo para informar, transmitir y recabar datos a través de la exposición de nuevas ideas, técnicas y recomendaciones de cambios, pero sobre todo, para la fijación e interpretación de objetivos, políticas y programas a seguir; éstas juntas se hacen a cada nivel de la organización hasta los jefes de departamento como último escalafón de la jerarquía dentro de la empresa.

Por lo general éstas juntas resultan aburridas, faltas de interés y contenido, debido a que desconocemos o no sabemos manejar con habilidad ésta técnica. La base para llevar a cabo las juntas de trabajo, es comprender, el enorme valor que tienen éstas para quienes las dirigen y para los que participan. La persona que va a dirigir la junta de trabajo debe planear, organizar y conducirla de la mejor manera, ya que la habilidad que demuestra al conducirla dependerá:

- Que venda sus ideas al grupo.
- Reafirmará su prestigio.
- Será reconocido por su capacidad como organizador.
- Será de gran importancia para su progreso como ejecutivo.

Por otra parte una buena junta es el camino más efectivo para transmitir información sobre normas, programas por realizarse, actividades de la competencia y actuación en el trabajo; también a través de esas juntas podemos adiestrar, ya que las personas, generalmente aprenden nuevos métodos rápidamente cuando están en grupos, desarrollan nuevos métodos y sistemas debido al libre intercambio de ideas; se puede lograr a la vez entusiasmar, los subordinados necesitan de una renovación de entusiasmo, para despertar su optimismo, con el fin de lograr las metas deseadas.

Toda junta para ser bien llevada necesita preparación y éste tiempo se deberá utilizar ante todo, para completar la planeación de la junta, que generalmente es del doble de lo que durará ésta. En la preparación debemos poner atención a muchos detalles, pero en especial a los cuatro siguientes.

- Determinación de los objetivos.
- Preparación del material.
- Organización de una agenda.
- Preparación personal.

Debemos estar seguros de que todas las juntas tendrán un propósito fundamental sobre el cuál girar, ya que sin él, corremos el riesgo de fracasar, cualquiera que sea el propósito, se deberán fijar los objetivos que se persiguen; aquí no se termina nuestro trabajo de preparación, el siguiente paso consiste en señalar a los asistentes la forma o técnica a seguir para lograrlo; no basta decirles hay que lograr mejores resultados ésta indicación es vaga y deja a los asistentes sin nada concreto y por lo tanto no hacen nada. Si por el contrario, para cada objetivo se traza una solución definitiva que asegure una acción inmediata, se obtendrá como resultado la actividad de los participantes.

Nunca debemos desarrollar la reunión bajo la base de unas cuantas notas, esperando que las nuevas ideas surjan conforme avanza la junta, hay que incrementar cada tópico con información suplementaria leyendo todo lo que esté a nuestro alcance sobre el tema, documentándonos de tal manera que contemos con la suficiente información para hablar con autoridad y certeza, en conclusión:

- Hay que decir que tema se va a tratar en la junta.
- Debemos decir el orden en que vamos a discutir los temas si éstos son varios.
- Hay que determinar el tiempo que se va a utilizar para cada asunto.

- Debemos desarrollar cada tema desde el momento de la preparación.
- Debemos conseguir toda la información disponible, de tal manera que tratemos cada tema como si fuéramos expertos en ella.

Son pocas las personas que pueden mantener la atención y el interés de los participantes con sólo su manera de hablar, por lo tanto se debe recurrir a algún tipo de material adicional impreso o de demostración, que pueda ayudar a ampliar o dar mayor fuerza a la idea que estamos tratando de exponer.

También es importante revisar el salón de juntas, sea el propio u otro que no conocemos, debemos estar seguros de que todo está bien dispuesto; podemos asegurarnos que las condiciones del local sean las siguientes:

- Buen tamaño del local.
- Sillas suficientes.
- Arreglo de los asientos.
- Luz y ventilación.
- Exhibición y decoración.

Una vez hechos los preparativos antes mencionados, debemos poner atención en que la junta empiece a tiempo; ya que un retraso puede provocar cierta predisposición para lo que se va a decir; debemos desarrollar el tema rápidamente, con abundantes demostraciones, para hacerlo más claro y accesible al oyente; por otra parte debemos dejar tiempo suficiente para las discusiones, dándole importancia a todos los asistentes.

Las principales guías que debemos seguir en la presentación de una junta de trabajo son las siguientes:

- No hay que permitir que nadie trabaje o se sienta detrás del conductor para evitar distracciones.
- No debe distribuirse el material impreso antes, ni durante la exposición de la junta, sino al final para evitar que los asistentes por leer no pongan atención a lo que se les dice.

- No hay que empezar a hablar mientras alguien esté hablando o exista ruido, debemos detenernos un momento, observarlos y una vez lograda su atención iniciar o reiniciar la junta.

- Es necesario hablar con propiedad y para ello se pueden seguir los pasos siguientes:

a) Hablar con voz normal, pero un poco más lento de lo acostumbrado.

b) Establecer una relación visual con el auditorio.

c) Debemos evitar frotarnos las manos y demás expresiones nerviosas que sólo darán una sensación de inseguridad a los asistentes.

d) No fumar para no distraer a los mismos.

e) Tener a la mano tarjetas que nos sirvan de recordatorio.

f) Al hablar hay que generar dinamismo y optimismo.

g) El imprimir cambios en el ritmo de nuestra expresión ayudará a mantener la atención de asistentes.

h) Debemos cambiar de posición de vez en cuando.

Una de las partes más importantes en una junta de trabajo y que además no puede permitir tener mejores resultados es la participación de todo el grupo de asistencia en discusiones o en sesiones de preguntas y respuestas. A la gente le gusta participar tratándose de temas que le interesan; por otra parte a través de las discusiones se evalúa hasta que punto los asistentes han entendido los asuntos que se trataron. La participación es fundamental, porque de ella podemos derivar un juicio positivo o negativo de la junta.

La junta de trabajo es un medio de comunicación muy importante dentro de la empresa ya que en ella se tratan directrices a seguir, se determinan trabajos, se ponen a discusión ideas, se especifican objetivos y la forma de llevarlos a cabo.

Es un medio que tiene la gerencia para lograr infundir confianza en los participantes de tal manera que éstos realmente deseen trabajar en sus cargos para lograr los objetivos de la empresa.

4.11 Informes.

El informe es el medio de comunicación a través del cuál los ejecutivos dan a conocer el trabajo realizado o por realizar; como pueden ser los programas a la alta gerencia. Casi todos los que ocupan puestos ejecutivos tienen como tarea inmediata, redactar algunos informes y cuanto más alto sea el puesto generalmente implica mayores informes. Redactar un informe puede resultar de lo más difícil para algunas personas; pero sin embargo, es una tarea que pocas personas en puestos administrativos pueden evitar. No se niega que existan problemas en la redacción de un informe, ya que éste, debe ser bien estructurado, debe revelar inteligencia, buen vocabulario, conocimientos de gramática y retórica, muestra si el autor es capaz de reunir datos, apreciarlos, analizarlos y razonarlos lógicamente. Simplificando los elementos de un informe podemos reducirlos a cinco:

- Título.
- Índice.
- Instrucciones.
- Cuerpo del informe.
- Conclusiones.

El título deberá atraer la atención, ser breve; pero indicar claramente el asunto del informe.

El índice deberá consistir en una exposición breve del problema, conclusiones y recomendaciones importantes.

La instrucción deberá exponer claramente los antecedentes del problema y los informes pertinentes al estado de la situación hasta el momento de escribir el informe, es decir deberá prepararse el escenario para los principales puntos que se quieran presentar.

El cuerpo del informe varía según los objetivos de cada caso y la clase de problemas. Será útil numerar los principales puntos que se desean tratar o agrupar los hechos bajo clasificaciones tales como; procedimientos actuales, costos actuales, costos estimados del nuevo procedimiento, requerimientos de personal. Es importante, durante el esbozo de ésta parte, hacer paréntesis de énfasis y variedad para destacar ciertos datos interesantes y que son clave del documento informativo.

El final del informe deberá resumirse con claridad los resultados importantes. La conclusión deberá seguir los mismos lineamientos del índice, aunque con mayores detalles. Es importante terminar el informe con una frase estimulante, misma que debe conducir a una acción rápida.

Muchos informes contienen material que aunque directamente relacionado con el asunto, no conviene que se incluya en el cuerpo del informe; por ser demasiado extenso o difícil de que el auditorio lo asimile en el transcurso de la lectura; lo más recomendable, es incluir esta clase de datos en los apéndices.

Quien escriba el informe tiene que saber el objeto de éste, obtener los datos, revisarlos cuidadosamente cuando sea necesario y analizarlos lógicamente. Al redactarlo tendrá presente a quien va dirigido y tratar de expresarlo adaptándolo lo mejor posible a esa persona o grupo. La brevedad es esencial al redactar un informe, pero naturalmente sin omitir datos importantes. Con demasiada frecuencia un informe no logra su objetivo porque el autor presenta su contenido de una manera pródiga. Un buen redactor de informes transmite su mensaje con tan pocas palabras como le sea posible, evita repeticiones y no usa términos raros y complicados, cuando una palabra sencilla dé un mismo resultado.

El contenido deberá arreglarse de manera que quien lo lea acepte los principios, hechos y recomendaciones fáciles y prontamente y en tal forma que llame la atención e interesen. Por lo tanto podemos concluir que las cualidades de un informe son:

- Objetivo claro.
- Completo.
- Conciso.
- Cortes.
- Sincero.
- Característico.
- Correcto.

4.12 Memoranda.

El memorándum es un tipo de carta resumen para uso entre los niveles internos de una organización. La memoranda siempre se debe archivar para referencias posteriores, debe ser claro, breve, conciso y compacto.

Además de lo anterior, deberá cubrir los siguientes requisitos:

- El transmisor y el receptor deberán estar bien identificados.
- El asunto debe estar claramente establecido.
- En el primer párrafo o en encuadre especial, deberá exponerse claramente el asunto tratado, en muy pocas palabras y el resto siguiendo una lógica sistemática, cronológica, alfabética u operatoria.
- Si se espera respuesta, hacerlo notar claramente.
- Debe llevar fecha de expedición para referencias posteriores.
- Debe hacerse una copia para el archivo.
- Debe ir firmado.
- Llevará términos amables para la introducción e inducción a la lectura.
- Concluirá con un párrafo que complete el primero.
- No hay normas universales; pero es conveniente que cada institución diseñe las adecuadas a sus necesidades, a fin de que el receptor, dé una mirada rápida, y sepa a dónde dirigir la vista para encontrar el asunto.

CAPITULO 5

EVOLUCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION

En este capítulo pretendo establecer un marco de referencia sobre el futuro de las organizaciones y sus administraciones a través de la comunicación.

El siglo XX ha sido de crecimiento, tanto en tamaño como en complejidad de las organizaciones en todos los campos -empresas, gobierno, educación, religión y medicina, etc.- Nos hemos convertido en una sociedad organizacional, es decir, cada vez más se requiere de unir y coordinar esfuerzos para cumplir mejor con las actividades y llegar al éxito, en la cual una creciente proporción de actividades ocurren dentro de los límites de estas complejas estructuras sociales. Los conceptos administrativos se han acomodado a los requerimientos cambiantes del medio socio-cultural y organizacional. En este capítulo establezco un marco para ver el futuro de las organizaciones y sus administraciones.

5.1 Tendencias y factores de las empresas a futuro.

Sería difícil y presuntuoso pronosticar con certeza el desarrollo futuro de las organizaciones y su administración, pues existen varios factores tanto del medio externo como en el interno, por lo que resulta difícil hacer cualquier tipo de predicción exacta.

Sin embargo, ciertos factores son primordiales en la conformación del futuro de la administración y la organización, hemos sido guiados a través de los siglos pasados, por valores dados en una sociedad industrializada y que prevén la transición para llegar a una actividad post-industrial en la que emergerán nuevos valores y objetivos sociales.

Nos hemos convertido en una sociedad organizacional, y cada vez más dependemos de distintas formas de organizaciones desde las más sencillas hasta las más complejas para lograr nuestros objetivos, los cuales no pueden verse como separados de la estructura organizacional, más bien, son una parte vital e integral de esta estructura.

El hombre puede usar los recursos naturales para formar su medio físico y social. Sus organizaciones sociales son vehículo para un progreso posterior: han desempeñado un papel

ESTA TEXAS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

fundamental en la evolución social de las décadas pasadas y tendrán uno aún más importante en el futuro. Dirigir estas organizaciones, no solamente para la eficiencia económica y productiva, sino también para suministrar objetivos amplios de satisfacciones humanas, será uno de los retos más importantes del futuro.

Uno de los desarrollos recientes más interesantes es el movimiento hacia el estudio científico del futuro, el hombre siempre ha estado interesado en la predicción del porvenir. Las principales tendencias básicas de las empresas a futuro son las siguientes:

1. Cultura cada vez más percibida por los sentidos (empírica, mundial, humanística, pragmática, manipuladora, racional, etc.)
2. Elites burguesas, burocráticas y mentocráticas.
3. Acumulación de conocimiento científico y tecnológico.
4. Institucionalización del cambio tecnológico, en especial la investigación, desarrollo, innovación y difusión.
5. Industrialización y modernización mundial.
6. Creciente capacidad para la destrucción masiva.
7. Creciente influentismo y (recientemente) descanso.
8. Crecimiento de la población mundial.
9. Urbanización, y recientemente suburbanización y extensión urbana.
10. Recientemente, y cada vez más, asuntos macroambientales (por ejemplo, los distintos almacenamientos locales y globales).
11. Importancia decreciente de las ocupaciones primarias, secundarias y terciarias.
12. Creciente cultura y educación y aumento en número y en responsabilidad de los intelectuales.
13. Pensamiento orientado hacia el futuro, discusión y planeación.
14. La racionalidad innovativa y manipulativa aplicada cada vez más a los mundos social, político, cultural y económico, así como a la conformación y explotación del mundo material.

15. Creciente universalidad de la tendencia múltiple.
16. Creciente movimiento de cambio en todos los de arriba.

Una organización o empresa, es un sistema sociotécnico abierto en interacción con un medio. En el futuro se estrecharán los límites que la separan de su medio. Cada vez más las empresas operarán en medios turbulentos en los cuales habrán procesos dinámicos, surgiendo del campo mismo que crea variaciones significativas para los sistemas que la componen. Dicha turbulencia se incrementa por la expansión de la ciencia y de la tecnología, por la exaltación de los logros educacionales, y sobre todo, por las crecientes aspiraciones de la gente dentro de las empresas.

Durante el siglo pasado las empresas complejas expandieron sus actividades y límites. Este proceso ha continuado y se hará aún más importante en el futuro. La expansión de los límites ha ocurrido como resultado de un número regular de fuerzas. La elaboración del objetivo ha originado que las organizaciones incrementen su alcance, y las nuevas tecnologías las ha hecho que aquellas abarquen actividades adicionales. Las empresas frecuentemente responden a las incertidumbres ambientales mediante la expansión de su dominio y trayendo a control interno las fuerzas que están creando la incertidumbre.

Factores que incluyen en las empresas a futuro.

Los factores que influyen en las empresas a futuro se resumen como sigue:

1. Las organizaciones operan en un ambiente turbulento que requiere cambios y ajustes continuos.
2. Estas tendrán que adaptarse a una creciente diversidad de valores culturales en el ambiente social.
3. Se pondrá mayor énfasis en el pronóstico tecnológico y social.
4. Las organizaciones continuarán expandiendo sus límites y dominios. Estas se incrementarán en tamaño y complejidad.
5. Seguirán diferenciando sus actividades, causando crecientes problemas de integración y coordinación.
6. Continuarán teniendo problemas sustanciales en la acumulación y utilización del conocimiento. Las actividades intelectuales serán destacadas.

7. Mayor énfasis enfocado a la sugerencia más que a la coerción basada en el poder autoritario, como medio para la coordinación de actividades de los participantes y funciones dentro de las organizaciones.
8. Los participantes en todos los niveles de las organizaciones tendrán más influencia. Las organizaciones del futuro adoptarán el equilibrio de poder más que el modelo de diferenciación de poder.
9. Habrá mayor diversidad en los valores y estilos de vida entre la gente y grupos en las organizaciones. Un sistema sicosocial diverso será normal.
10. Los problemas de interfase entre las organizaciones aumentarán. Serán desarrollados nuevos medios para coordinación interorganizacional efectiva.
11. Los sistemas de información-decisión computarizados tendrán un creciente impacto en las organizaciones.
12. El número de profesionales y científicos y su influencia dentro de las organizaciones se incrementará. habrá también una disminución en la proporción de profesionales independientes con mucho más profesionales asalariados.
13. Los objetivos de las organizaciones complejas se diversificarán. El énfasis será sobre la satisfacción de un número de objetivos más que en la maximización de uno.

Lo anterior sugiere que habrá un movimiento para alejarse de la forma de organización mecánica-burocrática y acercarse a un sistema más adaptable-orgánico. Este enfoque requerirá cambios fundamentales en los objetivos y valores, así como en los sistemas estructural, psicosocial y administrativo.

Con el objeto de asegurar la coordinación efectiva de diversas actividades organizacionales, será necesario establecer departamentos de enlace y formas personales para la administración de un programa o proyecto. Se hace hincapié en las relaciones horizontales así como jerárquicas. habrá menos preocupación por la estricta departamentalización de las actividades y más fluidez en forma libre con gente asignada a programas y proyectos individuales donde sus habilidades y conocimientos puedan ser utilizados.

Este pronóstico no está limitado únicamente a las empresas, es aplicable a todos los tipos organizacionales. En particular, muchas burocracias públicas sufrirán cambios muy fundamentales.

5.2 Respuesta al cambio tecnológico.

La tecnología ha estado afectando a las organizaciones y a su administración. Se relaciona con conocimientos requeridos para el desempeño de ciertas tareas, lo cual significa que su impacto dentro de las organizaciones es bastante significativo.

Con una tecnología adecuada es posible que la organización planee sus actividades con un alto grado de certeza. Con una tecnología dinámica, se introducen muchas más dudas en el sistema organizacional. Muchas empresas han reconocido la importancia de las fuerzas externas y competitivas y han desarrollado medios elaborados para pronosticarlas. Sin embargo, éstos cambios han obligado a involucrarse en el pronóstico tecnológico.

En el futuro, las organizaciones de todos los tipos -negocios, hospitales, universidades y dependencias gubernamentales- se involucrarán activamente en el pronóstico tecnológico. La tecnología no es una fuerza independiente, ya que está estrechamente relacionada con otros factores socioculturales. El pronóstico tecnológico debe ser parte del pronóstico del sistema del ambiente futuro total a la organización.

5.2.1 Sistemas de información computarizados.

El desarrollo de la computadora electrónica y los sistemas de información-decisión automatizados a través de las décadas pasadas, representa un impacto en las organizaciones del futuro. La automatización de los procesos de manufactura ha tenido un efecto sustancial sobre la empresa. De igual forma, será el impacto de los sistemas de información procesada sobre la administración. El utilizar a la computadora como herramienta de trabajo y de apoyo, significa el cubrir dos aspectos de suma importancia:

- 1) El uso del equipo electrónico para la recolección y procesamiento de datos y
- 2) La aplicación de las computadoras en el proceso de toma de decisiones administrativas.

En el futuro los sistemas de información computarizada tendrán un creciente impacto en el nivel coordinador y estratégico. Esto no significa que la computadora suplirá las funciones de toma de decisión administrativa. Más bien, ésta suministrará los medios para la acumulación y transmisión de la información necesaria a los administradores para los procesos de la toma de decisiones.

El desarrollo de sistemas de información computarizados más sofisticados aceptará las relaciones entre las organizaciones y su medio. Estos sistemas ayudarán a un mejor intercambio de información a través de los límites organizacionales. Con la presencia de tales sistemas, las organizaciones, y aún los individuos pueden ser interconectados conjuntamente en una red de información directa.

El desarrollo de temas de comunicación sofisticados basados en el computador, pueden tener un impacto aún más amplio sobre la humanidad.

Existen cuestiones aún más amplias en las relaciones de la tecnología y la sociedad que tendrán un impacto en las organizaciones del futuro. Se ha dicho que muchos problemas de la sociedad moderna, tales como la educación, pobreza y otros, pueden ser manejados a través ya sea de la tecnología o la ingeniería social. La tecnología está dirigida hacia la solución de problemas mediante la utilización del conocimiento científico.

Es con frecuencia difícil encontrar soluciones a problemas por medios sociales, es decir, mediante el cambio de las actividades, motivaciones y comportamiento de la gente. El enfoque tecnológico puede ofrecer la mejor solución a corto plazo. Sin embargo, muchos de los problemas que encara la sociedad a largo plazo deben tratarse mediante el cambio de los sistemas de valores y comportamiento de la gente.

Las organizaciones complejas del futuro estarán involucradas directamente en este proceso de utilización tanto de la tecnología como de la ingeniería social en el logro de los objetivos de la sociedad. Uno de los problemas clave que encaran las organizaciones, es el mantenimiento de las relaciones apropiadas entre los sistemas técnico y psicosocial para asegurar tanto la satisfacción como el logro de los objetivos organizacionales. La tecnología es creada por el hombre y debe servir y solucionar las necesidades de él mismo.

5.2.2 Comunicación de datos y redes de proceso de datos.

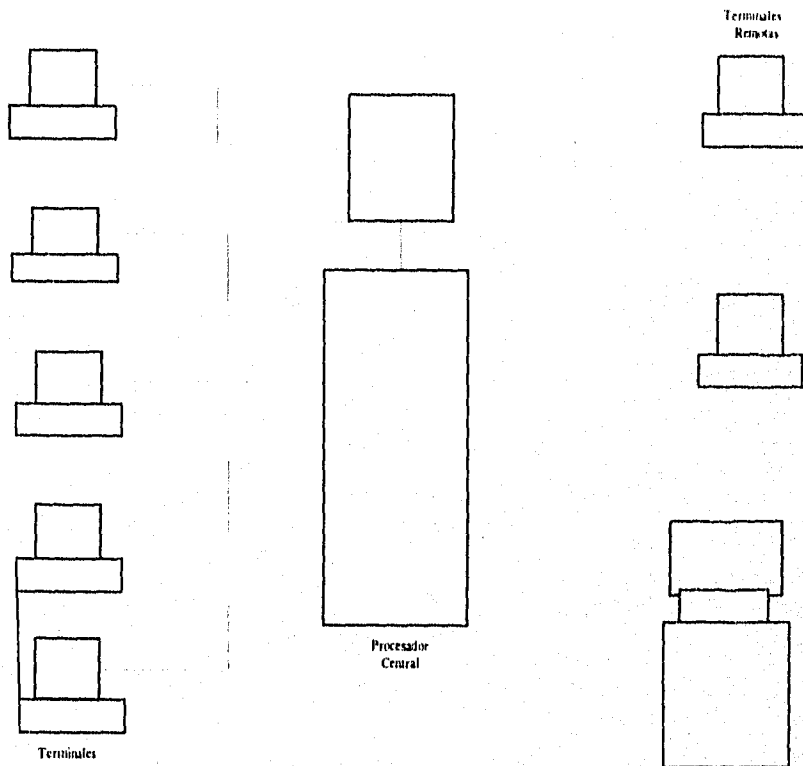
Desde épocas muy remotas el hombre ha buscado la manera de establecer una comunicación de datos. En un principio era por medio de mensajeros que llevaban mensajes a otra localidad cercana. Después, durante los años treinta las compañías telegráficas monopolizaron el uso de impulsos eléctricos para transmitir datos entre estaciones distantes.

Actualmente dicha comunicación ha evolucionado de tal manera que el concepto de comunicación tiene otra aplicación.

Un sistema sencillo de comunicación de datos une dispositivos de entrada y salida en localidades remotas con uno o más procesadores centrales. Los elementos de interfase como son los modems y los procesadores centrales se usan para proporcionar enlaces y controlar los diferentes

ambientes de comunicación de datos. Los datos que se encuentran en forma digital son enviados a un modem cercano para ser convertidos en una señal analógica. Los datos convertidos son transmitidos a través de líneas telefónicas a otro modem localizado cerca de la computadora. Este modem convierte la señal analógica a forma digital. Los datos en forma digital son enviados al procesador central, que verifica los posibles errores y almacena temporalmente los datos. La actividad total de la comunicación de datos está bajo el control de instrucciones de programa almacenadas en los procesadores de comunicación y en la computadora.

En la siguiente figura se ejemplifica lo anterior:



La comunicación de datos se refiere a los medios y métodos por los cuales los datos son transferidos entre localidades de proceso. No hay nada nuevo en cuanto a las telecomunicaciones. Los teléfonos, por ejemplo, existen desde hace casi 100 años. Lo que es relativamente reciente, sin embargo, es la convergencia de las tecnologías de computación y de telecomunicaciones. Los canales para transmitir los datos, son las líneas telefónicas, las cuales con la ayuda de un modem se envía el mensaje a la estación deseada, y se necesita de otro modem para recibir dicho mensaje. La mayoría de las organizaciones que ofrecen servicio de telecomunicaciones pueden ser clasificadas en redes de transmisión pública, redes especializadas de transmisión pública o redes de transmisión de valor agregado. Las redes de transmisión pública proporcionan grandes redes telefónicas y telegráficas y una amplia gama de servicios. Las de valor agregado generalmente usan líneas telefónicas y las facilidades de transmisión de otros proveedores. Los datos del cliente se reciben, se almacenan temporalmente y se organizan en paquetes de caracteres y después son enviados a sus destinos a través de canales rentados de alta velocidad. Actualmente, la mayoría de las minicomputadoras grandes y casi todas las macrocomputadoras de mediana y gran escala son capaces de comunicarse con terminales distantes.

Un sistema sencillo de comunicación de datos, las terminales y otros dispositivos remotos son unidos con uno o más procesadores centrales para capturar datos de entrada y recibir la información de salida.

Una red de proceso de datos consiste en muchos sistemas de computadoras independientes y dispersos geográficamente, dentro y fuera de una empresa que están conectados por una red de telecomunicaciones. Asocia los datos necesarios junto con los recursos de computación/comunicación para procesarlo donde se encuentra el usuario final. Dichas redes pueden utilizarse por una sola organización o por múltiples organizaciones.

Es importante mencionar que es necesario contar con la ayuda de un especialista en redes de proceso de datos, que mantenga el buen funcionamiento de las mismas, para conservar y mantener con eficiencia la comunicación dentro de una empresa determinada.

5.2.3 Efecto de las computadoras en los individuos y en las empresas.

Primeramente, trataré el efecto que tienen las computadoras en los individuos, conocidas mejor como PC (Personal Computer).

Los avances tecnológicos de los últimos años, han logrado que la computadora se convierta en una de las fuerzas más poderosas de la sociedad actual. Asimismo, han hecho que el uso de la computadora se introduzca a los hogares y a las organizaciones de todos los tamaños. Los

individuos, así como las empresas se benefician con el uso de las computadoras de muchas formas. Unas de las cuales son las siguientes:

1. Nuevas oportunidades de trabajo:

Se han creado cientos de miles de nuevos empleos en áreas como la programación, la operación de computadoras y la administración de sistemas de información. La demanda actual de personas calificadas para hacer estos trabajos es muy superior a la oferta.

2. Mayor eficiencia, creatividad y satisfacción en el trabajo.

3. Uso en los negocios:

Se recomienda el uso de las computadoras en los negocios para evitar el desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo y para mejorar la eficiencia, lo cual puede tener como resultado precios más bajos del producto y un mejor servicio a los clientes. Los productos controlados por computadora pueden contribuir a reforzar la seguridad de la información y proporcionar ayuda a la gente que lo requiera.

4. Uso en las organizaciones públicas:

Evitar el desperdicio y mejorar la eficiencia en las oficinas del gobierno, las escuelas y los hospitales también puede redundar en un mejor servicio y una reducción de la carga fiscal de los ciudadanos. La calidad de la educación se puede mejorar mediante el uso de técnicas de enseñanza con el auxilio de la computadora.

Con lo que respecta a las organizaciones o empresas, las implicaciones positivas que presenta el utilizar a las computadoras son las siguientes:

1. Mejor planeación y mejor toma de decisiones:

La planeación significa decidir por anticipado el curso de una acción futura. Los sistemas de información basados en la computadora pueden tener un efecto positivo en la planeación y en la toma de decisiones que se efectúan en las empresas, debido a que dan una respuesta más rápida y tienen una cobertura más amplia que los sistemas tradicionales. Los gerentes pueden usar éstos mismos sistemas para evaluar muchas alternativas y posteriormente aplicar la solución elegida.

2. Mejor control de los recursos:

El control es el paso que sigue a la planeación. Es la verificación de los hechos para comprobar si se están obteniendo los objetivos planeados. Los sistemas de computación se pueden usar para medir el nivel de los logros efectivos y comparar estos niveles con los parámetros establecidos y planeados, con el fin de tomar decisiones preprogramadas.

3. Mejor eficiencia de las operaciones:

Los bancos y otras instituciones financieras mejoraron su eficiencia operativa cuando introdujeron las computadoras para la transferencia electrónica de dinero en los ámbitos nacional e internacional. Los sistemas de computación también se usan para mejorar la eficiencia de la calefacción y del aire acondicionado de las oficinas, las fábricas, los hospitales y las escuelas. Sin un gran énfasis en el mejoramiento de la eficiencia por medio del uso de la computadora, en el futuro muchos negocios no podrán competir favorablemente con las compañías extranjeras en los mercados nacionales y mundiales.

Existen también algunos retos que deberán enfrentar las empresas que usan computadoras:

1. Problemas en el diseño de sistemas de información:

El diseño de nuevos sistemas de información basados en las computadoras puede ser una tarea muy compleja y desafiante. En algunos casos, los sistemas elaborados produjeron resultados decepcionales y una mala imagen pública para las organizaciones que los promovían.

2. El problema de la seguridad del sistema:

La incapacidad para resguardar los sistemas de información que se usan es una amenaza tanto para las organizaciones como para los individuos. Mediante la manipulación del sistema ha sido posible robar activos de las organizaciones. Muchos impostores han podido burlar repetidamente los controles de seguridad de los sistemas de acceso directo para tener acceso a información importante.

3. La obsolescencia en la tecnología de los sistemas y equipos.

4. El reto a la estructura de la organización:

Cuando se introducen nuevos sistemas de computación en una organización se pueden crear, deshacer o reagrupar grupos de trabajo. Los departamentos existentes se pueden fusionar o eliminar. Tales cambios pueden producir una resistencia al cambio en los empleados y tensión en la organización.

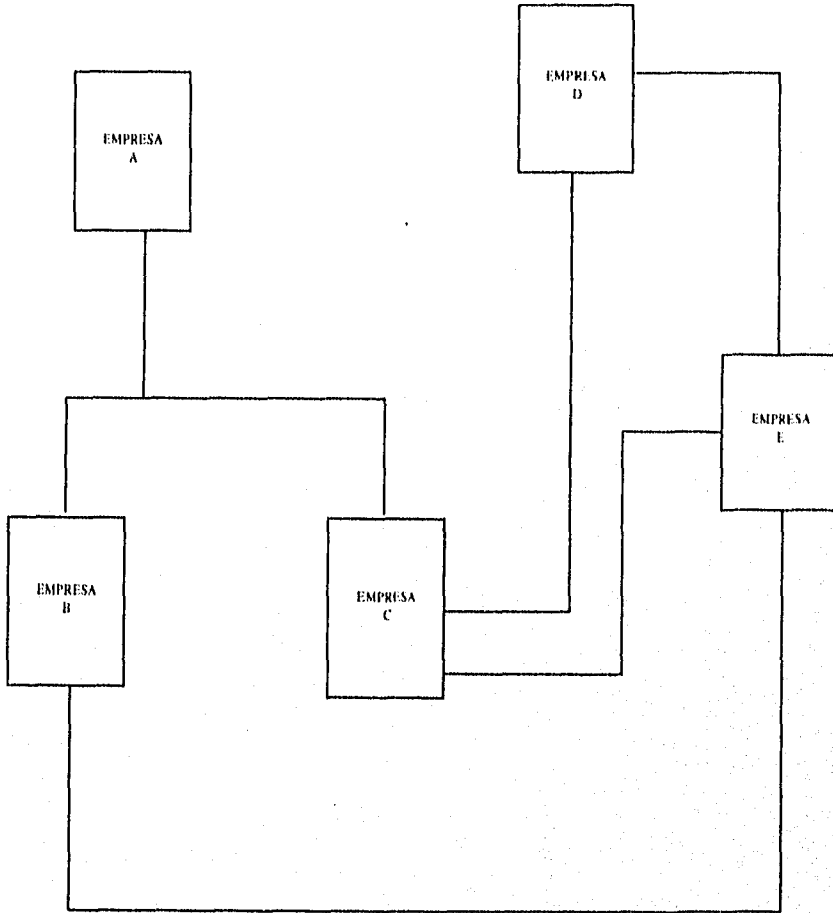
5. El problema de la concentración del poder:

Las organizaciones que tengan recursos limitados de computación tendrán la dificultad para competir con las organizaciones que cuentan con computadoras mucho más complicadas para planear y tomar decisiones. Las empresas que no logren introducir herramientas controladas por computadora para mejorar su productividad serán víctimas de los competidores más eficientes.

5.2.4 Telecomunicaciones y medios de comunicación entre empresas.

En un sistema sencillo de comunicación de datos, las terminales y otros dispositivos remotos de entrada y salida son unidos con uno o más procesadores centrales para capturar datos de entrada y recibir la información de salida. El equipo llamado a veces elementos de interfase proporciona un puente entre los diferentes ambientes físicos y operativos que existen entre los dispositivos de entrada y salida y los procesadores centrales. Existe una gran variedad de canales de transmisión de datos para transportarlos de una empresa a otra. En las secciones posteriores, se muestran los elementos de interfase, que facilitan la comunicación entre las diferentes empresas en la actualidad.

La siguiente figura ejemplifica lo anterior:

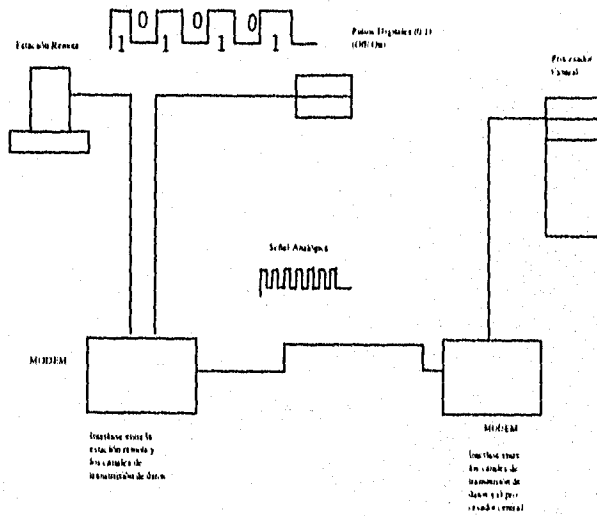


5.2.4.1 Modems.

Los modems son unos elementos de interfase que se colocan en cada extremo de los canales de transmisión de datos. Un modem es un dispositivo de modulación-demodulación que convierte una cadena discreta de pulsos eléctricos digitales tipo 'prendido-apagado' utilizados por el equipo de cómputo en el tipo de patrones de ondas análogas de variación continua utilizados para transmitir la voz humana. Puesto que los pulsos digitales no pueden viajar en forma efectiva ninguna distancia sobre una red de transmisión proyectada para la comunicación de la voz, se necesita de un modem para modular o convertir los pulsos digitales en ondas análogas cuando se utilizan líneas telefónicas para transmitir datos.

Además se necesita de otro modem en el extremo receptor para demodular o recobrar los datos digitales de la señal transmitida.

Con la siguiente figura se ejemplifica lo anterior:



La necesidad de transmitir grandes volúmenes de datos de computadora a través de grandes distancias se ha acentuado en poco tiempo. Las organizaciones están haciendo grandes inversiones para construir redes de comunicación diseñadas para la transmisión digital de datos.

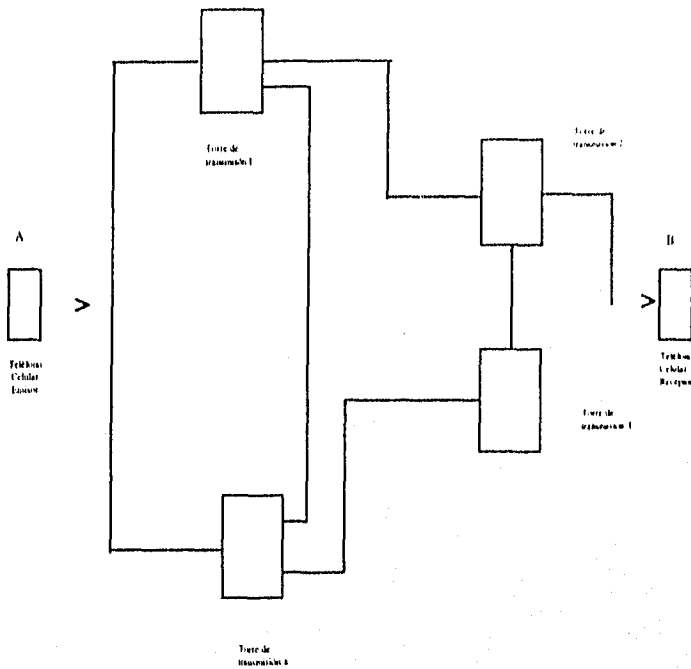
5.2.4.2 Telefonía celular.

El sistema celular funciona por medio de radiotransmisión. Las señales emitidas por los teléfonos son captadas por torres de transmisión y recepción ubicadas en el centro de cada una de las células que, a su vez, se conectan a través de ondas de radio a una central (switch), donde un sofisticado sistema computarizado decodifica dichas señales, efectúa las conexiones, localiza a los usuarios y determina en qué momento las llamadas deben ser enrutadas.

Cuando una llamada debe ser transmitida a un teléfono convencional, la central de la telefonía celular conecta esta llamada con un troncal del servicio telefónico convencional para que, por medio de su red, llegue la señal al número marcado. Las llamadas provenientes de un teléfono celular son procesadas totalmente por un sistema computarizado: la central computarizada envía la llamada a la célula que esté cubriendo la zona del teléfono marcado y de ahí se envía a su destino final. La zona de cobertura está dividida en células, es decir, pequeñas áreas de servicio celular (sitio celular). Cada célula posee una torre de transmisión que opera con una frecuencia de 800 megahertz, capacidad que permite a las ondas de la comunicación celular no detenerse ante ningún obstáculo, con excepción de algunos lugares subterráneos o cubiertos en extremo. Las células cuentan con un determinado número de canales previamente asignados.

Cada uno de ellos corresponde a una llamada y las células pueden efectuar simultáneamente las llamadas correspondientes a todos sus canales. Actualmente entran en operación nuevas células con el objeto de incrementar considerablemente el número de canales disponibles. Esto permite no solamente mejorar la calidad en las comunicaciones móviles, al lograr que las llamadas no se corten, se crucen con otras o se interrumpan, sino que al mismo tiempo implica una expansión significativa de la capacidad del sistema para soportar a nuevos usuarios sin problema.

Lo anterior puede comprenderse mejor con la siguiente figura:



Es importante darse cuenta de que el servicio de radiotelefonía celular se ha convertido en una piedra angular del desarrollo nacional. En la medida en que se facilita y se acelera el proceso de comunicación es posible comunicarse telefónicamente desde lugares remotos a áreas rurales y carreteras, en las que el uso del teléfono celular se vuelve cada vez más un importante auxiliar en las empresas y en la vida profesional y económica de la gente.

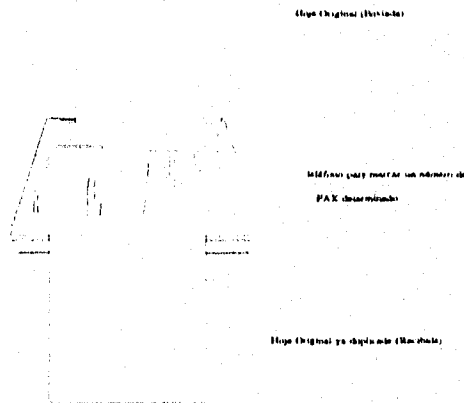
5.2.4.3 Fax.

Las funciones llevadas a cabo en las oficinas constan de diversas actividades de procesamiento de datos, entre las cuales figuran emitir, registrar, clasificar, ordenar, calcular, resumir, comunicar, almacenar y consultar. Las herramientas tradicionales de las empresas y sus técnicas se utilizan todavía para realizar éstas tareas. No obstante, los altos costos, la relativa baja productividad de la gente ha propiciado la introducción de nuevas tecnologías electrónicas.

La mayoría de las empresas se encuentran en las primeras etapas de desarrollo y están introduciendo equipo para realizar tareas específicas como distribución de mensajes, transmisión y reproducción de documentos y conferencias computarizadas.

Para la transmisión y reproducción de documentos se utiliza un facsímil o máquina tipo fax. Se establece la comunicación por medio de un dispositivo fax receptor ubicado en otra empresa o localidad. Conforme la máquina que envía va digitalizando por rastreo el documento, el aparato receptor reproduce la imagen digitalizada. Por lo tanto, cuando la transmisión se termina, dicho aparato ha producido un duplicado o un 'facsímil' del original. El uso de máquinas tipo fax no es nuevo, pero últimamente ha recibido gran impulso; ya que se les incrementaron sus velocidades de transmisión, se redujeron sus costos de transmisión y se logró una integración de este sistema al resto del equipo automatizado de la empresa.

En la siguiente figura se representa una máquina tipo FAX, capaz de reproducir documentos originales:



5.2.4.4 Correo electrónico de datos.

La capacidad de utilizar líneas de telecomunicación para enviar mensajes electrónicos entre diferentes empresas y entre puntos distantes no está limitada a los usuarios de computadoras personales. Las empresas pueden recurrir a servicios como el Telemail, para enviar mensajes dentro de las compañías, o entre dos o más de ellas. Estos mensajes pueden originarse y terminar en procesadores de la palabra con capacidades de comunicación u otros dispositivos de entrada y salida.

No existe acuerdo general sobre qué significa el término 'correo electrónico'. Algunos lo definen como cualquier clase de sistema de mensajes que utiliza la tecnología de cómputo. Un sistema electrónico de correo/mensajería es el que puede almacenar y distribuir, por medios electrónicos, mensajes que de otra forma tal vez serían transmitidos por medio del servicio postal o enviados en forma verbal a través de líneas telefónicas.

5.3 Respuesta al cambio social.

Además de responder al cambio tecnológico, en el futuro las organizaciones tendrán que adaptarse a muchas otras fuerzas en el medio ambiente. Los asuntos sociales son más complejos que los problemas económicos y tecnológicos. Estos asuntos sociales en el ambiente general se moverán directamente hacia el ambiente de la actividad de las organizaciones. Las organizaciones necesitarán desarrollar técnicas para la predicción del cambio social del futuro y desarrollar el programa en respuesta a tales pronósticos. Es evidente que el pronóstico social es tremendamente complejo. Es más difícil que el pronóstico económico o tecnológico debido a las complejidades e incertidumbres involucradas en la evolución de los sistemas de valores. Las técnicas para el pronóstico social son similares a las usadas en el pronóstico económico y tecnológico. La proyección es una extrapolación basada en la observación de una serie de datos históricos y extendida hasta el futuro. El pronóstico de probabilidades es donde el análisis decide qué eventos son posibles y después le asigna otras a las distintas alternativas.

Uno de los principales problemas en el pronóstico social es la falta de adecuada información histórica y actual sobre las condiciones sociales.

En la sociedad y en las organizaciones se ha enfatizado reiteradamente el deseo de desarrollar las culturas, valores y aún estilos de vida comunes. Esto ha tenido un efecto homogéneo en los participantes de las empresas.

En el futuro es probable que las organizaciones individuales estén directamente ligadas con un sistema de indicadores y cuentas sociales que indiquen sus efectos sociales y económicos sobre

la sociedad. El desempeño organizacional será evaluado en términos de efectos sociales así como de resultados económicos.

CONCLUSIONES

Debido a la competencia, a los avances tecnológicos y al gran número de productos y servicios que se ofrecen actualmente, el hombre se ha visto en la necesidad de unirse y reclutar personal capacitado en diferentes áreas para formar sociedades, a las cuales se les denominan Empresas, y conjuntamente llegar al logro de los beneficios económicos y sociales comunes.

El concepto de empresa no alberga la magnitud que ésta debe de tener ni la estructura en la que debe estar conformada, ya que como se mencionó en la presente tesis, existen diversos criterios de clasificación de las empresas donde cada vez es más importante una buena comunicación de empleados del mismo nivel, facilitando las funciones administrativas y vinculando a la empresa con su medio ambiente externo, para con ello llegar al logro de los objetivos de cada una de las diferentes empresas y tratar de eliminar las barreras que no le permiten comunicarse adecuadamente. Dichas barreras, no son muy complicadas de eliminarse si se tiene una verdadera voluntad; en gran medida se deben principalmente a la falta de concentración y atención del hombre.

La principal aplicación de la presente tesis es la de concientizar al administrador, al profesionista y en general a cualquier persona, de la importancia de una buena comunicación dentro de la empresa en la que labora, dentro del área en que se desarrolla y sobre todo, en su realización como individuo dentro de la sociedad en la cuál se encuentra.

Para lograr que una empresa funcione y se desarrolle adecuadamente, es necesario considerar a la comunicación como la base esencial dentro de ella; ayuda a la toma de decisiones a cualquier nivel jerárquico y sobre todo trata de unificar la actividad organizacional, modificando su conducta para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en un principio.

El flujo de comunicación que se establece dentro de la empresa depende en gran medida de la circulación de ideas provenientes de un emisor hacia un receptor utilizando un medio o canal por el cuál se transmite el mensaje.

Las empresas junto con la comunicación tienden a evolucionar significativamente en el futuro.

Las primeras se caracterizan por tener un pensamiento orientado al logro y al avance de las funciones administrativas dentro de ella y el de distribuir todas las responsabilidades existentes a diferentes niveles jerárquicos.

En cuanto a los medios de comunicación, éstos evolucionan introduciendo diversas herramientas de apoyo y de trabajo que auxilian al administrador o a cualquier persona en general, a la realización de su trabajo en forma eficiente.

Dicha introducción cubre dos aspectos de suma importancia:

- 1) El uso de equipo electrónico para la recolección y procesamiento de datos.
- 2) La aplicación de dichas herramientas para que el proceso de forma de decisiones dentro de la empresa se lleve a cabo en forma correcta.

A futuro los sistemas de información tendrán un creciente impacto en el nivel coordinador y estratégico de las empresas, suministrando los medios para la acumulación y transmisión de la información necesaria a los administradores para los procesos de toma de decisiones.

Los beneficios aportados por la presente tesis, fueron clasificados para su entendimiento en:

A) Campo Profesional:

El campo profesional es un área muy importante para el desarrollo de nuestro país. México, necesita de gente altamente capacitada dedicada a la investigación en todas sus áreas. Es por esto, que el cambio de la tecnología y de la sociedad van asociados y se exige la constante preparación de su gente, para obtener soluciones integrales y satisfactorias. La comunicación como ya se mencionó a lo largo de la presente tesis, es el motor que mueve a la gente, a la sociedad, a las empresas e incluso a nuestro país, lo cual significa que su buen encauzamiento depende en gran parte de los engranes que la mueven.

Los beneficios proporcionados son:

- Aumento de la productividad de los administradores y de todo el personal que labora dentro de las empresas.

Al consultar dicha tesis, el lector analiza las circunstancias de su empresa, y trata de resolver los posibles problemas presentados en ella en cuanto a comunicación se refiere para así proponer soluciones integrales a problemas suscitados.

- Estar consciente de la importancia de la comunicación dentro de una empresa determinada, y sobre todo considerarla como un instrumento del proceso administrativo.

B) Campo de Investigación:

Este campo constituye en gran medida al avance tanto académico como cultural de nuestro país y de nuestras universidades.

Si a México se refiere, ayuda a que se haga conciencia de la importancia de la comunicación para el logro de los objetivos planteados en cualquier sociedad, y en este caso principalmente a las empresas, para alcanzar el éxito y el reconocimiento a nivel nacional e internacional.

El principal beneficio hacia la Universidad Nacional Autónoma de México, es el promover la importancia de la comunicación, y enfatizarla en la impartición de las materias que tienen relación con ella.

C) Campo Académico:

Los beneficios que proporciona la tesis en éste campo son:

- Utilización de un documento fácil de entender y analizar para comprender conceptos de comunicación y su impacto en las empresas. Este beneficio se puede aplicar a cualquier tipo de universidad, en dónde se imparta la carrera de administración o alguna otra que relacione al concepto de comunicación.
- Ayuda también como tutorial para profesores y para estudiantes para entender los conceptos de comunicación que se manejan y para establecer los puntos que deben de considerarse para tener una buena comunicación en el futuro logrando así un avance socio-económico, académico y cultural de las empresas, de la propia universidad y de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

- Berlo K. David, *El Proceso de la Comunicación*, México Barcelona, 1982.
- Blau M. Peter, *A Formal Theory of Differentiation in Organizations*, American Sociological Review, 1970.
- Buckley Walter, *Society as a Complex Adaptive System*, American Management Association, 1980.
- Certo C. Samuel, *Administración Moderna*, Ed. Interamericana, México 1987.
- Dubin Robert, *Las Relaciones Humanas en la Administración*, Ed. C.E.C.S.A, México 1979.
- Fernández Arena, *El Proceso Administrativo*, Ed. Trillas, México 1979.
- Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Ed. Trillas, México 1982.
- Galván Escobedo José, *Tratado de Administración General*, Ed. Trillas, México 1980.
- Goldhaber M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, Ed. Diana, México 1981.
- Kast E. Fremont, *Administración en las Organizaciones*, Ed. Mc. Graw-Hill, México 1987.
- Koontz Harold, *Curso de Administración Moderna*, Ed. Mc. Graw-Hill, México 1988.
- Lawrence R. Paul, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, 1967.
- Likert Rensis, *New Natterna of Managemente*, Ed. Mc. Graw-Hill, México 1970.

Moshinsky Marcos, *La comunicación de la Señal de Humo a la Información Sideral*, Secc. Editorial Diario Excelsior, México 1972.

Ortiz Gil Carlos, *La Comunicación*, Ed. H.H.S.A, México 1971.

Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresas*, Primera y Segunda Parte, Ed. Limusa México 1989.

Robinson J. Edward, *Comunicación y Relaciones Públicas*, México 1985.

Rodríguez Flores Pedro Antonio, *La Administración de la Mercadotecnia en la Empresa Mediana y Pequeña*, México 1984.

Romero Betancourt Samuel, *Principios Fundamentales de la Administración de Empresas*, Ed. IEE, S.A. 1982.

Sanders H. Donald, *Informática: Presente y Futuro*, Ed. Mc. Graw-Hill, México 1988.

Sisk L. Henry, Suerdlik Mario, *Administración y Gerencia de Empresas*, Ed. South Western Publishing Co., 1981.

Terry George, *Principios de Administración*, Ed. C.E.C.S.A, México 1980.

Thierauf J. Roberto, *Principios y Aplicaciones de Administración*, México 1983.