

181
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"LA COMUNICACION COMO BASE FUNDAMENTAL
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
EN UNA TIENDA DEPARTAMENTAL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MARIA DE LA LUZ MONDRAGON DEL MORAL

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997



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.



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

NO. 115
 DE 174

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 la TESIS:

"La comunicación como base fundamental para mejorar

la calidad del servicio en una tienda departamental".

que presenta la presente María de la Luz Mondragón Del Moral
 con número de cuenta: 9041854-1 para obtener el TITULO de:
Idoneidad en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
 "POR MI PAZ HABLARA EL ESPÍRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Edo. de México a 9 de Junio de 1997

PRESIDENTE L.A.E. Carlos Esteban Armas
 VOCAL L.A. Arturo Augusto Coronado
 SECRETARIO L.A. Sandra Luz González López
 PRIMER SUPLENTE L.A. Félix Torres Rivera
 SEGUNDO SUPLENTE L.A.I. Ma. de la Luz Estrada Ramírez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de concluir con una de mis metas y por ponerme en mi camino personas que me apoyaron en esta realización.

Mil Gracias Diosito

Con eterno agradecimiento les doy las gracias a mi papá Pascual Mondragón Figueroa (q.e.p.d.) por que sé que desde donde se encuentre me está dando su bendición; y a mi mamá Leonor Del Moral Guzmán por haberme dado los cimientos para lograr parte de lo mucho que me falta por realizar y que forman parte de usted mamá.

Mamá no encuentro palabras para agradecerle y expresarle todo lo que usted significa para mí, lo que si le expreso es que la ADORO y doy gracias a Dios por tenermela a mi lado.

LOS QUIERO MUCHO

Agradezco infinitamente a la Licenciada Sandra Luz González López por su apoyo incondicional que me brindó desde siempre, primeramente como AMIGA, como ASESORA y como PERSONA.

Gracias Licenciada Sandra por todo lo que pude aprender de usted. Que Dios la bendiga toda la vida.

Con Admiración, Respeto y Cariño.

***Doy Gracias al Profesor Carlos Matías por su AMISTAD SINCERA
que me ha brindado y por lo mucho que he podido aprender de esta gran
persona que vale mucho.***

GRACIAS PROFESOR CARLOS.

***A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de
Estudios Superiores "Cuautitlán".
Por convertirse en el lugar donde encontramos nuestra formación como
Profesionistas.***

A todos nuestros maestros por su GRAN enseñanza y consejos siempre positivos.

MIL GRACIAS.

Agradezco infinitamente a mis tios Matilde Del Moral y Francisco Santos, por el apoyo y dedicación que toda la vida me han dado. Esta meta es parte de ustedes. A mis primos Cesar Santos y Lupita Santos por el gran cariño que nos tenemos. Gracias Lupita por tu gran apoyo que siempre me has brindado como una gran hermana. Te quiero mucho.

Gracias los Quiero Mucho.

*Te doy las gracias Dany por el gran cariño de hermanos que nos tenemos y por el ejemplo que siempre he recibido de tí.
Con Admiración y Cariño.*

Gracias Tía Tere Del Moral por su gran cariño que siempre me ha dado. La Quiero Mucho.

Abuelita Aurorita nunca podré agradecerle todo lo que hemos recibido de usted. Que Dios me la Bendiga.

Te doy las gracias Edgar por tu gran cariño y apoyo que me has brindado.

Gracias. Te Quiero

A mi tío Gabriel Del Moral por su gran apoyo que desde siempre nos ha brindado.

Gracias Tío.

Gracias Miriam por ser mi amiga y por todo tu apoyo que me has dado.

Te Quiero.

A el C.P. Jose Miguel Barañano, el C.P. David Guzmán y a la Lic. Patricia Gutiérrez por el gran apoyo que me brindaron para poder concluir con esta meta.

Con Gran Admiración y Cariño. Gracias.

A mis amigos de López Mercado por su gran amistad, apoyo y cariño que me han dado.

Con Muchísimo Cariño.

A mis amigas de siempre Martha Baez Millán y Sandra García Heredia. Gracias por su cariño.

ÍNDICE

PAG.

TÍTULO
OBJETIVO
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
HIPÓTESIS

i
ii
iii

INTRODUCCIÓN

1

CAPÍTULO 1

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Antecedentes de las organizaciones
1.2 Concepto de organizaciones
1.3 Características de las organizaciones
1.4 Retornos de las organizaciones
1.5 Tipos de organizaciones
1.6 Finalidad de las organizaciones
1.7 Importancia de las organizaciones

2
4
6
8
10
15
18

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

2.1 Orígenes de las estructuras administrativas
2.2 Concepto de las estructuras administrativas
2.3 Principales tipos de estructuras
2.4 Finalidad de las estructuras administrativas
2.5 Importancia de las estructuras administrativas

20
23
25
28
32

CAPÍTULO 3

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

PAG.

3.1 Antecedentes de la comunicación	33
3.2 Concepto de comunicaciones	38
3.3 Características de la comunicación	40
3.4 Elementos de la comunicación	42
3.5 Proceso de la comunicación	49
3.6 Finalidad de la comunicación	55
3.7 Importancia de la comunicación	57

CAPÍTULO 4

CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

4.1 Tipos de Comunicación	59
4.2 Clasificación general de la Comunicación en función de los medios de transmisión	62
4.3 Clasificación de la Comunicación Administrativa en función de su contenido	70
4.4 Clasificación de la Comunicación Administrativa en función a su estructura ó presentación del contenido	78
4.5 Canales de Comunicación	84
4.6 El Rumor	97
4.7 El Conflicto	104
4.8 Recomendaciones para obtener una comunicación bien organizada	118
4.9 Beneficios de una Comunicación bien organizada	124
CONCLUSIONES	126
ANEXOS	128
BIBLIOGRAFÍA	133

TÍTULO DE LA TESIS

**La comunicación como base fundamental para
mejorar la calidad del servicio en una tienda
departamental.**

OBJETIVO

Evaluar si la tienda departamental cuenta con los canales de comunicación adecuados para mejorar la calidad del servicio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué sucede en una tienda departamental que carece de los canales de comunicación adecuados?

HIPÓTESIS

Si una tienda departamental cuenta con los canales de comunicación adecuados, entonces ésta mejorará la calidad en su servicio.

INTRODUCCIÓN

El ser humano por naturaleza es un ente social que tiene la necesidad de transmitir sus pensamientos, creencias y sentimientos; así como, reflexiones basadas en el pasado y sus perspectivas hacia el futuro buscando un mejor nivel de vida.

Para lograrlo es importante resaltar que detrás de esto existen factores que el hombre debe tomar en cuenta, como lo es la satisfacción de objetivos individuales.

La habilidad que tiene para comunicarse lo ayuda a comprender mejor su medio ambiente, interactuar con otros para lograr metas compatibles.

Por ello, es relevante mencionar que la vida diaria del hombre está entrelazada con la *comunicación*, ya sea escrita o no escrita y cualquier otro medio que sea utilizado para transmitir mensajes, para así poder recalcar la importancia de ésta.

En el contenido de esta investigación es factible percatarnos de lo *Qué es, Cómo se hace y Cómo mejorar* a la comunicación, obteniendo como resultado saber que es la clave necesaria para comprender a las personas en el mundo complejo actual y el impacto que tiene dentro de una organización, ya que el entenderla y llevarla a cabo de la mejor manera llegará a beneficiar a dicha organización hasta llevarla a realizar su *Filosofía de Trabajo con Calidad*.

CAPÍTULO 1

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

I.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son tan antiguas como el hombre. A través del tiempo todas las personas se han unido a otras para alcanzar sus objetivos, primero en familias, en tribus, en unidades políticas, cada vez más complicadas y complejas.

Con el desarrollo de la Agricultura el hombre termina su etapa de nómada cazador, alrededor de la agricultura podemos situar el desarrollo de la Tribu, la cual constituye una nueva clase de vida social.

Antes de que comenzara la labranza de la tierra y la cría de ganado, todo aquel que quisiera comer debería aportar su participación en la búsqueda de alimento; pero cuando el ser humano empezó a tener una visión al futuro, dio inicio a planear e idear diferentes formas de satisfacer sus necesidades y resolver problemas que surgían en el cultivo de la tierra y alimentación de animales.

Con el transcurso del tiempo por primera vez se crearon provisiones de alimentos con el que se podía contar; la creación de este excedente fue la llave que debía abrir la puerta a la civilización.

La tribu no sólo podía hacerse más numerosa, sino también liberar a algunos de sus miembros para que se realizaran otras tareas, así como también; dedicarse a una sola actividad y desarrollar una nueva Era: La Especialización.

Analizando la evolución del hombre, debemos localizar la naturaleza de las organizaciones en la propia evolución que ha sufrido el hombre a través del tiempo; en primer lugar, la organización surge como un elemento esencial, necesario para realizar la labor de la caza, primera actividad importante a la que el hombre se dedica.

Es fácil imaginar que sin una organización adecuada difícilmente hubiese podido llevar a cabo la cacería en animales grandes, ya que físicamente no estaba capacitado para realizar dicha actividad.

La Organización fue lo que permitía al hombre realizar tan difícil actividad, dadas las condiciones de la época. El desarrollo de la Agricultura y la ganadería, permite al hombre dedicar parte de su tiempo a otras tareas, no relacionadas directamente con la búsqueda de alimentos, como es la creación de telares para elaborar su propia vestimenta.

La Era de la Especialización, da auge al desarrollo de las organizaciones con objetivos específicos y dedicados a una tarea que permitía al núcleo familiar obtener mediante trucos todo lo necesario para su subsistencia.

La idea del logro individual es muy fuerte, y no cabe duda que hoy en día la mayoría de los logros que se presentan en nuestra sociedad moderna se den por la existencia de grupos de personas implicados en esfuerzos conjuntos.

En realidad nuestra sociedad evolucionó gracias a la creación de organizaciones especializadas que proporcionan los bienes y servicios que requiere.

Es dudoso que se pudiera lograr mucho en nuestra sociedad mediante los esfuerzos de una sola persona. En verdad, somos una sociedad organizacional en la que las organizaciones son emprendedoras primordiales.

1.2 CONCEPTO DE LAS ORGANIZACIONES

Una Organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo; tiene que basarse en los demás para cumplir sus necesidades.

Es por tal motivo que varias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos aisladamente.

Esa Organización tan amplia que es la sociedad en general hace posible, a través de la coordinación de las actividades de muchos individuos, el que todos sus miembros realicen sus deseos.

Los *conceptos básicos* que obtiene una *Organización* son los siguientes, por mencionar algunos:

- **Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos; obteniendo establecer una relación entre el trabajo (incluyendo herramientas, localización) y el personal que lo ejecuta.**

Lic. José A. Fernández Arena

- Estructura técnica de las relaciones que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Lic. Agustín Reyes Ponce.

- Coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.

Lic. William Bruns.

- Conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin.

Lic. Sandra Luz González López.

De lo antes mencionado podemos concluir obteniendo el siguiente concepto:

- Coordinación de las actividades de un cierto número de personas, que tienen un objetivo común mediante la división de funciones del trabajo, y a través de una jerarquización adecuada de la autoridad y responsabilidad.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Se puede considerar a la estructura como el patrón de relaciones que se establece entre los componentes o partes de la organización. A diferencia de los sistemas mecánicos biológicos, la estructura de la organización social no es visible sino que se infiere de sus operaciones.

Las organizaciones tienen tanto estructura formal como informal. La estructura formal es el resultado de decisiones explícitas acerca del patrón organizacional y se representa de manera característica en los organigramas, manuales y descripciones de puesto.

Los teóricos de la administración se interesaron por el diseño de estructuras organizacionales eficientes. Algunos de los principios más importantes fueron :

- **Organización de la Especialización y División del Trabajo;**
- **Jerarquía;**
- **Autoridad;**
- **Responsabilidad y Obligatoriedad;**
- **Amplitud de Control;**
- **Relaciones de Línea y de Staff.**

Las Organizaciones complejas se caracterizan por su *alto grado de especialización de la Tarea o División del Trabajo*. Esta diferenciación ocurre en dos direcciones: la vertical, representada por la jerarquía, y la horizontal, representada por la departamentalización. La creciente diferenciación ha magnificado los problemas relacionados con la integración.

Las organizaciones que enfrentan un ambiente cambiante han descubierto que es necesario adoptar nuevos medios para asegurar la integración, como son los comités, fuerzas de trabajo, equipos de coordinación y administración de programas.

La mayor parte de las organizaciones modernas sufren cambios frecuentes en su estructura. En contraste con las características de relaciones permanentes y altamente estructurales, como son los sistemas burocráticos, por mencionar alguno, que tienen menos estructuración, cambios más frecuentes de puestos y responsabilidad e interacción más dinámica entre las distintas funciones. Sin embargo es obvio que, la forma orgánica no es factible para todas las organizaciones.

Muchas organizaciones, que operan en ambientes estables y con tecnología uniforme, pueden desarrollarse más eficientemente con una estructura mecánica.

1.4 RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

Reconociendo la relación de los objetivos individuales y los de la organización, empleando recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, un gerente puede hacer que su organización sea cada vez más efectiva.

Los *Elementos Operantes* de una Organización son aquellos Recursos dentro de ella que pueden determinar si es o no efectiva. Puesto que el gerente es la persona más responsable de hacer que la organización sea efectiva, debe saber cuáles son estos recursos y en qué forma puede disponer de ellos.

Los Recursos de que se dispone en una organización caen en dos amplias categorías: **No humanos** y **humanos**. Incluyen todas las cosas, todas las personas, todos los conceptos y todas las condiciones con las que una organización tiene que trabajar.

RECURSOS NO HUMANOS, ACTIVOS TANGIBLES DE LAS ORGANIZACIONES

Algunos **Recursos no humanos** son gratuitos y fácilmente asequibles para las organizaciones, *-(aire, clima)*. La naturaleza proporciona bienes gratuitos en abundancia *-(agua)*. Sin embargo, los recursos más tangibles no son gratuitos. El primer problema de cualquier organización es *proveerse de los materiales e instalaciones que le serán necesarios para alcanzar sus objetivos*.

RECURSOS HUMANOS

Los seres humanos aparecen como *elementos operantes*, utilizan los recursos gratuitos y procuran que la organización adquiera otros recursos necesarios.

El elemento de trabajo que desempeñan los seres humanos, pueden aportar a la organización tres clases de recursos: su propia habilidad para hacer, su habilidad de influir para que otros hagan, y su habilidad para entender y usar conceptos. (*creatividad, planificación, organización, motivación, comunicación*)

1.5 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las Organizaciones son infinitamente variables. Una organización bien puede ser el foco central de una persona o sólo una servidora incidental. Puede ser rígida, fría e impersonal o tener relaciones flexibles y cordiales.

Una forma de clasificar a las organizaciones es denominar las **FORMALES E INFORMALES**, dependiendo del grado hasta el cual estén **estructuradas**.

Las **Organizaciones Formales** tienen una estructura bien definida que pueden describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad, canales de comunicación; así como también pueden definir puestos específicos. (1)

Por lo contrario las **Organizaciones Informales** están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas, la afiliación o dedicación pueden crecer con el tiempo. Las **Organizaciones Informales** pueden convertirse en **formales**.

Otro tipo de clasificar a las organizaciones es de acuerdo con la dedicación emocional de sus miembros, resultando las **Organizaciones Primarias y Secundarias**.

Las **Organizaciones Primarias** reclaman la dedicación completa, personal y emocional de sus miembros. Están caracterizadas por relaciones personales, directas, espontáneas, basadas en expectativas mutuas en vez de basarse en obligaciones definidas con precisión.

(1) KOONTZ, Harold. *Administración*. Pág. 233

Las **Organizaciones Secundarias** son intelectuales, racionales y contractuales. Las relaciones tienden a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas.

Toda organización se forma para lograr un propósito que puede ser descrito en forma general como satisfacen las necesidades, carencias, deseos u objetivos de sus miembros. Podemos clasificar a una organización de acuerdo con los **objetivos particulares de los miembros que busca servir**. Por ejemplo:

1. **Organizaciones de Servicio.** Están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio. (Beneficencias, oficinas de escuelas públicas, zoológicos, etc.)

2. **Organizaciones Económicas.** Proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago. (Compañías, propiedades, sociedades)

3. **Organizaciones Religiosas.** Se ocupan de las necesidades espirituales de sus miembros. (Iglesias, sectas, órdenes).

4. **Sociedades Protectoras.** Auxilian a personas contra daños. (Departamento de policía, los departamentos de bomberos).

5. **Organizaciones Gubernamentales.** Satisfacen las necesidades de orden y continuidad. (Gobiernos federales, estados, ciudades, cortes).

6. Organizaciones Sociales: Sirven a la necesidad de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo. (Fraternidades, clubes, equipos).

Según *ETZIONI* clasifica las organizaciones de acuerdo al uso y significado de la obediencia en:

a) **Organizaciones Coercitivas:** En las que el poder es impuesto por la fuerza física o por controles basados en premios o penas; como por ejemplo: Campos de Concentración, Prisiones, Instituciones Penales, etc.

b) **Organizaciones Utilitarias:** Son las organizaciones en las que el poder se basa en el control de los incentivos económicos. Por ejemplo de esta clasificación tenemos el comercio y las corporaciones de trabajo.

c) **Organizaciones Normativas:** Utilizan el control moral como la fuerza principal de influencia sobre los participantes.; éstas tienen un alto compromiso moral y motivacional. Estas organizaciones son también llamadas “voluntarias” e incluyen a iglesias, universidades, hospitales y organizaciones políticas y sociales.

Las organizaciones pueden ser clasificadas también de acuerdo a su estructura departamental-funcional:

I.- Organización Funcional. Consiste en reunir por departamento, las funciones, actividades o procesos comunes para llegar a un resultado final, siendo éste un producto o servicio.

II.- Organización Territorial o Geográfica: Se organiza a la empresa de acuerdo a las zonas geográficas que tengan mayor interés para la empresa.

III.- Producto ó Servicio: Mediante este tipo de organización se encuentra dividida en departamentos, que van de acuerdo con lo que ésta produce, ya sean bienes ó servicios, se establece principalmente en grandes empresas.

IV.- Organización por Clientes: Se lleva a cabo a través de divisiones y se establece cuando una división vende la mayor parte de las líneas de producto(s) a un tipo de cliente en particular, normalmente la utilizan las empresas que tienen una línea de productos muy variado o diversificada.

V.- Organización Matricial: En esta organización se reúne a los especialistas formando un grupo multidisciplinario, el cual va a resolver problemas complejos, si una vez resuelto el problema éste es rentable para la empresa, se procederá a formar un comité permanente, que estará formado por los representantes de los departamentos funcionales que tengan alguna relación con el producto.

La tipología de las organizaciones según **Blau y Scott** generalmente se basa en el **beneficiario principal**; es decir, de quien se benefician con la organización. Los beneficios constituyen la esencia para la existencia de la organización.(2)

Para **Blau y Scott**, existen cuatro categorías de participantes que pueden beneficiarse con una organización formal:

- a) Los propios miembros de la organización;
- b) Los propietarios o dirigentes de la organización;
- c) Los clientes de la organización;
- d) El público en general.

2) Peter Blau, Scott Richard, Organizaciones Formales, Pág. 215

En función a éstas cuatro categorías de **Beneficiario Principal**, existen cuatro tipos de organizaciones:

1.- **Asociaciones de Beneficio Mutuo**: Donde los beneficiarios son los propietarios mismos de la organización.

2.- **Organizaciones de Servicio**: Un grupo de clientes son los beneficiarios (**universidades, escuelas**).

3.- **Organizaciones de Intereses Comerciales**: Donde los propietarios accionistas son los principales beneficiarios. (**empresas privadas**).

4.- **Organizaciones del Estado**: El beneficiario es el público en general (**instituciones, jurídicas, penales, militar, correos, etc.**)

1.6 FINALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La mayoría de las organizaciones persiguen múltiples objetivos y estos dependerán directamente del giro de la empresa.

Los objetivos de las organizaciones son, por definición, creación de los hombres, individual o colectivamente.

Perrow anota que los **objetivos oficiales** son propósitos generales que aparecen en los estatutos, informes anuales, presentaciones públicas hechas por ejecutivos claves y en otros pronunciamientos de las autoridades.

Por el otro lado, los **objetivos operativos** definen los fines que buscan por medio de las políticas operativas actuales de la organización, que está tratando de hacer, en realidad, la organización, independientemente de lo que establezcan los objetivos oficiales.

Una organización puede ser definida como un arreglo de componentes proyectados para cumplir un objetivo particular de acuerdo con un plan. De lo anterior podemos destacar que :

a) Existe un propósito u objetivo para cuyo fin se ha proyectado la organización.

b) Existe un proyecto o arreglo establecido de componentes.

c) Cuenta con entradas de información, energía y materiales que pueden ser ubicadas de acuerdo con todo el plan.

De lo anterior podemos destacar que la finalidad de las organizaciones en forma general, es la satisfacción de objetivos, que pueden ser:

1.- ***Objetivos de Servicio.*** Satisface las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

2.- ***Objetivos Sociales.*** Protege los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

3.- *Objetivos Económicos.* Protege los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza. (3)

Toda organización necesita de una finalidad, de alguna noción sobre el porqué de su existencia y de lo que desea realizar.

Si la organización es un medio de alcanzar fines por medio de las capacidades de los individuos, los objetivos son fines colectivos trasladados en términos socialmente significativos.

(3) J. Antonio Fernández Arena, El Proceso Administrativo, Pág. 182

1.7 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

La efectividad de una organización dada está determinada por lo bien que se estén alcanzando sus objetivos.

Hablamos de una organización como una cosa en sí, una entidad con sus propios objetivos, en términos de lo cual puede medirse su efectividad.

Pero en la organización se encuentran sus miembros, cada uno de los cuales tiene sus objetivos individuales.

La importancia de las Organizaciones recae cuando existe la estrecha relación entre objetivos individuales y organizacionales, dándose de la siguiente forma:

1. Los objetivos de los individuos hacen que éstos actúen.

2. Cuando la acción del individuo implica en alguna forma a otro individuo, el segundo reacciona de acuerdo con sus propios objetivos individuales. Este intercambio de acción y reacción constituye la interacción, la cual puede ser descrita por la estructura organizacional. Esta interacción por personas constituye la parte productiva de una *organización*.

3. Las Organizaciones son a la vez el resultado de estos objetivos y los medios con los cuales alcanzan aquéllos las personas.

4. Sirven a la sociedad y generan riqueza promoviendo el desarrollo económico y social de un país.

5. Es proveedora de satisfactores para la Sociedad.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

2.1 ORÍGENES DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

Al final de la década de los cincuenta, la teoría de las relaciones humanas entró en decadencia. La oposición entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas creó un conflicto dentro de la administración que la misma teoría de la burocracia no estuvo en condiciones de sobre pasar tal situación.

De cierta forma, la situación de aquella época era aproximadamente la siguiente:

a) *Enfoque Clásico*: Propuesto por Taylor (*Escuela de Administración Científica*) y por Fayol (*Teoría Clásica*), separadamente, hizo énfasis en las tareas y en la estructura organizacional, proporcionando un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplificado.

La *eficiencia* fue el objetivo básico perseguido por esta Teoría. Lo que importaba era únicamente la Organización Formal de la Industria. Esa teoría se mostró incompleta y parcializada.

b) *Teoría de las Relaciones Humanas*: Propuesta inicialmente por Mayo, a partir de la experiencia de Hawthorne fue una reacción de oposición al tradicionalismo del Enfoque Clásico, hizo énfasis en el clima psicológico del trabajo y en el hombre.

Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones se convierten en los componentes principales de los Estudios de la Administración.

c) **Teoría de la Burocracia:** Pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de la organización que pudiese ser aplicada a las empresas, cualquiera que fuere su rama de actividad.

La organización burocrática se mostró carente de la flexibilidad e innovación necesarias e imprescindibles a una sociedad moderna en proceso de continuo y acelerado cambio.

d) **Teoría Estructuralista:** Vino a representar un verdadero desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una leve aproximación hacia la teoría de las relaciones humanas. Representa una visión muy crítica de la Organización Formal.

Dentro de la Teoría Estructuralista se tiene los **orígenes** de modo general que:

1.- **La Teoría Estructuralista** : Pretende ser una síntesis de la **Teoría Clásica (formal)** y de la **Teoría de Relaciones Humanas (informal)**.

2.- "La necesidad de visualizar a la Organización como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización (como la viabilidad económica de la organización), pero que no pueden ser incompatibles con otros (como la manera de distribuir las ganancias de la organización)"(1)

(1) Amalal Entoni, Organizaciones Modernas, pag. 68

2.2 CONCEPTO DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

El concepto de *Estructura* es muy antiguo. Heráclito, en los inicios de la historia de la filosofía, ya concebía el “logos” como una unidad estructural que denomina el flujo ininterrumpido del devenir y lo toma inteligentemente.

En cualquier esfuerzo para crear una organización, se debe elegir una estructura apropiada.

El término de **estructura** se refiere a las *relaciones específicas entre los recursos del Sistema Administrativo*.⁽²⁾

Los conceptos básicos que tienen las **Estructuras Administrativas** son los siguientes:

- **Es el conjunto formal de dos o más elementos y que subsiste inalterado según sea el cambio, ésta se mantiene aun con la alteración de uno de sus elementos o relaciones.**

Lic. Jean Viet

⁽²⁾ *Certe, Samuel C., Administración Moderna, Pág. 245*

- **Análisis interno de una totalidad en sus elementos constituidos, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo una comparación, puede ser aplicado a casos diferentes entre sí.**

Lic. Idalberto Chiavenato

- **Es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.**

Lic. E. Kast Fremont

- **Es la base fundamental de una organización en donde se determina las funciones, obligaciones y los niveles jerárquicos.**

Lic. Sandra Luz González López

Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No se puede ver, pero se puede inferir a partir de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

De todo esto podemos destacar el siguiente concepto:

La estructura de una organización es la distribución de sus subsistemas y componentes, formada por aspectos del patrón que se rigen en la organización, y que son hasta cierto punto estables.

2.3 PRINCIPALES TIPOS DE ESTRUCTURAS

Los **tipos** básicos de una Estructura Administrativa son:

1.- Estructura Formal:

Es la estructura planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Este tipo de estructura, típicamente es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una “guía” de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se suele representar mediante un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos, y otros documentos formales.

Aunque la estructura formal no incluye a todo el sistema organizacional , se le considera de mucha importancia . Esto establece los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones entre esas actividades.

2.- Estructura Informal:

Se refiere este tipo de estructura a los aspectos del sistema que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

3.- Estructura Funcionalizada:

La Estructura Funcionalizada es una función especializada. Donde a los especialistas asesores se les concede autoridad sobre el personal de línea.

4.- 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.

5.- 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.

El personal staff 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 no personal staff en una organización. Entre mayor sea una organización, mayor será la necesidad del personal staff. (3)

(3) *Ibidem*, Pag. 259

6.- Estructura por Comités:

Es 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.

7.- Estructura por Proyectos:

Es 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.

2.4 FINALIDAD DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

La **Estructura Organizacional** se diseñó para distribuir y coordinar de manera eficiente las actividades dentro de una organización.

Los puestos en la estructura, no las personas, tenían la autoridad y la responsabilidad de hacer que las tareas fuesen realizadas.

Se hacía hincapié en que la estructura era la característica más importante y duradera de la organización. Muchos de los conceptos tradicionales se basaban en experiencias con organizaciones estables, como el ejército, la iglesia y la burocracia oficial.

Las organizaciones industriales se preocuparon por el desarrollo de estructuras sincronizadas con una producción estable. Se basaban en una estructura rígida con relaciones bien definidas y líneas de autoridad y comunicación claramente establecidas.

Se consideraran algunos **principios de organización**:

- ***Especialización organizacional y división del trabajo:***

Se destacaba que la departamentalización era una división natural del trabajo. Era conveniente para determinar las actividades en una base lógica por departamentos que desempeñarán las funciones especializadas. La estructura organizacional es el medio principal para lograr las ventajas técnicas y económicas de la especialización y división del trabajo.

• ***El principio de Jerarquía:***

Establece que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical directa de la parte más alta de la organización hasta la parte más baja.

Se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad, y a la asignación de distintas obligaciones a lo largo de la cadena jerárquica.

La mayor parte de los organigramas indican que este principio aun se utiliza en el diseño de la estructura. Este principio es complementario al concepto de unidad de mando en el que cada subordinado tiene un superior.

• ***Autoridad, obligación y responsabilidad:***

Según el punto de vista clásico , la legitimación de la autorización de una fuente central establece que el superior " tiene el derecho de mandar a alguien más y la persona subordinada tiene la obligación de obedecer las órdenes. Esto se incluye en la noción de legitimidad oficial, de naturaleza legal más que social e informal".(4)

La autoridad es el derecho a exigir obediencia de los subordinados en base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos. Este tipo de autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo.

(4) John M. Pflieger y Frank P. Sherwood, *Administrative Organizations*, pag. 75

Además, la autoridad, y la responsabilidad deben estar directamente ligadas; esto es, si a un subordinado se le otorga responsabilidad de desarrollar una actividad, también debe recibir la autoridad necesaria.

• ***Amplitud de Control***

La amplitud de control o amplitud de supervisión, se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz, y se relaciona de manera estrecha con la estructura jerárquica y la departamentalización.

• ***Línea y Staff:***

A medida que las organizaciones se hicieron más complejas, fue necesario integrar al personal con conocimientos y funciones especializadas al sistema administrativo.

Esto requirió de modificaciones en los conceptos sobre la estructura jerárquica, unidad de mando, autoridad y responsabilidad.

Los conceptos de Línea y Staff se pueden concebir, en buena parte, como un compromiso. La organización de línea está investida por la fuente primaria de la autoridad y desempeña la función principal de la organización; el personal "staff" ayuda y asesora a la línea. El personal "staff" es una ayuda para el ejecutivo, una extensión de su personalidad.

Estos Principios tienen que ver con dos fundamentos de la organización: *La diferenciación e integración de actividades.* La diferenciación e integración se relacionan con conceptos científicos del análisis- la separación de un todo en sus elementos constituyentes-. y síntesis- la combinación de dos partes o elementos en un todo complejo-.

La estructura se relaciona tanto con el análisis como con la síntesis. Sin embargo, estas dos fuerzas trabajan con frecuencia para propósitos cruzados. Uno de los problemas al establecer la estructura apropiada de una organización es *proporcionar el balance óptimo entre estas fuerzas.*

2.5 IMPORTANCIA DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

La *Estructura Administrativa* ha constituido una base tradicional para la diferenciación de la actividades administrativas.

Tienen autoridad directa sobre las actividades de la organización y abarcan las funciones básicas.

Se han visto algunas de las maneras en las cuales las organizaciones diferencian sus actividades. Tal parece que en todas las formas complejas de organización ha habido una continua tendencia hacia la diferenciación de actividades en subsistemas especializados. Parte de esto ha sido consecuencia del incremento de tamaño, pero en mayor medida de la necesidad de mayor especialización dentro del organización.

Tiene gran importancia, a su vez, por que adapta a los requerimientos de la tecnología de cambios rápidos y en muchos y diversos programas.

En conclusión, podemos decir que, la organización debe contar con una estructura múltiple, con grupos de superpuestos que utilizan los procesos de toma de decisiones de grupo de manera hábil, para lograr una coordinación adecuada y así contribuir al desarrollo económico del país.

CAPÍTULO 3

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

3.1 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN

El hombre es capaz de emitir sonidos, del proceso guturación inicial debió pasar a unirlos, componiendo fonemas en la etapa de fonación y alcanzó la expresión del pensamiento, sentimientos, acciones y deseos.

El lenguaje no es una función instintiva; es adquirida y es cultura. Las manifestaciones más rudimentarias de la cultura material hizo posible dichas expresiones. Y que lo adoptamos como único medio para llegar al pensamiento.

Nuestros gestos, palabras y escritos pueden ser comunicados mediante una variadísima serie de recursos que el hombre ha ideado a través de los siglos. Estos recursos inician con el lenguaje, escritura y el dibujo, y vienen a culminar con la radio, el cine y la televisión de nuestros días.

Las sociedades no existirían si el hombre no fuese capaz de transmitir sus pensamientos a través del tiempo y del espacio. Las experiencias del pasado, los gobernantes antiguos, las enseñanzas de los filósofos y los ejemplos de los santos, que forman el patrimonio espiritual de nuestra cultura, se conservan gracias a los diferentes sistemas y métodos de comunicación. Estos métodos se han ido formando a través de las edades en un proceso paulatino, interrumpido con frecuencia por toda clase de obstáculos.

Aunque los dibujos y gravados del hombre paleolítico nos permite conocer sus modos de expresión gráfica, no ocurre lo mismo con el lenguaje hablado, cuyos orígenes permanecen sumidos en el misterio.

En la época de las cavernas se evoca la presencia del animal mediante un dibujo o un gravado que trazan las paredes o el piso de su cueva; con gestos rítmicos reproduce las diversas fases del combate; distintos ruidos guturales le sirven para exteriorizar sensaciones y describir movimientos.

Ciertos sonidos, cada vez más particularizados, comienzan a designar determinados objetos. Así se va formando el lenguaje, y con el se perfecciona el dibujo, la escultura, la danza, la música y la poesía, que también comunican por distinta senda y con diferentes recursos, los estados anímicos del hombre primitivo.

Las pinturas de las cuevas y otros documentos similares nos ilustran sobre los modos de expresión plásticas del hombre paleolítico, pero nada sabemos sobre sus formas de comunicación oral. La luz se va haciendo más clara a medida que aparecen los primeros signos escritos, que precisamente forman el gran pórtico que abre la historia de la civilización.

Juntos con el alfabeto, el ingenio humano había ido creando gran número de formas de comunicación. Para transmitir informaciones entre ciudades alejadas aparecieron las señales de fuego y de humo.

Los romanos utilizaban grandes espejos que reflejaban rayos de sol y transmitían, también de acuerdo con un código especial, las ordenes militares y administrativas de las autoridades imperiales. Este sistema sirvió de base para el heliógrafo (aparato muy usado en las guerras coloniales del siglo pasado).

Los indígenas enviaban mensajes, mediante sus tambores, cuyo rítmico sonido atravesaba selvas y desiertos. Alejandro Magno a su vez creo un gigantesco megáfono que permitía un poderoso sonido. Esta trompeta parlante que aterrorizaba a sus enemigos, era considerada una de las maravillas científicas de la antigüedad. El imperio Incaico y la civilización azteca tenían equipos de corredores mensajeros para llevar información a las más apartadas zonas de sus territorios.

Los cambios producidos en tres mil años transcurridos desde la invención del alfabeto no habían llegado hacer decisivos. Pero en el siglo XV surgió en Europa una invención que habría de iniciar una época en la historia de las comunicaciones. La impresión con tipos móviles, atribuida al alemán Johann Gutenberg, vino a multiplicar el mensaje cultural de nuestra civilización. A comienzos del siglo XVII apareció en Alemania el primer periódico. En su aspecto modesto se creaba el germen del instrumento más poderoso de la comunicación moderna.

Concluía el siglo XVIII y con el los últimos resplandores del antiguo régimen, cuando el francés Claudio Chapee inventaba el telégrafo óptico, instrumentos formado por dos brazos móviles que podían enviar mensajes por medio de señales. El aparato que podía transmitir noticias a grandes distancias quedo olvidado cuando aparecieron las revolucionarias innovaciones del siglo XIX.

A medida que desentrañaban los secretos de esa misteriosa fuente de energía denominada corriente eléctrica, los hombres de ciencia trataban de aplicarla a las comunicaciones.

La aplicación de la electricidad venía a reducir ese lapso en forma inesperada y drástica, acelerando hasta un grado máximo el ritmo del contacto cultural entre las naciones. Lograda la transmisión del sonido a través de un alambre, comenzaron las experiencias tendientes a transmitir también las voz humana.

Poco después, los norteamericanos Eliza Grey y Alejandro Graham Bell patentaban un teléfono más perfecto, capaz de reproducir con fidelidad los matices de la voz humana. El teléfono y el telégrafo habían triunfado en su empresa. Las palabras del primer mensaje transoceánico ("Europa y América, están unidas por la telegrafía: gloria Dios en las alturas y paz a los hombres de buena voluntad") parecían anunciar una era de fraternidad universal.

Los métodos principales que el hombre utiliza para comunicarse con sus semejantes pueden ser reunidos en tres grandes grupos: formas, sistemas, e instrumentos.

Las formas de comunicación permanecen casi invariables desde hace mucho tiempo. Son la palabra, el drama, la escultura, el dibujo, la literatura y la danza, que pueden dar origen, cuando son cultivadas con criterio estético, a las diversas bellas artes. Los sistemas de comunicación tratan de ordenar y clasificar los conocimientos. Desde el alfabeto y la numeración hasta la escala atómica de Mendeleiev y la clasificación decimal de Dewey, estos sistemas cubren muchos aspectos de descubiertos humanos y que están en constante desarrollo.

Los instrumentos son una característica de nuestro tiempo, en los últimos cien años, se han multiplicado de forma asombrosa los aparatos y dispositivos que vencen los obstáculos de tiempo y del espacio, ampliando de forma ilimitada el ámbito de las comunicaciones. En nuestro siglo los recursos técnicos de las comunicaciones han producido un poderoso impacto sobre el mundo de hoy que debe ser observado.

Entre los innumerables dispositivos que difunde el pensamiento humano, algunos tienen mayor importancia como el periodismo, el libro, el telégrafo, el cine, el correo, radio y televisión.

Para concluir podemos comentar que numerosas teorías han tratado de explicar el origen del lenguaje, teniendo en algunos casos atribuírselo al origen divino; por instinto filológico, según Müller, (el hombre creador del lenguaje).

El lenguaje es un conjunto de símbolos significantes (vocabulario), que en conjunto con los métodos significativos para su combinación (sintaxis); surgen los principios de interpretación, respuesta y recompensa que norman todo aprendizaje.

El hombre creó su lenguaje, gradualmente, para expresar su significado, adaptarlo a los demás y obtener que otros tuvieran iguales significados y pudieran externar sus respuestas. El lenguaje es una posesión específica y característica de la especie humana.

De los demás seres humanos, recibimos en primer término el lenguaje, como manifestación cultural primaria que comprende una síntesis interpretativa del mundo sobre las cosas materiales, ideas, artefactos, conceptos morales, creencias y representaciones sobre mutuas relaciones con los demás.

Por medio de la palabra se expresan y comunican los hombres, respecto de las cosas expresándolas unos a otros.

El lenguaje es además una función colectiva , inseparable del pensamiento, sigue sus progresos; de modo que la historia del lenguaje humano es asimismo la de la inteligencia; sin un lenguaje la sociedad parece absolutamente imposible, como también lo parece el lenguaje sin la sociedad y ésta a su vez sin la *COMUNICACIÓN*.

Cabe mencionar que al ampliar nuestros horizontes personales, los medios de comunicación han introducido nuevos factores y estímulos hacia nuevas aspiraciones. Toda clase de noticia, tendencias e ideas debilitan los moldes de las sociedades estáticas. Al reducir las distancias entre los centros mercantiles, las comunicaciones aumentan la velocidad y eficacia de las transacciones, acentuando la interdependencia de las economías nacionales. Así como también las comunicaciones han intervenido en el proceso de formación de una comunidad internacional que supere las fronteras nacionales y continuaran influyendo en la misma dirección si son usadas con discreción y sagacidad. Conocer la vida de otros pueblos es un paso decisivo hacia la comprensión y la paz.

3.2 CONCEPTO DE COMUNICACIONES

El verbo Comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, poner en comunicación. (1)

En su acepción más general, comunicación es la acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, tomar su parecer, etc.

Los conceptos básicos que se tienen de comunicación son los siguientes:

- **Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.**

Lic. Agustín Reyes Ponce.

- **Proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra.**

Lic. WRIGLET

- **Transmisión de la información, ideas, emociones y habilidades por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas. etc.**

Lic. STEINER

(1) FLORES DE GORTARI, Sergio. *Hacia una Comunicación Administrativa e Integral* Pag. 24

- Es el proceso a través del cual se intercambian ideas, sentimientos, pensamientos, etc.; a través de donde se determina mensaje, receptor y donde no puede faltar la *retroalimentación*.

Lic. Sandra Luz González López

En síntesis, hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble y que la fuerza que pone en movimiento estos procesos es la **COMUNICACIÓN**.

Por tal podemos concluir que:

La comunicación es un proceso mediante el cual se pueden transmitir ideas, significados de una persona a otra; transmite información por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión que configura el mundo que le rodea, define su posición en relación con los demás y lo auxilia en la adaptación a su ambiente; a través de donde se determina el mensaje, receptor y emisor.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra. Un punto importante con respecto a la comunicación es que siempre implica la participación de dos personas -un emisor y un receptor- .

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación y se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Es por eso que la comunicación debe tener ciertas características para que ésta se pueda dar en forma eficiente:

La comunicación debe ser:

***CLARA.* Que lo que se emita sea entendible.**

***PRECISA.* Que se diga exactamente lo que tiene que emitirse.**

VERAZ. Que lo que se diga o se transmita esté de acuerdo con la realidad; es decir, que sea verídico.

OPORTUNA. Que se diga en el momento preciso.

3.4 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación al través del tiempo, se traduce en operación permanente; una relación cambiante, que requiere de componentes o elementos que interactúen para influir en dicha operación. Para tal cabe mencionar los *elementos* que hacen posible que se lleve a cabo la comunicación:

1. Emisor
2. Mensaje
3. Receptor
4. Retroalimentación

1. EMISOR:

Es una persona y en muchos casos 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 Emisor 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 **Emisor** 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 cuál deben investigarse datos, nunca debe dejarse información sin fundamento, aunque ésta no esté contenida en el mensaje.**

El **Emisor** 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 **fuentes**, el **emisor**, con sus ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cuál comunicarse, se hace necesario el segundo componente: **el mensaje**

2. 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 características 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 involucramos 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 un 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:

- **Rechaza**
- **Acepta**
- **Valora**
- **Aprueba**

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; en ésta parte debemos darle información al receptor 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, debe ser **breve, conciso y compacto**. Un mensaje para ser eficaz, debe tener las siguientes cualidades:

- *Ser Entendible*
- *Ser Interesante*
- *Ser simple*

Ser **entendible** significa que el mensaje pueda comprenderse 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 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, se puede introducir un tercer elemento, el **RECEPTOR**.

3. 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.⁽⁷⁾

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

- **Número de personas**
- **Conocer el tema del que se está hablando**
- **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.**

⁽⁷⁾ KOONTZ, *Harold Administración*, Pág. 585

Por último se tiene a la **RETROALIMENTACIÓN**

4. RETROALIMENTACIÓN:

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, se puede afirmar que se logró una comunicación, pues el emisor necesita saber cuál fue el impacto o resultado de su mensaje.

3.5 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso dinámico como el significado o realidad que trata de describir.

Podemos decir que toda comunicación humana tienen 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 principales que se dan en el Proceso de la Comunicación**:

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.

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:

- **Un emisor:** Este debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vivido de lo que se desea comunicar.
- **Una transmisión:** Es la preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación;
- **Un receptor:** Que capte la comunicación y espere su aceptación y comprensión del mensaje.
- **Un procedimiento:** Sigue el curso de la comunicación y consta su *efectividad*.

Un primer modelo elemental del proceso de comunicación fue presentado por Aristóteles, y que a continuación se describe:

MODELO ARISTOTÉLICO.

Aristóteles, quien definió la comunicación - solo retórica en su concepto - como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión; es decir, convencer e inducir a la acción.⁽³⁾ Propuso lo que podría ser un modelo cuyos **elementos** se han agrupado bajo tres rubros, como sigue:

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

(3) HERBERT, Hicks, *Administración*, Pag. 513

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 todo 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 DE BERLO.

En la época contemporánea fue muy empleado el modelo de Shannon, difundido por Weaver, pese a que está referido a comunicaciones electrónicas y no aludía a la comunicación entre seres humanos.⁽⁴⁾

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 codificador, el canal, el decodificador y el receptor de la comunicación.**

La **fente** 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.

⁽⁴⁾ FLORES DE GORTARI, Sergio. *Hacia una Comunicación Administrativa e Interactiva*. Pág. 31

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.**

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.**

En el pensamiento del autor del modelo, el canal es el **vehículo de transporte para el mensaje, el cuál 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 **fuentes 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 conocimientos 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 análisis que hace 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 entablen relaciones amistosas.

La **comunicación** tiene lugar dentro de un verdadero proceso, cada vez más difícil para su apreciación, en el cual la fórmula **recepción-respuesta-retroalimentación** constituye la parte medular en cuanto genera la repetición continua de su ciclo, y se identifica con la formación y dirección del hombre en su dimensión social.

La confrontación de los resultados esperados, con la realidad, permite retroalimentar el ciclo y, en su caso, puede representarse como un circuito emisor-signo-receptor, que se basa en un código previamente aceptado por el emisor y el receptor. Ambas terminales (**entrada-salida**) del sistema, por llamarlas así, operan el descifrado e interpretación de las señales recibidas.

CAPÍTULO 4

CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

El Proceso supone un conjunto desplazamiento que interrelaciona a todos sus elementos. Vistos esquemáticamente son: **Fuente- transmisor- contenido- medio o canal- curso- receptor- reacción.**

Puede afirmarse, que la comunicación cubre las mismas etapas del proceso administrativo (planeación, implementación y control), y es igualmente, por su carácter autorregulador.

**A continuación en el anexo 1 se mostrará las condiciones que rodean al transmisor y al receptor y que pueden afectar la comunicación.
(El Proceso de la Comunicación)**

La tendencia a que una comunicación sea alterada mientras va de un nivel a otro de la organización; se debe a la interpretación personal.

Una comunicación emitida en la alta gerencia puede ser muy alterada mientras va de un nivel a otro de la organización y viceversa, desde abajo hasta la cumbre, un subordinado siempre es afectado por su inmediato superior.

3.6 FINALIDAD DE LA COMUNICACIÓN

El acceso del mundo de la cultura y el mundo de avance logrado por una comunidad que constituyen su civilización, así como todos los medios de los cuales disponemos para modificar y dominar la naturaleza, dependen en igual medida de las posibilidades de *COMUNICACIÓN*.

Sin la comunicación, tendríamos que hacernos y comenzar cada vez nuestra existencia, bajo las mismas opciones de acción y circunstancias que probablemente mediaron cuando apareció la vida humana sobre la tierra, tal como viene aconteciendo desde siempre, con todas las demás especies, incapaces de comunicarse entre sí de manera intencional; para cumplir un propósito, un anhelo... un sueño.

El hecho fundamental de la existencia humana es explicable únicamente en cuanto iniciamos y establecemos relaciones vivas con otros hombres; en otras palabras, comunicación en cualquiera de sus manifestaciones.

La misma ilustración justifica nuestro carácter de hombres sociales. Por una parte, en la interrelación de nuestros actos y expresiones de vida, cobra presencia la sociedad, y por otra, únicamente podemos reputarnos y existir como hombres, en el seno de la sociedad.

Cabe mencionar que la comunicación pone en movimiento al conjunto de organismos e instituciones que conforman el mundo contemporáneo, en el cual las fallas o la ausencia creciente de ésta, nos conduce a una incompreensión, intolerancia y amenaza de desintegración con la sociedad; donde se termina el desarrollo del país ya que si no se tiene una comunicación eficaz no se logra ni educación ni formación auténticas.

Dentro de un organismo la necesidad de la comunicación también es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden al través de toda la estructura y son medulares para el funcionamiento correcto de dicha organización.

Si se interrumpe la comunicación con respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados. Sin la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar, o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración. La carencia de la comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva.

Para concluir tenemos que, la comunicación es la savia nutricional que hace vivos los procesos de toda organización, que como tales solo son formas y adolecen la ausencia de aliento propio. La buena comunicación, es resultante de una administración eficaz; pero también es perfectamente válido considerarla como la causa de dicha eficiencia.

3.7 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 Moshinsky, 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 estos 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 esta 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; así como también plasmar y archivar lo más relevante de la organización.**

Las comunicaciones no solo facilitan las funciones administrativas sino que también vinculan la empresa con su medio ambiente externo; de este modo los directivos 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.

4.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Existen varios tipos de comunicación dentro de una empresa:

- a) **En función de los Canales.**
- b) **En función del Receptor.**
- c) **En función de su Forma.**
- d) **Por su Obligatoriedad.**
- e) **Por su Sentido.**

A continuación se citarán *características* de los tipos de comunicación existentes mencionadas anteriormente:

a) En Función 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, no sigue los canales fijados, como por ejemplo podemos citar los comentarios, chismes, rumores, etc. Esta comunicación es más rápida, enérgica y difusiva que la formal precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales.

b) En Función 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.

c) En Función a su Forma:

Es la manera que utilizamos para **transmitir el mensaje**, puede ser oral, escrita o gráfica.

Tiene mucha importancia escoger el tipo de comunicación más adecuado según sea el caso.

d) Por Razón de Obligatoriedad:

Se espera en la **respuesta**; ésta puede ser:

1. **Imperativa.** Exige una respuesta drástica o rápida.
2. **Exhortativa.** Espera la acción sin imponerla obligatoriamente.
3. **Informativa.** Simplemente comunica algo, sin señalar en concreto qué se espera en un plazo inmediato.

e) 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 pueden 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***

4.2 CLASIFICACIÓN GENERAL DE LA COMUNICACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS MEDIOS DE TRANSMISIÓN

El medio o canal, considerado como un género, incluye las siguientes formas de transmisión:

I. La Palabra Oral o Escrita

II. Señales (audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos) y la comunicación mímica

III. Símbolos convencionales y comunicación gráfica

IV. Los medios mecánicos

V. La comunicación mixta (combina dos o más medios y utiliza total o parcialmente aparatos mecánicos o automáticos).

L- LA PALABRA: ORAL Y ESCRITA.

La palabra hablada es el testimonio que exterioriza el pensamiento, los sentimientos y el mundo interior del hombre.(1)

Si se cuenta con la presencia del hombre frente al hombre, la comunicación alcanza sus perfiles más trascendentes.

(1) FLORES DE GORTARI, Sergio. Hacia una Comunicación Administrativa e Integral. Pág. 54

Gracias a la habilidad para valorar la reacción del oyente, y la posibilidad de proporcionarle orientaciones para corregir cualquier error de interpretación, el proceso de retroalimentación es inmediato y continuo; se puede replicar, dialogar e intercambiar ideas.

La palabra hablada debe efectuarse con toda atención, pero suele acontecer que nos permitamos el lujo de ser descuidados con esta, porque estamos influidos por la palabra escrita. La Comunicación oral tiende a acercarse a las personas, en tanto que la comunicación escrita sirve para fomentar el aislamiento, cada vez que el lector (receptor) desea alejarse del ruido que producen los demás.

Cabe señalar que en nuestra sociedad, para que una cosa se considere real, precisa ser visible puesto que acaparamos mucho más con la vista que con el oído, tratándose particularmente de la voz puesto que el oído está estrechamente asociado con la vida del hombre, la comunicación logra en alguna medida su propósito; sin embargo siempre que sea posible debe buscarse establecer una comunicación integral, en presencia de los participantes y dirigida a estimular los sentidos de la vista y el oído a un mismo tiempo.

El lenguaje hablado se conceptúa, como la forma plenaria de comunicación, a la que incorpora todas las demás en una u otra proporción.

Otro medio muy valioso de comunicación consiste en utilizar la palabra escrita. Su propósito principal es dejar huella y registros de mensajes que pueden estar referidos al pasado cercano o remoto, a sucesos actuales, o de bien constituir reflexiones a lo futuro. Con exigencias de redacción y estilo, que no se precisa rigurosamente en la expresión oral, la escrita admite la maduración y el pulimento y, por lo mismo, las posibilidades de estructurar un contenido que evite confusiones en cuanto al significado.

El mensaje escrito es fuente de consulta y es un instrumento de constatación que impide se desfiguren los hechos, las afirmaciones y las órdenes. También la comunicación escrita puede clasificarse en: **directa de persona a persona, con un grupo etc.** Su desventaja más visible estriba en que demora o dispersa el proceso de *retroacción*.

Las comunicaciones administrativas escritas más comunes son entre otras, cartas, periódicos, circulares, memorandos, boletines, etc.

El uso de la palabra oral o escrita está sujeto a técnicas, de cuya aplicación resulta de una comunicación más eficaz. No todas las personas, desafortunadamente, poseen un caudal lingüístico para expresarse con propiedad; pero es indudable que quien puede comunicarse en forma sencilla, clara y accesible, resulta dueño de recursos poderosos para abrirse paso en el trato con sus semejantes.

Surgen problemas de incompreensión o de comunicación muy serios, cuando se ignoran las reglas elementales del arte de hablar o de escribir.

II.- LAS SEÑALES Y LA COMUNICACIÓN MÍMICA.

La comunicación mediante señales generalmente es de carácter audible o visual, aunque también puede realizarse al través de la percepción por otros sentidos (el tacto, el gusto, el olfato). Son audibles aquellos como campanas, timbres, silbatos y otros que transmiten sonidos producidos por el hombre directamente con instrumentos o usos de aparatos pero siempre distintos del habla. Es necesario, en todo caso, que tanto el transmisor como el receptor dominen el sentido convencional. Cabe mencionar pueden ocasionarse trastornos cuando la comunicación por señales audibles no se ajustan a los requerimientos de su propósito.

El intercambio de sonidos para aclarar el mensaje o la repetición de estos, en cualquiera de los extremos del ciclo, no es cosa fácil. A pesar de que se cuenta con un código, son de presumirse muchas situaciones dubitativas.

La comunicación visual se lleva a efecto con manifestaciones que se captan con la vista y no representan lenguaje escrito. Las señales pueden provenir directamente del hombre, producirse al través de aparatos u otros elementos, dotados o no de movimiento, y de representaciones o imágenes.

La mímica representa un papel relevante, imprime un tono humano a las relaciones personales y en muchas ocasiones, al través de este medio, más que con palabras, se hacen presentes y se desarrollan el efecto, la cordialidad, la empatía, o facultad de proyectarse en la personalidad de otros, y anticipar su conducta futura, ante determinados estímulos.

Para llevar a cabo la comunicación visual, el hombre puede servirse también de artefactos, elementos o aparatos.

Existe la posibilidad, en circunstancias o relaciones determinadas, de establecer comunicación con otros sentidos al través de los cuales muchas personas pueden escapar del aislamiento a que estaban condenadas. En el ámbito administrativo, por ejemplo, las empresas fabrican perfumes o elaboran vinos o alimentos de calidad, cuentan con expertos altamente especializados para distinguir aromas, que no pueden describirse con palabras. El mensaje se percibe por la relación física con el agente que provoca el estímulo.

La comunicación por señales para terminar, puede estar dirigida a personas o grupos; ser intergrupal o masiva.

III.- SÍMBOLOS CONVENCIONALES O COMUNICACIÓN GRÁFICA.

Los símbolos podrían constituir un capítulo entre las señales visuales, pero, dada la importancia que han alcanzado sobre todo la era de la computación electrónica. Los mensajes, son cifrados y sus signos tienen un significado preciso. Las probabilidades de comunicación entre el transmisor y el receptor, por símbolos, guardan, por sí un margen de error más reducido sobre el uso de algunos otros medios, porque su lenguaje no incluye términos ambivalentes. Los problemas de comprensión, en su caso surgen en la segunda etapa, que consiste en extender el mensaje a la propia lengua, porque hay lugar a distintas formas de percepción.

La comunicación gráfica esta dirigida particularmente a la vista, y emplea fotografías, pinturas o símbolos.

La representación gráfica o de imágenes es de gran objetividad, entraña la comunicación de medidas de seguridad para la orientación, que propicia una comunicación rápida y efectiva. Existe un proverbio chino que afirma que **“ una imagen vale por mil palabras”**, y en muchas ocasiones resulta cierto.

Las notas musicales también constituyen símbolos y existe todo un código musical, susceptible de ser descifrado como cualquier lengua extranjera, aunque esta comunicación incluye expresión de sentimientos que no se pueden plasmar en los símbolos.

La comunicación con símbolos puede dirigirse de persona a persona, a grupos, de grupo a grupo o a masas, bajo el concepto de que es imprescindible y debemos reiterar la indispensabilidad de tener un código a disposición, a fin de que los términos del mensaje resulten unívocos.

IV.- LOS MEDIOS MECÁNICOS

Desde la antigüedad, el hombre se ha preocupado por buscar la forma de emitir información a mayor distancia y con más rapidez. Las bases de la comunicación eléctrica aparecen en el siglo XVIII sobre la longitud que podría tener un espiral para poder observar ciertos fenómenos.

Después de la invención del telégrafo, se inició el tendido de cables trasatlánticos que lograron que la telegrafía llegase a su etapa final y se preparara el advenimiento del teléfono, cuya iniciación se atribuye principalmente a Bell, y el comienzo de su explotación a escala comercial.

La radio habría cobrado gran importancia en el ámbito militar, y así poco a poco, comenzaron a extenderse las redes de radiodifusión y, finalmente, desde 1936 en Inglaterra y después de concluida la segunda guerra, se ha extendido con gran celeridad el uso de la televisión

Las invenciones que han dado margen al nacimiento de la comunicación social, es propio considerar una gran profusión de aparatos, desde el silbato y el magnavoz manual, hasta la computadora de los cuales se puede servir el hombre para hacer más expeditas y de mayor alcances sus comunicaciones.

Es el momento de hacer ciertas reflexiones. Los medios de transmisión se utilizan para el hombre y en función de este. De ninguna manera nos reemplazan; solo nos están ayudando a acelerar el proceso de evolución.

V.- LA COMUNICACIÓN MIXTA

Representa el medio más completo de expresión. Combina, los medios que convienen al propósito de la comunicación en especial. No obstante que la palabra hablada ofrece las mejores posibilidades de penetración del mensaje, la combinación de medios y el uso de aparatos, propician el flujo comunicativo.

En estas condiciones, los medios orales pueden apoyarse con la palabra escrita, con señales audibles o visuales y aun con símbolos. En la multiplicidad de medios y en su selección, adecuada a las finalidades del mensaje, estriba el éxito de la comunicación y, como hemos mencionado, es una manera recomendable de salvar las barreras, ruidos e interferencias que la puedan afectar.

Toda comunicación, desde la más simple, precisa forzosamente, para objetivarse de una manifestación.

El caso de excepción en que el medio despliega la comunicación sólo en un sentido, parece ser que los psicólogos sociales lo desprenden de la distinción entre:

a) Comunicación Instrumental. El emisor tiene interés en obtener la respuesta deseada.

b) Comunicación Expresiva. Existe tan solo una necesidad psíquica de expresar las propias emociones.

Cabe mencionar que la selección del canal depende del objetivo y de las circunstancias físicas y de oportunidad, así como del conocimiento y previsión de las barreras que puedan surgir en la comunicación que se trate en especial.

4.3 CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA EN FUNCIÓN DE SU CONTENIDO

La información de cualquier orden, es el contenido de toda comunicación; pero la temática y el tipo de información puede ser variada, susceptible de clasificarse en especies. Aunque es posible intentar una ordenación de contenidos por asuntos, en una perspectiva general, para los efectos que nos ocupan, es más propio situar la cuestión en el marco administrativo. Bajo este punto de vista, el fondo y el propósito de la información están condicionados por el ámbito de su desarrollo, por la naturaleza de las relaciones que genera la comunicación y la clase de organizaciones de las cuales proviene, y por las direcciones o cursos que fluyen. (2) Estos criterios dan la pauta para formular la siguiente clasificación:

- 1.- *Comunicación Interna y Externa.*
- 2.- *Comunicaciones Formales, Informales e Implícitas.*
- 3.- *Comunicaciones Ascendentes, Descendentes y Horizontales.*

1.- Comunicación Interna y Externa

Las comunicaciones internas son todos los mensajes que se cursan dentro de la **estructura de una organización**:

- a) Con motivo del ejercicio de los puestos.
- b) Para realizar funciones normales del organismo de que se trata, o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- c) El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia organización.

Las comunicaciones externas tienen lugar hacia fuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción. Se originan con motivo de las operaciones normales de la misma (intercambio de correspondencia, documentación, cotizaciones). Pueden responder a requerimientos indirectos que favorecen las operaciones ordinarias.

En este aspecto, quedarían consideradas en la amplia gama de actividades tales como conocer los gustos, exigencias y necesidades del público, usuario y consumidor, el grado de aceptación y la actitud en relación con ciertos bienes o servicios, el mantenimiento de la imagen corporativa de las organizaciones de sus políticas, sus planes, su desarrollo, sus realizaciones; la forma en que se cumplen sus objetivos sociales.

Todo esto da lugar a encuestas de opinión o de actitudes, investigaciones de mercado, consulta de revistas especializadas, cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo con especialistas, relaciones públicas, entre otras muchas actividades.

Lo importante, más que las clasificaciones, es el conocimiento de las posibilidades que brinda cada medio y la consideración de que la comunicación sigue una escala de continuidad en la cual, ciertos medios alcanzan su mejor utilización, sin que esto signifique que no puedan introducirse tantas variaciones como las necesidades determinen. De allí, que no basta confiar en los esquemas generalmente aceptados, sino que es conveniente planear con todo cuidado la comunicación y elegir el medio o los medios que relacionen efectivamente al transmisor con el receptor.

Los medios en una continua red de comunicaciones,(3) pueden representarse mediante una pirámide o triángulo invertido, en cuyo vértice se colocaría la comunicación de persona a persona, en el centro las comunicaciones de orden especializado y, finalmente, en la base la comunicación que alcanza a un gran número de personas. A medida que se asciende en la escala, el tamaño de la audiencia y la distancia física entre el emisor y sus receptores hace más difícil la confrontación personal. En la etapa intermedia, los receptores requieren la necesidad de información compleja y técnica .

En este caso, los folletos especializados, las cartas personales y los paquetes de información incluyen una variedad de materiales diseñados para informar, estimular, orientar y se acompañan de un plan para su retorno, mediante formas que se deben llenar y que proveen la retroalimentación.

El uso de la palabra hablada se auxilia de aparatos mecánicos o electrónicos para amplificar la voz del orador(solo en casos en que la voz no pueda cubrir al auditorio sin demandar esfuerzos), se puede reforzar con impresos, proyecciones, cintas grabadas o discos.

Una de las ventajas que aportan es que siempre contienen el mismo mensaje y en la misma forma.

La última etapa de la escala tiene lugar ante público numeroso. Implica el uso de los medios masivos de comunicación, cuya importancia, por sí misma, justifica consideraciones por separado.

La palabra hablada al través de aparatos y la palabra escrita, así como las combinaciones de palabra y señales audibles y visuales, son fundamentalmente los medios que se emplean para el público. Su escogimiento supone estudiar una serie de factores muy complejos, con la circunstancia de que no es nada fácil detectar el proceso de retroalimentación y no pueden saberse con exactitud cuales serán los efectos de la comunicación, ni en qué medida son capaces de inducir conductas.

(3) E. J. ROBINSON. Administración de Empresas. Pag. 256

2.- Comunicaciones Formales, Informales e Implícitas:

En razón de las relaciones que producen las comunicaciones, es posible distinguir clases, que dan margen a la organización, en varias dimensiones(4).

- **Organización Formal**

Se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos (división del trabajo), los cuales se identifican como unidades de trabajo, específicas e impersonales. Tienen asignado un conjunto de actividades que deben realizarse con la asunción de la autoridad y responsabilidades consiguientes, y suponen ciertos conocimientos, capacidades y aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto.

- **Organización Social**

Es el conjunto de relaciones entre las personas que ocupan los puestos.

- **Organización Informal**

Relaciones que surgen entre las personas, con independencia del desempeño de sus actividades propias de su cargo dentro de la estructura de la organización.

(4) *GUZMAN VALDIVIA, Isac. Problemas de la Administración de empresas, Pag. 168*

En consecuencia, las comunicaciones provienen de las diversas concepciones de la organización y se agrupan en dos grandes rubros:

FORMALES ORDINARIAS U OFICIALES. Responden y mantienen a la organización, en cuanto a sus proyecciones formal y social.

Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad.

INFORMALES EXTRAORDINARIAS O EXTRAOFICIALES.

Pueden denominarse humanas. Nutren a la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal. Se suscitan por motivos particulares, como edad, sexo, clase social, intereses afines, nivel de educación, u otras circunstancias especiales.

La identidad de jerarquías y el tipo de trabajo pueden ser factores de vinculación (grupos femeninos, obreros de taller, jefes de alta categoría); pero pueden no contar los niveles o actividades, en modo alguno (aficionados a un mismo deporte, interesados en política).

La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.

La *comunicación informal* se refiere a normas tácitas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica.

Ambas categorías sólo describen aspectos diferentes del comportamiento de las personas y, por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y esté enlazada en comunicaciones de naturaleza informal, con uno o varios grupos respecto de los cuales se siente atraída y halla coincidencia de intereses físicos o emotivos.

No podremos hablar así de una clara división, pero dada la impersonalidad y lentitud de con que suele funcionar la comunicación formal, la comunicación informal provee llenar lagunas, cubrir demoras y agilizar el flujo comunicativo, porque permite la proyección individual y la comprensión mutua, la cual nos acerca espontáneamente unos a otros y nos coloca en posición y ánimo de comunicarnos con naturalidad.

Al mismo tiempo que existen los canales de comunicación formal e informal, hay en la organización un canal llamado **IMPLÍCITO**⁽⁵⁾, que se sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, y solo filtra la parte de información que estos consideran razonable y digna de ser aceptada.

La comunicación implícita contiene ese tipo de información que no siempre parte de hechos, así como las zonas de ignorancia que persisten por costumbre, en las que no se despliegan esfuerzos para obtener un conocimiento.

La imagen de la organización que se han formado sus miembros también es comunicación implícita, con la circunstancia de que la mayoría de las veces no obedece a la comprobación de hechos o razonamientos lógicos, y en desventaja con el rumor, no puede analizarse puesto que se trata de una mera impresión, el reconocimiento de un conjunto de cualidades reales o supuestas vistas a través de nuestro marco personal de referencia y bajo el tamiz de nuestras emociones.

(5) S.W. GELLERMAN. La administración de las relaciones humanas. Pág. 196

Aun hay formas más sutiles de comunicación implícita. Se traducen como transparencia u opacidad, en relación con las características de los mensajes que las personas necesitan no solo para comprender, sino también para llevar al cabo su trabajo y sentirse con la competencia y seguridad conveniente para realizarlo.

Si la rigidez de la estructura formal se da y entorpece la efectividad de la comunicación, debemos seguir, sin recelos, los cursos y las pautas derivadas de la comunicación no formal.

3.- Comunicaciones Ascendentes, Descendentes y Horizontales.

A partir de los altos niveles hacia la base **descendente**, es importante que se tienda a cubrir lo que deben saber y lo que desean los trabajadores.

En dirección inversa (**ascendente**), de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores (directos o indirectos), deben abrirse los canales, a fin de posibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo, fluyan constantemente las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, fracasos del inferior, dudas, actitudes, consultas, sugerencias, quejas y la posibilidad de discusiones.

Desafortunadamente, ha sido usual que la administración en ejercicio, hable mucho y escuche poco, sin entender porque los resultados no se ajustan a lo previsto. No debe olvidarse que la otra mitad descuidada es tan importante como la primera.

La comunicación es una calle de dos direcciones y, como se ha visto, la dinámica del proceso exige reciprocidad.

En forma **HORIZONTAL**, la comunicación fomenta y asegura la coordinación. Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización, y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos erráticos.

A través de la comunicación, en sentido **horizontal**, *se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar decisiones, producir recomendaciones y familiarizarse todos con lo que hacen otras unidades, y consecuentemente se fomenta el desarrollo de intereses mutuos.*

Existe también la comunicación **LONGITUDINAL o TRANSVERSAL**, en ambas direcciones; permite el ejercicio de la autoridad que se denomina funcional o técnica. A veces es necesario que un jefe de unidad tenga autoridad para intervenir en las actividades de otra, en casos que le interesan al primero. Otras ocasiones, por falta de habilidad o conocimientos técnicos suficientes, resulta conveniente esa intervención, o bien, para mantener una uniformidad de criterio técnico en ciertos procedimientos (**por ejemplo, jefe de personal o de finanzas**).

El tipo de autoridades que se trata debe limitarse, en forma predeterminada, a los casos estrictamente indispensables y las mismas limitaciones marcan la pauta para el contenido de la comunicación a que dan origen estos cursos transversales.

Existe, asimismo, la **comunicación CIRCULAR**. Esta abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, y el contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los individuos. Principalmente se origina y desarrolla en la organización informal y favorece en alto grado la efectividad en el trabajo.

4.4 CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA EN FUNCIÓN A SU ESTRUCTURA O PRESENTACIÓN DEL CONTENIDO

La comunicación es clasificable, de acuerdo al asunto a que se refiere, o al tema del contenido, y podemos dar denominaciones a los agrupamientos, que cuando menos nos proporcionen una idea sobre el punto de partida (fuente o emisor), destino (receptor) o área en la cual se desenvuelve el proceso de comunicación; pero el contenido requiere de una forma, de una estructura, de una presentación en particular que le otorgue fisonomía propia y, sobre todo, haga posible el propósito implícito en la comunicación. (6)

Si necesitamos que algo se lleve al cabo, que se ejecute una acción, por ejemplo, nuestro comunicado debería asumir la forma de una **ORDEN** y no de una **SUGERENCIA**, ya que en este último caso, el planteamiento carece de obligatoriedad y se reduce a una mera recomendación, consejo o asesoría, que puede o no ser aceptada y llevarse a la práctica.

Podemos resumir que cada forma implica la estructuración de una serie de elementos de orden restringido, es decir, que se han colocado en una determinada secuencia que da sentido conformando más ampliamente a la propia presentación del contenido.

La exposición de las varias formas de contenidos y su finalidad resulta más ilustrativa, si las relacionamos con los cursos o direcciones a seguir, en lo que se refiere el área de las actividades de administración.

(6) FLORES DE GORTARI, Sergio. *Hacia una Comunicación Administrativa e Integral*. Pág. 69

Las formas más usuales de Comunicaciones Administrativas Ordinarias son:

1. EN LA DIRECCIÓN VERTICAL DESCENDENTE

- **Orden.** Proviene del jefe, es decir, se basa en la autoridad *de quién las origina y explica qué debe hacerse.*

Persigue la modificación de alguna situación establecida. Si las cosas salen bien, las órdenes, tanto como el ejercicio de la dirección misma, solo deben darse por excepción.

Se recomienda que sin una cuidadosa emisión de una orden, la cual incluye su preparación previa cuando sea posible, ésta puede ser fuente de incomprensiones, resentimientos y antagonismos. No es recomendable la proliferación de órdenes. Acusa fallas de administración.

- **Instrucción.** Es de carácter general y en este rasgo radica su distinción con las órdenes, de naturaleza específica.

Constituye orientaciones de procedimiento que enfatizan *cómo hacer las cosas*. En este caso figuran las políticas de la organización o departamentales, normas generales para observar los reglamentos de trabajo, guías de operación, y adopción de medidas de higiene y seguridad.

- **Información.** Es toda comunicación de orden general que contribuye a esclarecer *el porqué y para qué de lo que se hace.*

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La constituyen periódicos, revistas, publicaciones internas, cartas de felicitación y manuales, que comprenden una clara orientación sobre lo que la institución espera de su personal, y presenta, a su vez, las perspectivas de lo que los subordinados pueden esperar del propio grupo.

- **Reuniones y Asambleas**. Son reuniones entre jefes y empleados, cuya celebración se lleva al cabo con cierta periodicidad. Requieren de planeación previa. (salvo el caso de las juntas que se denominan "tormentas de ideas" cuya naturaleza precisamente implica sorpresa).

Su finalidad es aportar sugerencias y puntos de vista.

Las **Asambleas** son también reuniones deliberadas, solo que admiten convocación de todo el personal de la organización, de un departamento o sección, según su magnitud. Cuando se celebran a iniciativa de los altos niveles, salvo estipulación expresa, no pueden ser fuente de decisiones, cosa que sí acontece cuando participan personas de niveles homogéneos.

- **Charlas**. Son conferencias sin formalismos, para ilustrar, agradar o motivar.
- **Entrevista**. Es apertura de comunicación personal para efectos de proporcionar empleo, tomar nota de quejas, conferir estímulos, otorgar orientación o conocer actitudes. *Responden a las preguntas de dónde, cuándo, quién.*
- **Discurso**. Es presentación personal de un tema. Debe siempre dejar un mensaje. Puede tener propósitos didácticos, políticos, ceremoniales o augurales; sensibilizar estéticamente u originar debate o discusión.
- **Medida Disciplinaria**. Incluye desde la amonestación, para no incurrir en faltas al cumplimiento de obligaciones, hasta la aplicación de sanciones.

- **Reglas**. Son orientaciones o normas de acción específicas, formuladas con autoridad. Son estipulaciones técnicas o administrativas que incluyen normas de conducta.
- **Manuales e Instructivos**. Los manuales son compilaciones de fácil lectura y manejo, que ofrecen información de como se compone la organización y distribución de funciones, descripción de puestos, etc. Pueden ser generales o departamentales.

Son instrumentos de comunicación muy útiles, si consideramos su necesidad constante de actualización y sus limitaciones, debido a que no pueden consignar todo cuanto se refiera a la estructura formal de la organización, ni contemplar relaciones complejas, que suelen simplificar, la existencia de grupos o líneas informales de comunicación.

Los **instructivos** también son compilaciones, **solo que contienen la forma de llevar a cabo las actividades, es decir, los procedimientos. Contienen instrucciones que se emiten para casos concretos.**

- **Derechos y Obligaciones**. Divulgación de las prevenciones de ley, de contrato colectivo, si lo hay, y de reglamento interior de trabajo, que surten efectos legales.

2. EN LA DIRECCIÓN VERTICAL ASCENDENTE (exigen un clima de libertad e iniciativa).

- **Encuesta de Actitud.** Se realiza mediante una investigación muestral o sondeo, procedimiento que desafortunadamente aun se usa muy poco en México. Se obtiene un conocimiento de opiniones no individuales sino generales, las cuales privan en el seno del personal, sobre determinados asuntos.
- **Quejas.** Son manifestaciones de inconformidad y representan un estado de insatisfacción. Es necesario tomar medidas para fomentar la confianza, y la convicción de que no son molestas para los jefes y tendrán mucho interés en recibirlas, ni producen una situación de perjuicio para quienes las presente.
- **Sugerencias.** Siempre deben estar expeditos los cursos, para oír y recibir las proposiciones de los subordinados.

Hay una frase que dice "*nadie conoce mejor su trabajo y esta más capacitado para mejorarlo, que quién lo ejecuta*". El buzón de sugerencias es uno de los medios mas idóneos para aprovechar esa situación en beneficio común, favorecer la integración y la motivación del hombre que trabaja, porque participa. Es necesario dotar al mecanismo, de las fases siguientes:

- **Que realmente se revisen y se apliquen las sugerencias, si resultan aprovechables.**
- **Una actitud de honradez, para difundir el origen de la mejora.**
- **Un plan adicional de estímulos, para premiar sugerencias que son aceptadas.**

- **Informes y Reportes**. Los informes son periódicos y los reportes tienen carácter excepcional, para situaciones igualmente extraordinarias.
- **Consulta**. Son comunicaciones de los subordinados en forma de preguntas sobre aspectos de trabajo; pero pueden incluir el tratamiento de asuntos personales.
- **Recomendaciones**. Consejos técnicos o científicos de unidades asesoras sobre asuntos que requieren conocimientos y experiencia.
- **Acuerdo**. Resolución sometida al superior, de asuntos sobre los que debe rehacer una decisión que es de su interés. El subordinado puede presentar un proyecto de solución.

4.5 CANALES DE COMUNICACIÓN

El término comunicaciones significa el intercambio de hechos, ideas o impresiones entre dos o más personas. El intercambio se realiza con éxito sólo cuando produce un mutuo entendimiento. No basta que digamos: el receptor debe entender el mensaje que desea comunicarle al expedidor. Es posible que no estén de acuerdo ambos y que, sin embargo la comunicación se haya realizado, porque por lo menos uno de ellos comprenda lo que el otro quiso transmitir.

Los numerosos canales por los cuales fluyen los mensajes de persona a persona por toda la organización, forman la red de comunicaciones de la empresa.

Varios factores intervienen en esa red:

- a) la decisión de cuáles mensajes se transmiten y a quién;**
- b) la transmisión exacta en el momento oportuno;**
- c) el resumen y la interpretación, acaso después de tamizar los datos o de tomar decisiones, antes de retransmitir los mensajes, y**
- d) llevar registros (o memorias) para almacenar la información hasta que se necesite.**

Las redes de comunicación destinadas a tramitar los casos importantes fuera de los rutinarios son muy complicadas probablemente, y no podrían definirse con claridad. Podemos formarnos una idea de dificultades provocadas en las comunicaciones por problemas especiales en las cuales resaltan varias deficiencias de las cuales se destacan las siguientes:

- 1.- la necesidad de multiplicidad en los canales;*
- 2.- las redes oficiales de comunicación;*
- 3.- la conveniencia de las comunicaciones verbales;*
- 4.- el apoyo de la misma organización a las comunicaciones verbales, y*
- 5.- el aprovechamiento de los canales clandestinos de "rumores".*

**• NECESIDAD QUE EXISTE DE MÚLTIPLES
CANALES DE COMUNICACIÓN**

Las comunicaciones a través del "canal del mando"

Es un hecho que los hombres de negocios han utilizado el canal de mando como arteria principal de las comunicaciones. El canal puede ser tan estrecho, pero permite que los mensajes esenciales circulen en dos sentidos: el empleado espera recibir la información acerca de su trabajo y los planes de la compañía de su jefe inmediato; por su parte, si desea hacer proposiciones o formular preguntas, recurre a su jefe.

Este sistema ofrece varias ventajas evidentes, en virtud de que el supervisor ocupa así una posición clave. Lo normal es que trate a sus subalternos con frecuencia; se interesa por ellos en su calidad de personas; así como por su trabajo, y tiene acceso a la información de otros departamentos de la compañía.

Por el hecho de dar informes y contestar preguntas es de suponerse que sabe en lo que piensan los trabajadores, y pueden pronosticar sus reacciones a instrucciones o información nuevas. Además, como es responsable de los resultados, quizá no desea confiar en nadie para guiar a subalternos. Por estas razones el jefe, (chapado a la antigua), por lo general siente que toda tentativa de desviar el canal de información de entrada o salida de su sector, para que no pase por su mesa de trabajo, infringe sus prerrogativas y su autoridad.

Inconvenientes del canal único.

A pesar de lo dicho, pocos negocios modernos puede permitir que el caudal de comunicaciones circule por un solo canal. Cada gerente viene a constituir un cuello de botella potencial en el flujo de los informes esenciales. La masa misma de detalles de casi todos los departamentos obliga a que haya comunicación directa entre los operadores.

Solo en compañías muy pequeñas podría el gerente de ventas, por ejemplo informar al personal de fabricación, envíos, etc. Acerca de cada uno de los pedidos de ventas. Una vez que el trabajo supera la capacidad de la persona para cuidar de cada detalle, la información rutinaria y estándar debe circular de un operador a otro sin que la atienda el gerente.

El ejecutivo se vería a obligado, de otro modo, a descuidar otras labores, si se tratara de convertirse en el transmisor exclusivo de la información.

Otra razón en pro de la circulación libre de relaciones e información, es la de las distancias derivadas de la organización. Hay dos factores que intervienen en esa separación:

I.-La experiencia ha demostrado que el hombre es mal transmisor de ideas. Es decir dos personas que presencian la misma situación, lo describen en forma diferente. Al pasar la información a través de más intermediarios, se multiplican en progresión geométrica los errores transmitidos. Esta deformación de la exactitud se haya tanto en las empresas como en otros sectores.

II.-Otra deformación más ocurre cuando el mensaje sube o baja por el canal de mando. Entre subalterno y jefe existe la tendencia de interponer un tamiz protector. Todo subalterno esta dispuesto a decirle a su jefe lo que este quiere oír y a menudo omite lo que sea desagradable.

Todos adoptamos este procedimiento, por lo menos suavisándola en las conversaciones ordinarias, y más aun cuando hablamos con personas cuya posesión les da autoridad.

El resultado conjunto de lo que se pierde normalmente en las transmisiones y en los tamices protectores es que los trabajadores separados por varios grados de la jerarquía de la organización, corren grave peligro de quedar aislados unos de otros.

En virtud de que las comunicaciones que fluyen por el canal de mando tienden hacer lentas, pesadas y a menudo se deforman las compañías casi siempre utilizan otros canales más. Se crean procedimientos para distribuir los informes operacionales por todo la organización. Pueden adicionarse también a la organización centro de información y funcionarios de enlace así como también tomar medidas para fomentar las comunicaciones informales. Todos estos canales forman una red que complementan la transmisión de mensajes por todo la cadena de mando.

Mínimos de protección para los supervisores

La intensidad de deseo de contar con más de un solo canal ha llegado a un punto tal, que ciertos ejecutivos se muestran partidarios de acudir directamente a cualquier persona de cualquier puesto de la organización, en demanda de informes e ideas. De acuerdo con este procedimiento, no se fijan límites para los contactos directos; se descarta todo protocolo a través de los canales; independientemente de cual sea el departamento o la jerarquía, si alguien tiene información que pueda ser útil para resolver un problema, debe ponerla a disposición, sin trabas, de la persona asignada al efecto; más aun, si sabe que hay necesidad de ellas, esta obligado a darla.

Existen razones que obligan a no usar un solo canal de mando para las comunicaciones, si se hace caso omiso de el también se provocan dificultades. Es forzoso que cada vez que estructuramos una red de comunicaciones decidamos hasta que punto deba existir en encauzar la información a través de los supervisores, para apoyar suposición en forma efectiva. En casi todos los casos, sin embargo, hemos de necesitar un gran caudal de información que no depende de que los supervisores personalmente "transmitan órdenes". Existe una gran variedad de factores complementarios oficiales disponibles y a continuación veremos cómo pueden acoplarse a la red de comunicaciones.

• REDES OFICIALES DE COMUNICACIÓN

Flujos Horizontales

Un gran canal de información fluye HORIZONTALMENTE en casi todas las organizaciones; es decir, que en vez de subir y bajar por los canales de mando, los mensajes pasan directamente de un operador de una sección a un trabajador de otra.

La capacidad de cualquier compañía para operar con efectividad depende del flujo oportuno y libre de obstáculos de la información a todas las personas que la necesitan. Parte de la labor de estructuración de una red oficial de comunicaciones consiste en decidir qué tipo de mensajes están suficientemente estandarizados y se repiten con la frecuencia suficiente que amerite la creación de procedimientos estándar. Si éstos están bien estructurados pueden acelerar enormemente el flujo de la información rutinaria.

Estos procedimientos estándar en realidad forman parte de la estructura de la organización oficial. En ellos se precisa de quién ha de venir la información, qué debe hacerse con ella y a quién hay que mandarla.

Los instructivos de los puestos de trabajo suelen mencionar procedimientos estándar, aunque lo común y más sencillo es considerar que los procedimentales son complemento de una exposición más amplia de las tareas.

Formas impresas estándar y vocabulario especial

Las formas impresas estándar y los vocablos condensados facilitan considerablemente las comunicaciones internas.

Estas tienen espacios para llenar con los datos esenciales, que indican lo que hay que comunicar. También determinan a quién y cuándo hay que mandar la información. Rápidamente se enteran de ella las personas interesadas y queda en calidad de archivo o memoria de lo que se comunicó.

Las formas bien estructuradas hacen factible la transmisión exacta de datos concretos, de los que depende el funcionamiento de casi todas las empresas modernas.

Sobre esto, también conviene reflexionar hasta qué punto pueden usarse las formas impresas estándar y la terminología, para hacer más exacta y expedita la red de comunicaciones oficiales. No nos conviene crear una "camisa de fuerza" con una forma impresa para todo; empero, lo que sí necesitamos son cierta formas y cierto vocabulario estándar.

Informes en Resumen

Cuando fluye una gran masa de datos directamente entre los operadores y supervisores, la tendencia de los ejecutivos principales es mantenerse alejados del caudal principal del trabajo. Los informes en resumen pueden compensar este aislamiento. El ejecutivo necesita conocer dos cosas por lo menos:

- 1.- Los rendimientos, o sea el volumen, la calidad y el costo del trabajo completo,
- 2.- Los problemas excepcionales que no pueden resolverse con sistemas estándar.

Además de esto, quizá desee tener informes acerca de las condiciones operacionales clave (el estado de ánimo de los trabajadores o las actitudes de los clientes, por ejemplo) que él estime que pueden originar dificultades futuras.

Estos resúmenes de información son características esenciales de las redes de comunicaciones. Hacen posible la delegación de tareas sin que se pierda el control.

Boletines Oficiales

Así como casi todas las compañías implantan un plan formal para transmitir la información hacia arriba, de los operadores a los ejecutivos y a los asesores, también estructuran los medios de comunicación, más o menos oficial, hacia abajo.

Los boletines, los folletos de normas políticas o manuales, o hasta una serie de memorándums del gerente general, son manifestaciones escritas de los objetivos y planes de la compañía.

Cabe concluir que los Flujos Horizontales de Comunicación, apoyados en formas impresas y en vocabulario estándar, los informes en resumen y los boletines oficiales, todo ello ayuda a circular la información por toda la organización. Son el complemento de intercambios de unas personas con otras, a través del canal de mando, y constituyen un elemento esencial de las redes de comunicación.

El problema del gerente es: cuándo y dónde usar estos procedimientos técnicos, porque indefectiblemente facilitan la estandarización y la rutina y solamente ciertos sectores de las empresas se prestan a usarlos.

Además es necesaria la actuación positiva para mantener al corriente esos procedimientos. Las formas impresas y los informes, una vez implantados, siguen en vigor hasta que la gerencia ordene que se cambien. Muchas compañías han descubierto que los planes para descentralizar no eran operantes hasta que se volvieran a estructurar las comunicaciones oficiales y los controles, para amoldarlos a las necesidades de las nuevas estructuras.

Procesamiento Integral de Datos

Una proposición que modificaría la red ordinaria de comunicaciones, es concentrar toda la información en un solo centro de procesamiento de datos que luego remita numerosos informes a los sitios de la organización en los que se tomen las decisiones. Con este sistema se proporcionará información mejor, más rápida y más barata a todos los interesados. Es indispensable pensar en el problema de determinar precisamente quién necesita la información y de qué clase.

• CUÁNDO CONVIENE QUE LAS COMUNICACIONES SEAN VERBALES

Limitaciones de las Comunicaciones Escritas

Las palabras y los números escritos se amoldan a objetos físicos y situaciones estandarizadas; pero a menudo fallan cuando se trata de comunicar estados de ánimo o nuevos factores que necesitan ponderarse. El intercambio verbal posee varias ventajas de las cuales carecen los mensajes escritos:

- **La falta de oportunidad de la respuesta inmediata; cada interesado puede preguntar al otro si no está claro el significado, aunque la respuesta acaso se tenga en la expresión facial.**
- **Cuando nos enfrentamos a problemas que no son estándar, puede contarse con explicaciones adicionales y la confirmación de argumentos.**
- **El intercambio de impresiones así como el acuerdo que se toma, dan base a la comprensión y a la mutua confianza.**

• Cabe mencionar, aunque se reconozca la necesidad de las comunicaciones escritas, también debemos dar cabida al intercambio verbal para que nuestra red sea lo más efectiva posible.

• COMPLICACIONES ORIGINADAS EN LA COMUNICACIÓN VERBAL.

El hecho de incluir las comunicaciones verbales en nuestra red trae consigo complicaciones, así como **beneficios**.

Todas las comunicaciones se resienten a causa de las impresiones de las personas y de sus actitudes hacia lo que captan, y especialmente los mensajes verbales sufren el impacto de los factores de que hablamos.

Estas dificultades se agravan particularmente cuando retransmitimos los mensajes verbales a través de varias personas. Cada intercambio puede deformar el original y al final de una serie, lo más probable es que la intención del mensaje se diluya y modifique. El alejamiento dentro de la organización es, por consiguiente, factor especialmente grave en las comunicaciones verbales.

El gerente puede utilizar dos enfoques para resolver esta dificultad.

Puede procurar mejorar las aptitudes de sus subalternos, a través de las comunicaciones frente a frente, o bien puede amoldar la estructura de la organización para suavizar las deformaciones.

• FACTORES QUE FACILITAN LAS COMUNICACIONES VERBALES

Los gerentes pueden ajustar la estructura de la organización de manera que se faciliten las comunicaciones verbales. Hay tres procedimientos principales:

- a) Acortar las distancias dentro de la organización.
- b) Implantar medios especiales de comunicación.
- c) Fortalecer los contactos favorables.

• APROVECHAMIENTO DE LOS RUMORES QUE CIRCULAN POR VÍAS CLANDESTINAS

Todos los canales de comunicación que hasta ahora se han mencionado, han sido fruto de planes deliberados de la gerencia; pueden, por ejemplo, determinarse concretamente procedimientos e informes estándar; aunque más difíciles de controlar, pueden estimularse las comunicaciones de persona a persona al estructurar la organización.

En este sentido podemos decir correctamente que “estructuramos las redes de comunicación”, pero, no debemos engañarnos a nosotros mismos figurándonos que las comunicaciones entre las personas se han de limitar a las que la gerencia estimule. Además, las gentes se transmiten hechos y rumores a través de canales espontáneos; se corre la voz por “vías secretas”

Todo gerente perspicaz reconoce que existen esos medios secretos, y, en realidad, debe saber aprovecharlos.

Los canales "clandestinos" se refieren a las comunicaciones "informales" acerca de lo que pasa en la compañía y que no circula por la red oficial.

El resultado de estas comunicaciones es que ciertos tipos de informes circulan rápidamente. La ruta que recorre el mensaje quizá varié algo; la exactitud de los mensajes pueden fluctuar y pueden no ser íntegros, y tal vez no lleguen a todos los interesados.

De todos modos, una organización en la que no hay canales clandestinos es en verdad cosa extraña.

Los canales clandestinos aprovechados como parte de la red de comunicaciones.

Ya que no se pueden eliminar los canales clandestinos, aunque trate se trate de hacerlo, conviene hacer buen uso de lo inevitable.

Se puede hacer de tres maneras:

- 1.- Investigando lo que se dice en el canal clandestino. Es necesario que el ejecutivo conozca lo que creen sus subalternos y otras personas de la organización, para prever su comportamiento. La forma en que serán recibidas sus propias palabras depende en parte de lo que ya haya ocurrido por el canal clandestino. Además, el mismo ejecutivo puede aprender mucho del mismo; quizá no sea exacta la información, pero siempre da indicios de lo que pasa en otros sectores de su compañía.
- 2.- Acallando rumores falsos. El mejor contrapeso de la verdad dicha a medias y de los rumores es presentar los hechos verdaderos. Sobre decir que es preciso que el ejecutivo sepa exactamente qué es lo que intranquiliza a su gente.

3.- Haciendo circular informes de manera extraoficial. No es raro que algunos ejecutivos deseen dar a conocer ciertos hechos, aunque sin publicarlos oficialmente. Una manera de realizarlo es circular la información a través del canal clandestino. Por ejemplo, algún ejecutivo principal quizá "renunció" repentinamente; como es natural, sus colegas sienten curiosidad por conocer el motivo. Tal vez la gerencia no desee publicar la explicación (que acaso se deba a insubordinación, incompetencia), y que, sin embargo, desee que los otros empleados sepan que no se tolerará una conducta semejante, y que el cese no fue arbitrario o injusto. En un caso así, los motivos reales del despido pueden revelarse a miembros activos del canal clandestino, con la esperanza de que hagan correr la noticia.

Sobra decir que algunas comunicaciones son espontáneas y quedan fuera del control directo de la gerencia. En ese sentido, lo que hace el gerente es procurar que el flujo "informal" complemente la red que ha estructurado.

La comunicación efectiva es tan importante, que no podemos considerar a ninguna organización como perfectamente constituida sino hasta que haya puesto toda su atención en la red de comunicaciones, que forma parte de ella.

4.6 EL RUMOR

El principal problema de la comunicación (el que da a ésta su tan mala reputación) son los rumores. La palabra **RUMOR** se usa a veces como sinónimo de todo el sistema de comunicación informal, pero técnicamente existe una diferencia importante entre ambos términos.

El rumor es información de comunicación informal que se da a conocer sin tener normas de evidencia bien fundadas. Dicho de otra manera, constituye la parte no verificada y falsa de la comunicación informal.

El rumor es un producto del interés generado por la ambigüedad de una situación. Si un tema no le interesa a una persona, ésta no tiene motivo alguno para murmurar sobre él. Por lo regular se conserva el tema general, pero no sus detalles. Se somete a una especie de FILTRADO por el cual se le reduce a unos cuantos detalles básicos que se recuerdan y se pasan de unos a otros. Por lo común, la gente elige los detalles del rumor que satisfacen sus propios intereses y perspectivas del mundo.

El *rumor* se hace enfático en ciertos aspectos, conforme a esquemas mentales y al marco de referencia del portador del mensaje. ***Constituye una de las ventajas digna de mención, que suscita la comunicación informal, encuentra su campo propicio en la intervención de mediadores.***

Cierta o falsa la versión, en sus inicios, es inicio para el rumor y su mayor propagación; tiene por consecuencia, una perversión también mayor del contenido, aunque parece ser, con apoyo en algunos estudios (K. Davis, Universidad de Indiana), que solo unas cuantas personas se encargan de difundir el rumor, en tanto que la mayoría por quienes circula, solo juegan el papel de receptores pasivos de noticias.

Hay quienes creen que las murmuraciones desempeñan una legítima función en el *proceso comunicativo* que tiene lugar en el trabajo.

Consideran que es saludable para propiciar un escape a las tensiones emocionales, lo que significa que la gente está interesada en lo que pasa en su grupo; sin embargo, el curso de los rumores, en general, no vibra con especies que resultan evidentemente inaceptables por absurdas.

AGENTES QUE FACILITAN LA DIFUSIÓN

- El temor
- La esperanza
- La hostilidad
- La curiosidad
- La falta de información

Las causas de distorsión que afectan el contenido pueden catalogarse de la siguiente manera:

MOTIVOS QUE CORRESPONDEN AL TRANSMISOR

- Animo de simplificar el mensaje. Hay detalles conocidos que se supone también son del dominio del receptor.
- Deseo de transmitir un mensaje sensato. En caso de que parezca incoherente se siente inclinado a darle sentido.
- Deseo de agradar o el temor a sanciones.

SUPOSICIONES DE LOS TRANSMISORES

- Que las palabras solo se usan en un sentido.
- Que las inferencias se distinguen siempre de las observaciones, sin necesidad de hacer mención especial.

TENDENCIAS EN LA TRANSMISIÓN SERIAL

- Se escapan detalles (los menos trascendentes; los que no llaman la atención).
- Se modifican los menos definidos.
- Se suman detalles para cubrir las omisiones.

La historia se desplaza de uno a otro sujeto o grupo, cuando:

- *Interesa o afecta a quién la lanza y a quién la escucha.*
- *Los ingredientes verdaderos (si los contiene) son vagos e imprecisos.*
- *Se acepta el fondo del asunto y cualquier noticia ulterior se interpreta tendenciosamente para ajustarla al tema.*

CONTROL DEL RUMOR

Cuando el RUMOR inicia se produce una especie de epidemia que barre y afecta a toda la Organización tan rápidamente y con un resultado perjudicial.

Es preciso enfrentarse a los rumores con firmeza y consistentemente; pero también es necesario conocer cómo y qué se debe atacar.

Sería un error grave lanzarse en contra de toda la comunicación informal sencillamente porque a veces resulta ser el agente de transmisión de los rumores; esta acción sería tan poco aconsejable.

El problema del rumor, y sus consecuencias, se genera por la comunicación ineficiente. He aquí algunas recomendaciones útiles para restar posibilidades negativas de la murmuración:

- *Determinense sus causas.*
- *Préstese atención y ayuda para resolver el caso del empleado-enlace*
- *Procúrese informar objetivamente sobre los hechos.*
- *Evítense más reservas que las estrictamente necesarias.*
- *Confróntense las noticias deformadas que se propagan, con quienes creen en ellas.*
- *Reúnase al personal y explíquense situaciones.*
- *No se rehuyan aclaraciones.*

- Promuévase un sistema de comunicaciones lo suficientemente accesible, para que provea a los miembros de la organización, de un caudal de información que satisfaga sus requerimientos de mantenerse al tanto de lo que acontece en su mundo de trabajo.

- Identifiquense los distintos grupos informales que existen en la institución y cuidese de transmitirles información positiva, apoyada con razones.

REDUCCIÓN DE LAS CAUSAS QUE GENERAN EL RUMOR

La mejor manera de controlar los rumores es ir al fondo de sus causas, en lugar de tratar de detenerlo una vez que ha comenzado a rodar.

Llegar a su raíz constituye un uso sabio del sistema preventivo, en lugar del método correctivo tardío. Cuando las personas se sienten razonablemente seguras, entienden las cosas que les importan y se sienten como parte del equipo; y se originan pocas causas para iniciar rumores porque existe poca ambigüedad en la situación. Sin embargo, cuando las personas no tienen la información adecuada sobre su ambiente, tienden a dar margen a que surjan los rumores. Ésta es una reacción normal que trata de hacer que su situación tenga mayor sentido y seguridad.

A pesar de todo lo que se pueda hacer, los rumores no se desaparecen por completo. Entonces, ¿qué se puede hacer? En general, no todos los rumores se deben atacar, porque eso sería una pérdida innecesaria de tiempo organizacional. La mayoría de los rumores son relativamente poco dañinos y desaparecen con prontitud; pero, otros resultan sumamente perjudiciales.

CÓMO COMBATIR AL RUMOR

La mejor manera de detener o desmentir un rumor es dar a conocer los hechos. La ambigüedad se reduce, de manera que hay menos razón para los rumores y la verdad tiende a prevalecer.

Los rumores deben atacarse tan pronto como sea posible, porque una vez que el tema general se desconoce y acepta, los empleados distorsionan los sucesos futuros para adecuarlos al rumor.

Por lo general, la comunicación directa de los hechos es más eficiente porque ayuda a resolver las ambigüedades que cada individuo pudiera tener en mente; pero también conviene hacer una advertencia: los hechos deben darse a conocer de un modo directo sin mencionar el rumor, porque si éste se repite, a partir de ese momento alguno le dará oídas a él en lugar de escuchar la refutación. Y luego supondrán que han confirmado el *RUMOR*.

La comunicación de los hechos es más eficiente si proviene de alguna fuente que los empleados consideren que está en posición de conocer los hechos reales. La fuente debe ser también una persona que tenga un historial de comunicación FIDEDIGNA. Además, los líderes informales pueden ayudar a la gerencia a detener los rumores, si se comparten con ellos los hechos tan pronto como sea posible. Aunque la refutación directa es la más eficaz, es probable que la gerencia desee reforzar los hechos confirmándolos por *ESCRITO*.

El aspecto fundamental de este enfoque radica en la observación de que el mediador, más que el mensaje mismo, transmite su interpretación del mensaje (recordemos la necesidad de tener presente el marco de referencia).

MEDIDAS CORRECTIVAS

<i>En la Transmisión</i>	<i>En la Recepción</i>
Presentar los detalles en orden, organizados.	Tomar nota.
Disminuir velocidad en transmisiones orales.	Actitud aclaratoria.
Simplificar el mensaje.	Exponer dudas.
Usar múltiples canales y redundancias.	Distintuir entre juicios y hechos.
Subrayar lo importante.	
Reducir eslabones de la cadena.	

VISIÓN TRADICIONAL DEL CONFLICTO

La idea de que el conflicto es inevitable en la comunicación interpersonal es relativamente nueva. Tradicionalmente el conflicto se vislumbraba de una manera muy diferente. Se consideraba tanto un signo de capacidad como una fuente de orgullo que en las organizaciones o en otros grupos informales se presumiera sobre lo bien que se llevaba la gente, los pocos conflictos que surgían o incluso que la organización estaba libre de conflictos.

Las ideas organizacionales tradicionales sobre el conflicto señalaban que éste era malo, evitable y se relacionaba con el comportamiento de algunos individuos indeseables.

El conflicto se asociaba con el enojo, la agresividad, la lucha física y verbal y la violencia: en principio, puros sentimientos y conductas negativas.

VISIÓN CONTEMPORÁNEA DEL CONFLICTO

Joe Kelly describe un conjunto de supuestos sobre el conflicto típico de los enfoques más recientes sobre el estudio de los procesos del conflicto. Estos nuevos enfoques se basan en el concepto de que el conflicto es inevitable, de que a menudo está determinado por los factores estructurales dentro de la organización, y de que es parte integral del proceso de cambio. De hecho, es útil que exista cierto grado de conflicto.

El conflicto es parte natural de cualquier relación de comunicación. Independientemente de lo que cerca que uno se encuentre de otra persona, de lo mucho que se quiera a otro, de lo compatible que uno sea con otra persona o grupo de personas, siempre habrá épocas en que las necesidades, pensamientos, acciones y sentimientos chocan con los de los demás. No existen dos personas tan parecidas que siempre sientan, piensen y actúen de manera idéntica.

El conflicto como un hecho real no significa que las organizaciones estén condenadas a experimentar consecuencias nocivas, disfuncionales o destructivas. Lo importante no es tanto la existencia del conflicto, sino como se maneja el mismo. Aunque no pueda hacer nada al respecto a su existencia, tal vez pueda alterarse la manera como se enfoca, se trata, se maneja y se resuelve.

No todos los conflictos tienen los mismos resultados. Algunos son destructivos y otros, constructivos.

CONSECUENCIAS POTENCIALES DEL CONFLICTO

El conflicto es potencialmente destructivo en una organización cuando consume mucha energía de los empleados y deja poca para el trabajo. Los frecuentes desacuerdos suelen afectar a la persona y disminuyen el nivel de motivación. **“No vale la pena esforzarse en hacer algo, si de todas maneras va a ocasionar discusiones”** puede convertirse en la actitud de los amargados miembros del departamento. Los conflictos pueden interferir con el trabajo y causar tantas hostilidades interpersonales y sentimientos antagónicos que los empleados se vuelvan incapaces o no estén dispuestos a trabajar con los demás.

El conflicto puede llevar al conservadurismo y al conformismo. El fenómeno del pensamiento grupal se basa en el temor de que el conflicto abierto ocasione graves consecuencias negativas, como el ridículo público o la culpa. Como resultado, los empleados se sienten presionados a acceder a todo aquello que consideran la posición “oficial”, la idea segura o el lineamiento esperado de la compañía.

En ocasiones el conflicto es tan vicioso y violento que destruye o neutraliza a los oponentes, en particular cuando la situación conflictiva se concibe en términos de objetivos mutuamente excluyentes en los cuales una persona puede ganar sólo para que la otra pierda. Si las metas que deben lograr ambas partes son muy importantes para ellas, puede iniciarse una guerra acérrima con todo tipo de repercusiones en potencia destructivas. Esto sucede en las organizaciones en que dos empleados compiten de manera viciosa por el mismo trabajo, los mismos recursos, el mismo título o la misma esfera de influencia.

El conflicto también puede traer consigo elevado cambio de personal y ausentismo, pero en su mayor parte impide la coordinación de grupo y la implantación de tareas que requieren actividades independientes.

En los grupos interdependientes la cooperación puede ser la única manera de desempeñar el trabajo; la competencia abierta y oculta entre los miembros del grupo, o entre los diferentes grupos, tiende a sabotear la ejecución efectiva de las tareas. Casi siempre se prefiere perder sólo para que nadie gane.

Con frecuencia debido al conflicto se distorsiona la información e incluso se retiene la información necesaria. La organización no se considera como un todo, sino como la integración de entidades competitivas en las que los intereses luchan por recursos e influencia y pierden de vista los objetivos generales y el bien común. A menudo los conflictos causan duplicación del esfuerzo cuando disminuye o desaparece la comunicación entre las personas o los grupos competidores.

RESULTADOS POSITIVOS

Si se considera los resultados negativos que derivan del conflicto, es fácil comprender porque se suele dedicar tanto esfuerzo para evitarlo o suprimirlo. Es posible derivar un gran beneficio del conflicto o tensión en las organizaciones.

Con frecuencia el conflicto activa, vigoriza y motiva a la gente. Hay quienes solo luchan cuando existe competencia y el conflicto es un poderoso movilizador de sus energías que, de lo contrario, no se utilizarían para las actividades organizacionales. La persona que tiene mucho que ganar si compete con los demás y sale victoriosa, se esforzará en gran manera para vencer, esfuerzo que a menudo beneficia a la organización.

El conflicto puede propiciar la innovación, la creatividad y el cambio. Si se suprime el conflicto para lograr conformidad, uniformidad y seguridad, existe poca probabilidad de que surjan ideas creativas. Sin nuevas ideas para actuar, el estancamiento y la rutina acaban por dominar el clima organizacional. A menudo, las ideas nuevas surgen en medio de puntos de vista conflictivos que se comparten y discuten en forma abierta.

Al propiciar la auto-expresión individual, puede llegarse a un mejor rendimiento organizacional, hábitos de participación y compromiso más fortalecidos, lo cual finalmente mejora la coordinación intergrupala y el flujo de información.

TIPOS DE CONFLICTOS.

Antes se consideraba que el conflicto era resultado de las idiosincrasias personales o de las maquinaciones de gente problemática; ahora el conflicto se atribuye a una serie de factores. Existen muchos tipos de conflictos y cada uno tiene sus raíces en diferentes niveles de la estructura de la organización. Tipos de conflicto: **personal, interpersonal y organizacional.**

CONFLICTOS PERSONALES

Los conflictos personales se presentan en un individuo que experimenta:

- 1) Necesidades, deseos o valores conflictivos.
- 2) Maneras competitivas de satisfacer una necesidad o deseo determinados.
- 3) Frustración proveniente de obstáculos que se interponen en la satisfacción de una necesidad.
- 4) discrepancias de papeles.

Necesidades conflictivas. Es común experimentar necesidades o deseos conflictivos. Es posible que en el conflicto de acercamiento-acercamiento uno sea atraído hacia dos objetos, pero que sólo pueda lograrse uno de ellos; en el conflicto de acercamiento-evasión, puede desearse algo que presente tanto ventajas como desventajas. En el conflicto de evasión-evasión puede enfrentarse a dos posibilidades, ambas negativas. En el conflicto de doble acercamiento-evasión, se tienen dos objetivos, pero cada uno presenta aspectos positivos y negativos.

Algunas necesidades pueden ser mutuamente excluyentes. Sin embargo, las contradicciones aparentemente sin solución pueden resolverse si la situación se define de manera distinta y si se cuestionan los supuestos implícitos que fundamentan la definición del conflicto en sí. Las actitudes sobre estas cuestiones son complejas y suelen tener un profundo arraigo. Si éste es el caso, la solución al conflicto mediante maneras distintas para definir la situación puede resultar muy difícil.

Conflicto de acercamiento-evasión. El conflicto de acercamiento-evasión suele experimentarse en los ambientes organizacionales donde la consecución de una meta tiene consecuencias tanto atractivas como repelentes. En este tipo de conflicto, cuando los factores negativos son tan fuertes como los positivos y la decisión necesaria para resolver la cuestión, se torna muy difícil.

Si los resultados positivos y negativos son 1) difíciles de definir o cuantificar, o 2) se equilibran claramente entre sí, entonces es muy complicado elegir. El conflicto puede ser tan paralizante que se desarrollan síntomas de enfermedad o se abstrae física o psicológicamente de la situación que le provoca ansiedad. Este tipo de conflictos es común en las organizaciones modernas y abunda en la vida de los ejecutivos. Las tensiones que se asocian con puestos que exigen un manejo constante de dichas decisiones son intensas. Las estadísticas sobre la salud mental y física de los ejecutivos indican que dichas tensiones sí causan estragos.

Conflicto de evasión-evasión. Se relaciona con opciones igualmente y la elección se refiere a decidir cuál es menos repugnante. En algunos casos, no hay manera de evitar la situación, ya que el no optar por una alternativa ocasiona que automáticamente tenga que enfrentar a la otra.

Conflicto de doble acercamiento-evasión. Usted puede perseguir dos metas, cada una con sus ventajas y desventajas.

Frustración por obstáculos. El conflicto personal puede suscitarse cuando algo se interpone en la realización de una meta.

Durante mucho tiempo, los psicólogos creyeron que la agresión era la única respuesta a la frustración. Sin embargo, es evidente que la frustración puede causar muchos otros mecanismos defensivos.

Existen otras posibles reacciones a la frustración, entre otras la fijación, la persistencia necia en trabajar para lograr una meta inalcanzable, o apearse con tenacidad a una línea de acción cuyo fracaso se ha comprobado. Otra posibilidad estriba en buscar compromisos creativos redefiniendo la situación frustrante o la búsqueda de otros medios para conseguir el objetivo.

CONFLICTO INTERPERSONAL

El conflicto interpersonal es básicamente causa de: **1) diferencias individuales, y 2) recursos limitados.**

Las **diferencias individuales** son la **causa del conflicto**. Las diferencias de edad, sexo, actitudes, creencias, valores, experiencia y adiestramiento contribuyen en los conjuntos de percepciones de las personas y por tanto a la manera como estas perciben las situaciones y a los demás.

Ninguna organización llega a tener todos los recursos que necesita. Los recursos financieros, humanos y técnicos siempre son un tanto limitados. Tienen que efectuarse elecciones y asignar con cordura los recursos valiosos, ya que esta es una de las funciones críticas de la administración. Debido a este hecho de la vida organizacional, deben realizarse elecciones constantes sobre quien obtiene personal, espacio, máquinas de escribir, equipo, asignaciones presupuestales, información, poder, etc. La competencia se presenta cuando un sistema posee recursos escasos.

Cada persona o grupo compite para obtener una rebanada del pastel. Cuanto más pequeño es éste, más intensa es la competencia. A la administración le interesa encontrar la distribución de recursos más efectiva para permitir que la organización alcance las metas. Sin embargo, la idea de un grupo o de una persona sobre la manera más efectiva no siempre concuerda con las concepciones de todos los demás. Cada persona en la organización puede tener una idea diferente de la "mejor manera".

El conflicto entre las personas ocurre con frecuencia no porque se encuentren en desacuerdo sobre el contenido de alguna cuestión, sino porque se niegan a aceptar la definición mutua de su relación.

No existe límite en lo que puede lograrse si no importa quien obtiene el crédito a quién se encuentra al mando.

En muchos casos, el potencial del conflicto deriva de la estructura de la organización misma. A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, desarrollan diferentes niveles jerárquicos así como funciones y roles más complicados. Las perspectivas, valores y objetivos de alta gerencia no suelen ser los mismos que los de la gerencia media, los supervisores de primera línea, los obreros y los oficinista

En una pequeña organización en que existen pocos en cada uno de los niveles y con bastante comunicación entre ellos, el conflicto potencial se minimiza. En las grandes organizaciones con múltiples niveles donde la comunicación es más limitada y tal vez un trabajador rara vez vea --para no decir hable-- con la alta gerencia, el potencial del conflicto es mayor.

Tal vez es más sencillo discutir con las personas a quienes no se conoce en lo personal. Si se percibe a la gerencia como el "enemigo" y no se conocen a las personas que desempeñan los roles, es más fácil enfadarse con ella. El pronombre "ellos" que se emplea de manera impersonal en las grandes corporaciones o burocracia no tiene cara.

El conflicto funcional también es inevitable. Las diferentes partes de una organización simplemente tienen necesidades como resultado de lo que deben lograr.

Los conflictos entre el personal general y el personal de línea son típicos y adoptan muchas formas en los diferentes ambientes. En ocasiones, los administradores universitarios no están de acuerdo con los miembros académicos.

La distribución desigual del poder, la responsabilidad y la autoridad hace casi imposible que el conflicto no se desarrolle. Cada persona en la organización tiene apreciaciones particulares sobre la equidad del trabajo, la influencia, los privilegios y las recompensas. Ya sea que las diferencias sean reales o imaginarias, ello no interfiere en la manera como se reacciona hacia los demás. Si los supervisores tienen favoritos, la probabilidad del conflicto se maximiza.

El punto principal de este análisis es que el conflicto es una realidad de la vida organizacional. Puede ser de gran valor para la organización cuando evita el estancamiento y estimula la exploración de nuevas ideas y procedimientos. El conflicto permite que los problemas surjan, se discutan y se resuelvan. Aunque el conflicto parezca disfuncional, tendrá consecuencias funcionales si permite que el sistema se ajuste en forma constante a su ambiente.

Las estructuras organizacionales rígidas que suprimen la "realidad" del conflicto ignorándolo suelen provocar conflictos violentos. Las organizaciones flexibles y abiertas, que permiten expresar las diferencias, no tienen a presentar fuertes manifestaciones de disenso. Si el conflicto se enfrenta y se maneja de manera apropiada, puede ser bastante benéfico para la organización. Si va a surgir el conflicto, entonces la interrogante es: ¿cómo puede manejarse? ¿Cuáles son las estrategias para el manejo del conflicto que dispone el administrador?

ESTRATEGIAS PARA MANEJAR EL CONFLICTO

Las estrategias para el manejo del conflicto pueden clasificarse en tres categorías generales: 1) evitación, 2) de difusión y 3) confrontación.

La evitación suele emplearse como respuesta al conflicto actual o al potencial. El fundamento de la evitación es la esperanza de que si de alguna manera se pasa por alto una situación desagradable. Ésta se alejara y no abra necesidad de manejarla.

Existen muchas maneras para evitar el manejo del conflicto, como **retirarse, negarse, suprimir o suavizar algo.**

Las estrategias de evitación se utilizan cuando las personas se sienten amenazadas por el conflicto potencial y temen no poder manejarlo con eficiencia. Por supuesto, evitar situaciones conflictivas no resuelve ningún problema. El conflicto puede volver a presentarse en otras formas. Sólo existe una ligerísima oportunidad de que se desvanezca.

Las estrategias de difusión se emplean cuando una persona involucrada en un conflicto decide ganar tiempo hasta que se calmen los ánimos y cede la intensidad de los sentimientos. En las estrategias de difusión se trata de buscar acuerdo sobre aspectos mínimos del tema y mantiene alejado el problema principal hasta que se obtiene más información, hay más calma o existe una oportunidad de que se considere desde una perspectiva diferente. Las estrategias de difusión permiten cierta concordancia, pero las cuestiones principales quedan sin resolverse, a menudo durante largos períodos. Cuando esto sucede, la táctica de difusión puede ser solo una forma de evitación.

Las estrategias de confrontación pertenecen a tres categorías que se basan en los resultados de la confrontación: *ganar-perder, perder-perder, ganar-ganar*.

Las estrategias de *ganar-perder* de la confrontación se basan en el poder. Esta manera común de manejar el conflicto en los ambientes organizacionales se apoya en la premisa de que para que un conflicto se resuelva una persona debe ganar y la otra debe perder.

Filley y colaboradores resumieron las características de las situaciones de *ganar-perder* y sugieren que en dichas estrategias:

1. Existe una distinción nosotros-ellos bien establecida entre las partes implicadas en el conflicto.
2. Cada parte pretende la victoria total.
3. Cada parte percibe las cuestiones solo desde su propio punto de vista.
4. Se hace más hincapié en las soluciones que en las definiciones de metas, valores y objetivos.
5. Los conflictos se personalizan y surgen como ataques personales.
6. No se planifica la resolución del conflicto.
7. Las partes adoptan una versión a corto plazo de las cuestiones

Las situaciones típicas de *ganar-perder* incluyen conflictos entre supervisores y subordinados, entre los trabajadores y la administración y entre padres e hijos. Aunque la competencia puede traer aparejadas consecuencias funcionales en una organización, las estrategias de *ganar-perder* suelen ser disfuncionales, porque se basan en el uso del poder y siempre hay alguien que pierde. En las estrategias de *ganar-perder*, las alternativas que pueden incorporar las necesidades mutuas de ambas partes se ignoran y se sofoca la solución creativa de los problemas.

ESTRATEGIAS DE PERDER-PERDER O DE COMPROMISO

A primera vista parece que las estrategias en que todos pierden no son métodos particularmente útiles para resolver los conflictos. No obstante, se emplean con frecuencia. Este enfoque del manejo de los conflictos puede adoptar diversas formas. En ocasiones las partes están de acuerdo en llegar a un justo medio que tal vez no satisfaga a nadie por completo, pero por lo menos no proporciona una victoria o derrota totales a ninguno de los lados en controversia.

Los compromisos o transigencias son útiles a corto plazo. Sin embargo, cuando se convierten en la manera habitual de limar las asperezas, usted puede pensar que la otra persona esta más ansiosa por evitar que gane, que por resolver realmente el problema.

En el caso del soborno, otra estrategia de perder-perder, una parte puede pagar un alto precio por hacer que la otra realice algo muy desagradable.

ESTRATEGIAS DE GANAR-GANAR O DE INTEGRACIÓN

Las características de las estrategias de ganar-ganar para manejar un conflicto son dos supuestos que estriban en que:

1. El conflicto es síntoma de que debe resolverse un problema más que ganarse una batalla.
2. El conflicto puede manejarse en tal forma que nadie pierda.

El resultado de una estrategia de ganar-ganar para el manejo del conflicto con frecuencia es una mejor solución de cualquiera de las que hubiesen podido lograr cada una de las partes. Entre las personas involucradas se crea una mayor confianza, entendimiento y respeto. Aunque esto puede parecer ingenio e irreal, una gran parte de las investigaciones realizadas demuestran que tales estrategias son efectivas.

La solución del problema y el manejo negociado del conflicto requieren tiempo.

En el enfoque de ganar-ganar, las partes implicadas deben definir las bases comunes y el interés mutuo. Si el problema se percibe en términos de "nosotros" en vez de "nosotros contra ellos", se realiza un esfuerzo mínimo para negociar las diferencias en beneficio mutuo. Las personas involucradas necesitan comprender que no tienen toda la información requerida para solucionar el problema y que solo mediante la comunicación se generará más información.

HABILIDADES PARA MANEJAR EL CONFLICTO

El conflicto es una realidad de la vida organizacional y de la vida personal. La visión que se tenga sobre el conflicto determinará, en gran parte, la forma como se enfoque, se maneje y el éxito que se logre al tratarla. Si se concibe al conflicto como algo malo que debe evitarse a toda costa, tal vez se responda con maniobras defensivas que temporalmente alejen el conflicto de su conciencia. Incluso pueden desarrollarse planes con los demás y pretender que todo va bien y que todo marcha sobre ruedas. El hecho es que el conflicto y la felicidad no son por fuerza conceptos opuestos. Las tácticas de evasión pueden parecer efectivas a corto plazo, pero en general son poco satisfactorias a largo plazo.

La habilidad para manejar el conflicto básicamente es de comunicación. Incluye:

- 1) Diagnosticar la naturaleza del conflicto**
- 2) Iniciar una confrontación**
- 3) Escuchar**
- 4) Resolver los problemas**

DIAGNOSTICAR LA NATURALEZA DEL CONFLICTO

“Dios mío, concédeme la fuerza para cambiar aquello que puedo cambiar.

La paciencia para aceptar aquello que o puedo cambiar.
y la sabiduría para conocer la diferencia”.

Estas palabras parecen lo más apropiado para exponer la capacidad de diagnóstico en el manejo del conflicto. Cuando se enfrente a conflictos o diferencias potenciales, debe preguntarse si:

- 1) el asunto le afecta y trae aparejado consecuencias concretas para usted,
- 2) el conflicto ha sido causado por diferencias de valor o por diferencias en las necesidades para las que pueden encontrarse efectivas soluciones,
- 3) la otra parte está dispuesta y es capaz de tratar el enfoque negociado de ganar-ganar.

4.8 RECOMENDACIONES PARA OBTENER UNA COMUNICACIÓN BIEN ORGANIZADA

Las empresas que funcionan mal son aquellas en las que uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas. No se trata de problemas de papelería, correo, sino de **ESTRUCTURAS**.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características:

- Debe tener una FINALIDAD, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto.

- Debe ser MULTIDIRECCIONAL, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etcétera.

- Debe estar INSTRUMENTADA y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos.

- Debe estar ADAPTADA integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio.

- Debe ser FLEXIBLE, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

La COMUNICACIÓN no siempre es una operación natural para la organización. Tanto es así que apunta a:

- a) la coordinación, forma de comunicación cuya finalidad es el logro de un objetivo preestablecido;

b) la concentración, forma de comunicación o de consulta cuya finalidad es la definición de un objetivo común.

Organización y Comunicación sufren también los efectos de múltiples factores socioculturales de la empresa. Se trata, entonces, de tenerlos en cuenta y ser conscientes de su existencia.

El campo de la comunicación de y dentro de la empresa es vasto, trabajado por todos los interesados según técnicas múltiples. Sin embargo, permanece a menudo sin cultivar.

Esta paradoja corresponde al hecho de que las mejores técnicas de cultivo nunca compensarían los errores de la no preparación y de la falta reflexión sobre el objeto de esas acciones.

Por cierto, el tema de la comunicación produjo numerosos trabajos en disciplinas diversas, por ejemplo, entre lingüistas, técnicos, biólogos, psicólogos, etc. Pero en materia de administración, técnicos y teóricos de la empresa parecen haber abordado esencialmente la comunicación desde el ángulo de sus soportes. Ahora bien, aunque este enfoque es necesario, sin embargo no es suficiente, ya que puede olvidar la necesidad de una reflexión previa acerca de los objetivos perseguidos, el lugar respectivo de lo formal y de lo informal o el grado de coherencia entre comunicación interna y externa.

También se trata de ser consciente del hecho de que los problemas de comunicación en la empresa no se resuelven con una receta mágica ni con un único tipo de respuesta.

En efecto, actuar en el ámbito de la comunicación supone a la vez identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o no utilizadas y organizar procesos de coordinación y concentración necesarios.

PLANES PARA OBTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN

La COMUNICACIÓN en y sobre la empresa no podría encararse sin relacionarla con las finalidades primeras de la empresa, que son (o debieran ser) sus orientaciones estratégicas.

En efecto, huelga quiere decir que una política de comunicación debe ser coherente, tanto en relación con el contexto y con los objetivos, como en lo que respecta a su globalidad.

Lo importante no es necesariamente haber formalizado un Plan de Comunicación sino haber construido una política de comunicación que presente principios y orientaciones generales y pueda, eventualmente, plasmarse planes específicos, alrededor de tal o cual faceta de la comunicación (sobre un proyecto industrial de la empresa, información acerca de los acontecimientos personales en el diario interno, instauración de grupos de resolución de problemas, etc.)

De este modo, una política de comunicación interna da origen a una gestión que halla su concreción en dos lógicas complementarias: la de la “vida cotidiana” y la de los “acontecimientos” de la organización.

MEJORAMIENTO COMO CONSECUENCIA DE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La mejora del funcionamiento es una preocupación fundamental de los ejecutivos de empresas y administraciones públicas. Durante largo tiempo esa mejora solo fue encarada como una transformación del organigrama para seguir la evolución de las opciones estratégicas. Sin embargo no se pretende seguir un proceso normativo ni inmutable para llegar a tener una eficiente comunicación en una excelente empresa.

El Plan de Comunicación y Plan de Organización están relacionados y producen un impacto transversal en el conjunto del funcionamiento de la empresa. También se orientan en el sentido de una búsqueda creciente de motivación de todas categorías del personal.

Son muchas las empresas que eligen desarrollar su comunicación y tienden a invertir la reflexión comenzando por los medios en detrimento del fin.

Ahora bien, hay que plantearse previamente determinadas cuestiones de fondo:

¿Porqué se quiere desarrollar la comunicación?

¿Debe considerarse la comunicación como un fin o como un medio?

¿Existen necesidades o expectativas de comunicación?. ¿Se conocen?

¿Existen procedimientos actuales de comunicación?. ¿Cuáles son sus ventajas y cuáles sus puntos débiles?

Antes de la puesta en marcha de un Plan de Comunicación. ¿No son útiles acciones previas (sobre la organización, el estilo de administración, la información, etc.)?

¿Qué contenidos de información se necesitan?. ¿Para quién?. ¿A qué nivel?

¿Qué tipos de intercambios de comunicación son necesarios?. ¿Entre quienes?. ¿A qué nivel?

La comunicación necesaria. ¿Debe estar totalmente formalizada o dejar espacio a "lo informal"?

¿Qué actores o grupos de actores están directamente afectados por el análisis, la elaboración y la puesta en marcha de un Plan de Comunicación?

¿Qué resultados se esperan de un Plan de Comunicación?

¿Cómo pueden medirse sus efectos e influencias?. ¿En qué plazo?. Etcétera.

Este tipo de cuestionario previo debiera poder explicar determinados postulados implícitos, y eventualmente, ponerlos en tela de juicio. A menudo las cosas ocurren como si la comunicación interna fuera un fin en sí misma y pudiera lograrse de alguna manera espontánea. Entonces se concibe a ésta espontaneidad desconectados de cualquier plan de acción y lanzarlos sin reflexión estratégica previa.

Es imposible reducir la comunicación solo a soportes y técnicas, ya que el fenómeno es fundamental y a la vez muy complejo. En efecto, ¿como no ser consciente del hecho de que la comunicación está presente en todas partes (con o sin lenguaje verbal) y que estructura los modos del pensamiento, conductas, y sistemas de valores?. ¿Cómo conformarse con organizar algunos dispositivos cuando se sabe de qué modo la comunicación puede ser fuente de poder tanto por la información en sí como por el derecho a la palabra?. ¿Cómo olvidar su dimensión estratégica para la empresa, cuya finalidad, sea cual fuere, no puede cumplirse sin COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA?

Desde luego, aquí no se trata de cuestionar el fundamento de la creación formal de dispositivos de comunicación en la empresa sino de mostrar la tendencia que consiste en privilegiarlos:

-En detrimento de un verdadero análisis estratégico de las necesidades de comunicación;

- Pensando que los problemas están resueltos puesto que otras facetas, de tipo político, psicosociológico o cultural entran primero en consideración.

También es importante mencionar en forma clara y específica:

- 1) Lo que hace la otra persona y qué tanto afecta a usted**
- 2) Lo que usted desea que haga la otra persona.**

Si no sabe cómo puede resolverse el problema, es útil sugerir que el análisis conjunto del problema puede permitir a ambos pensar en una decisión que lo satisfaga mutuamente. No sólo exija a su compañero de oficina que deje de fumar, explíquelo que el humo le molesta y pídale que busquen forma para resolver el problema que satisfaga las necesidades de ambos.

ESCUCCHAR

La comunicación efectiva no ocurre si no se escucha lo que los demás tienen que decir. Esta exige no solo que usted atienda lo que la otra persona dice sino que también preste atención a los sentimientos y al tono emocional de mensaje.

Escuchar en forma activa o con simpatía es una capacidad fundamental para negociar el conflicto. Si se quiere generar situaciones que satisfagan en forma potencial a ambas partes, debe comprender las necesidades de la otra persona.

Escuchar es bastante difícil cuando se ocupa de problemas y conflictos en que usted se encuentra emocionalmente involucrado.

Tal vez se concentre en defender su punto de vista más que en escuchar realmente los argumentos de la otra persona.

Algunas veces el manejo creativo de la comunicación puede dar a largo plazo involucrar la escala temporal de la comunicación, para llegar a obtener una comunicación final con ÉXITO.

4.9 BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN BIEN ORGANIZADA

Como ocurre con la organización, la comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa.

Por otra parte, organización y comunicación ganan si son coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón, la organización debe tratar de ser comunicante, y la comunicación, organizada.

Cabe mencionar que el BUEN FUNCIONAMIENTO de una empresa es el fruto de una multitud de interacciones entre estrategias, estructuras, comportamientos humanos y fenómenos socioculturales.

Querer mejorar dicho funcionamiento implica actuar sobre todos los elementos y sus interacciones, o por lo menos tenerlos en cuenta en los procesos de acción.

En consecuencia, la empresa actual no puede pretender ser eficiente, tanto en plano social como económico, sin promover modos comunicantes de organización y formas organizadas de comunicación contradicen esquemas tradicionales de funcionamiento, en particular porque integran las dimensiones informales y psicosociológicas en el marco gerencial.

Por esta razón, nos damos cuenta que es útil presentar dispositivos de información y de comunicación en la empresa, utilizando la comunicación formal e informal ya que si ambas se complementan útilmente se tendrán resultados eficientes y eficaces en beneficio de la salud de la empresa.

En este sentido, los enfoques de la comunicación contribuyen el desarrollo de una política general más coherente, propiciando así el desarrollo y permanencia de una organización llevándola a la calidad en todos sus sentidos.

Para concluir cabe mencionar que:

- **Cuando se ocupa de la producción o de que se lleva a cabo el trabajo, la COMUNICACIÓN contribuye a que se logren los objetivos de la regulación y el producto de la organización.**
- **Cuando se ocupa de las relaciones con el ambiente exterior, se emplea la comunicación para adaptarse al cambio o a la innovación.**
- **Cuando se ocupa uno de como se consideran así mismo los miembros de la organización y como ven su trabajo y su motivación, entonces utilizan la COMUNICACIÓN para ayudar a que las funciones sociales o de mantenimiento de las personas realicen su trabajo.**

CONCLUSIONES

La política general de la empresa no podría circunscribirse a las acciones de comunicación y de organización. La definición de las orientaciones generales que conciernen a las opciones de actividad, a la gestión provisional de sus consecuencias en términos de adecuaciones internas (formación/empleo, equipamientos/empleo, etc.) o al establecimiento de los procesos de comercialización de los productos, son también temas fundamentales para la reflexión política de una empresa.

La finalidad de una empresa no puede cumplirse sin un determinado número de gestiones coherentes de organización y de comunicación, por una parte, y por otra, sin la consideración de sus facetas informales y socioculturales.

Por esa razón, organización y comunicación constituyen dos elementos importantes para las empresas.

Actualmente, entre las condiciones de éxito de una organización activa se encuentran las necesidades de sistemas de información estimulantes, de mecanismos de coordinación eficaces y las acciones de comunicación coherentes. Pero también destaca la necesaria aptitud de cada unidad de trabajo para obtener beneficios de los intercambios personales y para crear un clima cultural sereno.

Del mismo modo, cualquier política de comunicación global incluye, cada vez más, la necesidad de definir objetivos, estructurar formalmente soportes y modalidades.

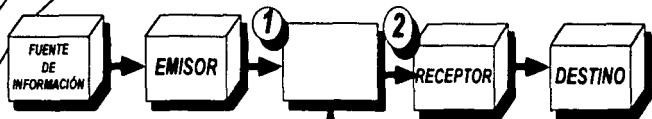
La comunicación no se limita a actos de intercambios verbales o escritos, y la transmisión formal de información no es más que un medio de relación entre otros. Es preciso entonces ser conscientes de los límites de cualquier plan de comunicación, por más elaborada que sea.

La comunicación organizada tiene una finalidad, es multidireccional y está medianamente instrumentada. La empresa que se orienta hacia este doble camino busca la adaptación de su funcionamiento al contexto cultural y estructural, tiene en cuenta los fenómenos de poder mediante el estudio de los sociogramas, y prevé márgenes de maniobra suficientes para el ejercicio explícito de las relaciones informales.

En este sentido, con los enfoques de una COMUNICACIÓN ORGANIZADA se pueden obtener resultados EFICIENTES Y EFICACES para mejorar *la calidad del servicio* y así contribuir al desarrollo de una organización, y permanencia en el mercado.

ANEXOS

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



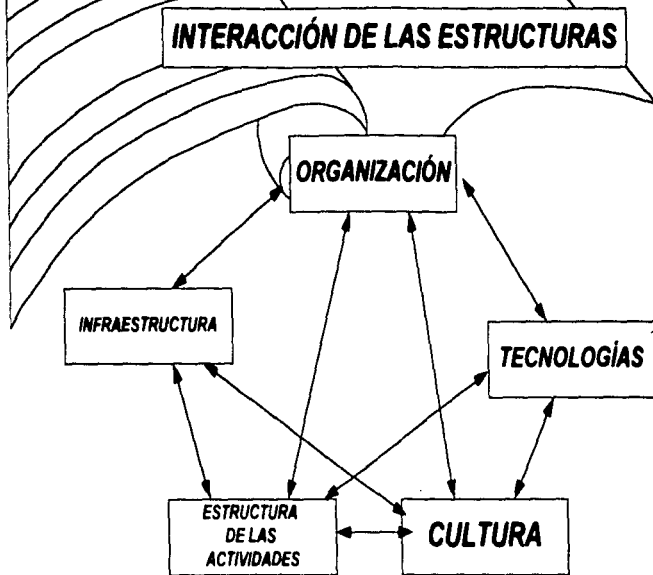
1

SEÑAL EMITIDA

2

SEÑAL RECIBIDA

INTERACCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS



ORGANIGRAMA DIVISIONAL

**DIRECCIÓN
GENERAL**

FINANZAS
(SERVICIO CENTRAL)

PERSONAL
(SERVICIO CENTRAL)

**DIVISIÓN
PRODUCTO A**

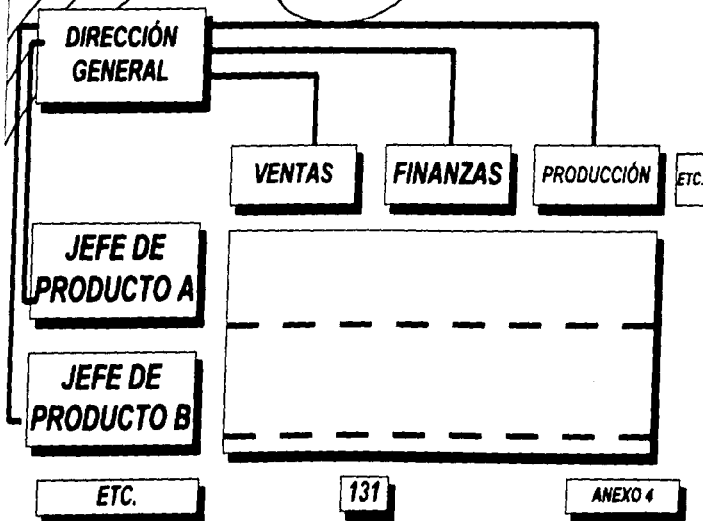
**DIVISIÓN
PRODUCTO B**

**DIVISIÓN
PRODUCTO C**

130

ANEXO 3

ESTRUCTURA MATRICIAL



ORGANIGRAMA HORIZONTAL

**DIRECCIÓN
GENERAL**

VENTAS

PRODUCCIÓN

FINANZAS

...

CONTABILIDAD

BIBLIOGRAFÍA

- **ARIAS GALICIA, Fernando.** Administración de Recursos Humanos.-8a. Ed.-México. Trillas,1993.-430p.
- **BRETH, Robert.** Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas.-9a. Ed.-México: Fondo Educativo Interamericano, 1995.- 345p.
- **BRUNS, William J.** Administración de Personal.-5a. Ed.-México: Trillas,1994.-328p.
- **CERTO, Samuel.** Administración Moderna.-5a. Ed.-México: Interamericana,1994.-350p.
- **CURTIS, Dan B.** La Comunicación la base del éxito.-7a. Ed.-México: Limusa,1996.-197p.
- **CHRUDEN, Herbert J.** Administración de Personal.-5a. Ed.-México:CECSA, 1995.-197p.

- **DOHALT KRAUSS, Miguel F.** Técnicas de Comunicación Administrativa.—4a.Ed.—México: U.N.A.M., 1995.—356p.
- **ETZIONI, Amitai.** Organizaciones Modernas.—4a.Ed.—México: Mc. Graw Hill, 1996.—385p.
- **FLORES DE GORTARI, Sergio.** Hacia una Comunicación Administrativa Integral.—5a. Ed.—México:Trillas, 1996.—369p.
- **GELLERMAN, Saúl W.** Mejore sus Comunicaciones Escritas.—7a. Ed.—México: Instrucción Programada de México, 1996.—243p.
- **GUTIERREZ ANDE, Cuauhtémoc.** Administración y Calidad. México:Limusa,1995.
- **HAMPTON, David R.** Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.—6a. Ed.—México:Limusa, 1994.—437p.
- **HERBERT, Hicks.** Administración de organizaciones.—6a. Ed.—México: Continental, 1996.—587p.

- **HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. Casos prácticos de Administración de Recursos Humanos.—6a. Ed.—México:Trillas, 1995.—256p.**
- **HERNÁNDEZ SAMPIER, S. Metodología de la Investigación.— 7a. Ed.—México: McGraw Hill, 1995.**
- **JUN S, Jong,. Las Organizaciones del Mañana: Desafíos y Estrategias. México:Trillas,1995.**
- **KOONTS, Harold. Administración. México:Mc. Graw Hill,1995.**
- **RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México:ECASA,1996.**
- **SANTIAGO ZORRILA, Miguel y Xammar Torres. Guía para elaborar la Tesis.—6a. Ed.—México Interamericano, 1995.**
- **SCOTT, Michael D. La Comunicación como Necesidad del Ser Humano.—5a. Ed.—México: McGraw Hill, 1995.—461p.**

• **SOSA PULIDO, Demetrio. Administración por Calidad.**
México: Limusa, 1995.

• **TOLELA MYERS, Michele. Administración mediante la**
Comunicación.—6a. Ed.—Madrid: Narcea, 1995.—271 p.