



2

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.

LA COMUNICACION EFECTIVA COMO HERRAMIENTA  
PARA EL CRECIMIENTO INTERDEPARTAMENTAL EN UNA  
EMPRESA DE CONTRATACION DE PERSONAL TEMPORAL  
EN EL AREA METROPOLITANA"

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
E L I S A   C R U Z   L O P E Z

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Recursos Humanos

"La Comunicación Efectiva como Herramienta para el Crecimiento Interdepartamental en una Empresa de Contratación de Personal Temporal en el Área Metropolitana".

que presenta la pasante Elisa Cruz López

con número de cuenta 9109203-8 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcañi Méx a 23 de Agosto de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

L.A. Alvaro González Mendoza

III

L.A. María Teresa Muñoz García

IV

L.A.E. Jva Lilia Torres Reyes



DISEÑO  
Y  
EXPRESION

- \* TARJETAS
- \* TESIS
- \* ACETATOS
- \* DIPLOMAS
- \* PROMOCIONALES
- \* TRANSPARENCIAS
- \* CALENDARIOS
- \* RECETARIOS
- \* SERIGRAFIA
- \* FOTOGRAFIA
- \* MAGNETOS

651 26 43

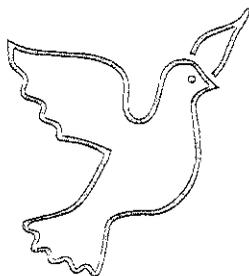
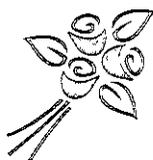
correo electronico cladelpon@supernet.com.mx

Tels. 56-51-26-43 56-51-14-83  
Cel. 04454165207

La nube ignora porque se desplaza en una determinada dirección, y a una velocidad específica.

Siente un impulso... ese es el rumbo del momento.

Pero el cielo conoce las razones y las configuraciones que hay detrás de todas las nubes, y tú también las conocerás cuando te eleves a la altura indispensable para ver más allá de los horizontes.



El derecho a la vida es lo más valioso que has brindado a la humanidad...

A Ti Señor Jesús, agradezco mi existir y te doy Gracias por primera vez, y permitirme llegar hasta este momento tan especial en mi vida.

Gracias Señor.

## DEDICATORIAS

### A MIS PADRES:

*Gracias por darme la vida. No tengo palabras para agradecer todo lo que han hecho por mí. sé que todo ha sido por mi bien*

*Gracias por su firmeza, por su dureza, por esas noches de desvelo.*

*Por queremos tal como somos, por su dedicación, entrega y por ser las dos personas más maravillosas que Dios me ha dado.*

### A MIS HERMANOS, Paty, David y Elvia.

*La vida no es fácil, se requiere de mucho esfuerzo, sacrificios, desvelos y dedicación, para poder salir adelante.*

*Cada quién forja su camino y en nosotros está el luchar por nuestros ideales, sin olvidar la sencillez, rectitud y el amor a cada uno de nosotros.*

### A MI ABUELITO:



*Estoy segura que donde quiera que esté, se siente feliz y orgulloso por los logros que hemos obtenido Paty y yo, y por los logros que obtendrán mis hermanos. Siempre te recordaremos*

### A MIS AMIGOS INCONDICIONALES:

*Por brindarme su amistad sincera, por ser los mejores amigos.*

### A DIOS:

*Gracias por prestarme este tiempo, por permitirme existir, por escucharme, por darme la oportunidad de rectificar. Por que sé que ha pesar de las adversidades siempre estarás conmigo*

## AGRADECIMIENTOS

### *A LA MAXIMA CASA DE ESTUDIOS U.N.A.M.*

*Por permitirme ser parte de esta generación, por que gracias a ella empecé a caminar sola y pude ver culminado mi sueño.*

### *A LA FES - CUAUTITLAN*

*Por todas las enseñanzas recibidas, por su dedicación, por albergarnos durante nuestra formación profesional Gracias mil.*

*A Todos los profesores que fueron esenciales en mi formación profesional, a mis co-asesores Tere y Alvaro gracias por sus consejos, por su tiempo.*

### *A LA PROFESORA EVA LILIA TORRES REYES*

*Gracias por compartir sus conocimientos, por su dedicación, por ayudarnos a conocer internamente, por enseñarnos a querer a nuestra carrera y sobre todo a no darnos por vencidos ante cualquier problema que se nos presente*

" LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO  
HERRAMIENTA PARA EL CRECIMIENTO  
INTERDEPARTAMENTAL EN UNA EMPRESA DE  
CONTRATACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL EN EL  
AREA METROPOLITANA "

## INDICE

PROTOCOLO .....	4
INTRODUCCION .....	8

### **CAPITULO 1: GENERALIDADES .....**

1 1	Antecedentes de la comunicación	10
1 2	Concepto de comunicación	11
1 3	Elementos de la comunicación	12
1 3	Objetivos de la comunicación	16
1 4	Justificación funcional de la comunicación en la empresa	18
1.5	Barreras de la comunicación	19
1 6	Tipos de comunicación	26

### **CAPITULO 2: IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN .....**

2 1	La comunicación en la empresa	29
2.1.1	Conceptos generales	29
2 1 2	Políticas de la comunicación	31
2 1 3	Comunicación Interpersonal	33
2 1 4	Comunicación en sentido descendente	35
2.1.5	Comunicación en sentido ascendente	36

2.2	Proceso de la Comunicación	40
2.2.1	Información	42
2.2.2	Respuesta del receptor	44
2.2.3	Retroalimentación	45
2.3	La Comunicación como factor de Coordinación	45
2.3.1	Necesidad de comunicación	46
2.3.2	Condiciones de trabajo	47
2.3.3	Comunicación y coordinación como mejora continua	49
2.4	El factor humano como elemento fundamental en la comunicación	51
2.5	El organigrama como flujo de información	52
2.6	La supervisión, eslabón importante en la comunicación	53
2.7	La frecuencia de la comunicación	55

### **CAPITULO 3: EMPRESA.....56**

3.1	Antecedentes	56
3.2	Concepto de Empresa	57
3.3	Clasificación de las empresas.	58
3.4	Objetivos	61

**CAPITULO 4: EMPRESAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL.....63**

4 1 Otras instituciones de reclutamiento, selección y/o contratación de personal temporal . . . . . 63

4 2 Empresa de Recursos Humanos Contratación de Personal Temporal 65

4 3 Funciones . . . . . 66

4.4 Objetivo . . . . . 66

4 4 Características. . . . . 67

4 6 Servicios que ofrece una Empresa de Contratación de Personal Temporal . . . . . 67

**CAPITULO 5: CASO PRACTICO ..... 73**

5 1 Antecedentes . . . . . 73

5 2 Planteamiento del problema . . . . . 75

5 3 Diagnóstico. . . . . 77

5.4 Propuesta . . . . . 78

**CONCLUSIONES .....81**

**BIBLIOGRAFIA ..... 83**

## PROTOCOLO

### *PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.*

Uno de los mayores problemas que enfrenta una empresa en la actualidad es la falta de comunicación efectiva entre los distintos niveles existentes y tomando en cuenta que la comunicación es uno de los elementos importantes para el logro de coordinación de funciones, se requiere de las herramientas necesarias para la consecución de objetivos de la propia organización

En el caso concreto del área administrativa, si la información no es clara y precisa esto se verá reflejado en la tardanza de actividades, puesto que a través del proceso de la comunicación se establecen contactos y relaciones, tanto de manera interna como externa ya que se dan intercambios de información y de conductas

## ***OBJETIVO GENERAL.***

Fomentar una Comunicación efectiva que permita una mejor Interdependencia entre los departamentos de la sucursal para el óptimo desarrollo de las funciones así como de las Relaciones Interpersonales

## ***OBJETIVOS ESPECIFICOS.***

- Establecer el flujo comunicativo
- Integrar al personal
- Fomentar las relaciones interpersonales
- Coordinar adecuadamente las funciones en el área administrativa

## ***JUSTIFICACION.***

La comunicación es un intercambio de información y conocimientos, es un proceso que coadyuva a una buena integración de los recursos de una entidad, es por ello que se presenta cómo se puede lograr una comunicación activa entre todos los niveles de la organización, que conlleve a un espíritu cooperativo entre el personal, lograr niveles altos de productividad, así como comunicar al empleado lo que está sucediendo, habrá compromiso mutuo, habrán menos retardos en los movimientos internos, se evitarán conflictos, en consecuencia, se tendrá una mayor efectividad en la comunicación, la organización será más productiva para la obtención de resultados en tiempo.

¿Una comunicación efectiva proporcionará la retroalimentación necesaria entre los colaboradores de una empresa, asegurando el crecimiento personal e Interdepartamental?

### *HIPOTESIS.*

Una Comunicación efectiva transmite información a todos los niveles y genera la Retroalimentación necesaria para la Coordinación de funciones

### *PREGUNTAS DE INVESTIGACION.*

- ¿Qué es comunicación?
- ¿Cuántos tipos de comunicación existen?
- ¿Cuál es la importancia de la comunicación interna en una organización?
- ¿Cuáles serán los beneficios de aplicar la comunicación interdepartamental?

## INTRODUCCION

La comunicación es, en el presente, objeto de estudio e interés por parte de instituciones y hombres de negocio. No es un tema nuevo ya que el ser humano desde que apareció se vio en la necesidad de transmitir sus ideas, sentimientos, inquietudes, etc. con otras personas, enriqueciendo así su entorno social en el cuál se desenvuelve.

La comunicación efectiva es un tema que debe de analizarse a detalle ya que es base fundamental para el desarrollo de una organización y para la sociedad en general.

Una empresa no podría sobrevivir sin comunicación, ya que ésta es un medio por el cuál se logran los objetivos organizacionales, departamentales e individuales, ya que la ausencia o la mala aplicación de la misma puede atraer conflictos entre los miembros de dicha organización, al no ser claros o al no establecer funciones, derechos, tiempos, etc.

Es por esto que, se pretende exponer los conocimientos necesarios para lograr una comunicación efectiva que permita un desarrollo interdepartamental y además que dé la pauta para que las relaciones interpersonales mejoren continuamente para un fin común.

En el Capítulo 1 se menciona una breve historia sobre la comunicación, para después definir lo que es comunicación, sus objetivos y donde también es importante señalar que en la comunicación siempre van a ser partícipes dos personas o más, las cuáles, dependiendo del canal utilizado, se encontrarán

con distorsiones que se interpongan para el entendimiento del mensaje transmitido

En el Capítulo 2 se hace referencia a la comunicación dentro de una empresa, como fluye la comunicación si en forma ascendente descendente u horizontal, en dónde ésta es de vital importancia para la coordinación de funciones del mismo rango, haciendo hincapié en la necesidad de informar los procedimientos organizacionales objetivos, políticas, acontecimientos rutinarios. etc, así mismo haciendo énfasis que las relaciones interpersonales ayudarán al funcionamiento de las actividades, con la ayuda de un supervisor, el cuál será un intermediario para la transmisión de ideas, opiniones. y en donde la retroalimentación sirve para conocer si lo establecido se cumple eficazmente o conocer las fallas para poder dar solución oportunamente

Es importante también hablar sobre la Empresa -Capítulo 3- en donde se desarrolla la comunicación, se da a conocer la clasificación de las empresas, los objetivos que persiguen, y para ser más específicos en el -Capítulo 4- se menciona a las empresas de Recursos Humanos dedicadas a la Contratación de Personal Temporal, se describe en forma general características, funciones de la misma En el Caso práctico -Capítulo 5- se menciona los canales de comunicación establecidos en dicha empresa y los problemas que se han generado por no contar con una comunicación efectiva entrando así a las propuestas para fomentar dicha comunicación efectiva que ayude al desarrollo positivo de la empresa y su personal en general

# CAPITULO 1

## "GENERALIDADES"

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN.

Al hojear el libro de nuestra propia historia nos damos cuenta que la comunicación, es tan antigua como el hombre mismo, ya que éste desde el principio de su existencia, se vió en la imperiosa necesidad de hacerse entender con sus semejantes, creando así una atmósfera de interdependencia que sería la base para el desarrollo de las civilizaciones.

No hay duda que en los albores de la humanidad, existió una compleja pero elemental comunicación. Los sonidos guturales, las gesticulaciones y las señas son los primeros indicios de transmisión de ideas

Si bien es cierto que eso fue solo el principio, a través del tiempo y de las distintas épocas, el hombre ha sabido crear un lenguaje propio como ser racional que es, la construcción de caminos, los primeros grandes descubrimientos como la rueda, hicieron efecto positivo en la transmisión de costumbres, culturas e ideas.

Aquel pasado, inmerso de incidentes históricos, nos revela uno de los ejemplos más claros de la importancia de la comunicación. El gran Imperio Chino aislado por su gran muralla, permaneció durante siglos en un estatismo cultural sin precedentes

Los inventos debidos a la capacidad creadora del hombre, han venido a revolucionar en nuestros días, aquello que en su principio fue complejo a la vez que elemental

Gutemberg con la imprenta. Morse creador del telégrafo, Bell inventor del teléfono, fueron los primeros que revolucionarían el mundo de las comunicaciones. Posteriormente surgirían la radio, la televisión, las transmisiones por satélites y actualmente con el teléfono, fax, correo electrónico y algunos otros más que nos tocará presenciar su creación y evolución

Vivimos la época de oro de la comunicación, viéndolo desde el punto de vista social y cultural, así como desde el punto de vista científico, donde en nuestros días es considerada como una técnica, la cuál aplicada a organizaciones públicas y privadas, tiene como finalidad principal, optimizar la transmisión de órdenes, ideas, resultados

## 1.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.

Atendiendo a su etimología latina, se deriva de COMUNICARE que significa hacer partícipe a otro de lo que uno tiene. Esta acción de dar, es el desprenderse de ideas, pensamientos etc y no de algo material

Mr Jack H. Epstein la define como "Dar a conocer lo que se expresa o intenta por medio de la palabra escrita o hablada, por expresiones faciales, entonaciones y otras acciones por actitudes y maneras"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mr Jack H. Epstein, Some Problems of Communications Personnel Journal, May, 1956

Según el Lic Agustín Reyes Ponce Comunicación es un proceso por virtud del cuál nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros

Berelson y Steiner la definen de la siguiente manera Comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones habilidades, etc por medio del uso de un símbolo (palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc), y concluye es el acto o proceso de la transmisión, lo que frecuentemente se llama comunicación

La comunicación, es en síntesis, un proceso por medio del cuál se trasmiten ideas, conocimientos, emociones e información, con el objeto de que sean conocidas e influyan en otras personas generando retroalimentación.

### 1.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La parte modular de la comunicación es el dar algo de lo que uno tiene a los demás, ese algo, está representado por conocimientos, emociones, ideas e información Estos conceptos tomarán forma a través del mensaje, el cuál representa la función específica del transmisor

La palabra, los símbolos, las figuras, gráficas etc son los medios comunes para dar a conocer el mensaje Una vez que se tiene el mensaje es necesario recurrir al medio por el cuál se dará a conocer

La comunicación tiene por objeto que el mensaje sea conocido e influya en otras personas las cuáles serán el elemento receptor de la misma

Concretamente, de lo anterior enunciado he obtenido los elementos necesarios para que la comunicación se lleva a cabo

- 1 El transmisor
2. Mensaje
- 3 Medio
- 4 Receptor

### 1 TRANSMISOR

Suele suceder con cierta frecuencia que lo captado por las gentes es el hecho de que se ha emitido un mensaje enviado por otra gente el cuál debe tener conocimiento del material que se trasmite, conocimiento del medio al que va a dirigirse, habilidad para transmitir con claudad y sencillez.

### 2. MENSAJE

El Mensaje se afecta por la forma en que es enviado Los matices del mismo y la actitud del que envía dicho mensaje son en ciertas ocasiones, más importantes que las cualidades de hablar o escribir concretamente

Se aconseja que el mensaje sea repetido para evitar los errores de transmisión<sup>2</sup> Un mensaje de redundancia nula, puede ser totalmente inteligible,

---

<sup>2</sup> El manejo de las Empresas y la Sociedad Part Industrial P 214 René A Becerra

sobre todo el tipo de comunicación oral, donde probablemente se tenga la ocasión de solo escuchar una vez dicho mensaje. Otras características de más objetivos, y que por su propia importancia saltan a la vista, son las de claridad, sencillez, objetividad y accesibilidad a la capacidad del receptor. El contenido del mensaje debe ir íntegro y fielmente de la fuente al receptor. Debe preverse el grado de aceptación y comprensión por parte de quienes reciben el mensaje, con la finalidad de darle a éste la forma más convincente y definida posible. Recordemos que un mensaje es eficaz, dependiendo de la respuesta que se pretende provocar en el receptor.

### 3 MEDIO

La comunicación necesita un medio o canal para dar a conocer el mensaje planeado. Ellos pueden ser muy variados: la palabra hablada, la palabra escrita, gesticulaciones, ademanes, proyecciones e internet.

Los medios deben adecuarse al tipo de mensaje que se requiere emitir. Usualmente, mientras más medios se empleen, el mensaje debe ser mejor captado y entendido, pero puede suceder que un mismo contenido sea traducido a diversos mensajes dependiendo del medio que se vaya a utilizar. En este caso, la comunicación puede debilitarse o distorsionarse.

Los medios más frecuentes que son utilizados para una mejor comunicación en algunas empresas son:

- a) Memorándum
- b) Publicaciones Internas

- c) Carteles
- d) Sistemas de Quejas y Sugerencias
- e) Manuales de Organización
- f) Llamadas telefónicas (sólo en algunas empresas)
- g) Juntas
- h) Conferencias
- i) Mesas Redondas
- j) Entrevistas

#### 4 RECEPTOR

Es aquella persona o grupo a quien se dirige la comunicación. Este elemento es de suma importancia ya que con él se completa el ciclo del proceso, y por él, la comunicación debe de adaptarse a su nivel social y cultural. Así, si el receptor no comprende determinada terminología aunque la comunicación fuera perfecta, sería nula. El receptor hace al transmisor, no se puede hablar del uno sin el otro. Del primero se espera una reacción o respuesta, y para lograr esta, es necesario que ponga toda su atención en la recepción del mensaje, haciendo uso de su capacidad racional para emitir la posible respuesta.

El transmisor debe de conocer a sus receptores en cuanto a reacciones posibles y su comportamiento en general. Lo que significa que debe identificarlos, analizarlos, determinarlos e interpretarlos. Por lo tanto, se deduce que el receptor debe ser una persona o grupo perfectamente definido y no una generalidad o un "a quien corresponde".

Mientras el receptor muestre interés por el asunto tratado en el mensaje, y a la vez disponga del tiempo adecuado para entender y recapacitar sobre lo que se está tratando, tenemos la seguridad de que el mensaje ha logrado su objetivo. Así, si existe interés en el mensaje, mayor tiempo podrá dedicar al mismo, y mientras los medios utilizados para transmitirlo sean variados, menor tiempo durará el mismo

Al receptor se le podría clasificar en cuanto a

- Su condición social
- Su relación contacto y nivel jerárquico con la organización y dentro de la organización
- Su aptitud respecto al comunicador o respecto a la organización
- Su facilidad para aceptar y retener nuevas ideas
- Su objetividad
- Sus conocimientos sobre el asunto en cuestión

#### 1.4 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación tiene como finalidad la transmisión de órdenes, información ideas, actitudes opiniones, etc

Los objetos de la comunicación son más bien colectivos que individuales, ello quiere decir que en una organización al transmitirse los mensajes por los medios y canales adecuados, estamos logrando un bien común para la empresa

en general y no para un grupo en particular. Se percibe pues el lograr la eficiencia de todo el complejo humano de la empresa y no de una persona en lo particular.

Algunos objetivos de la comunicación son los que a continuación se mencionan.

1. Lograr que los empleados entiendan el porqué de las decisiones, qué acontecimientos son probables que afecten las decisiones en el futuro y como encajarán sus propias funciones dentro de la organización
2. Satisfacer la demanda de altos directivos, de una información más oportuna, precisa, refinada y pertinente
3. Lograr una completa armonía dentro de la Empresa, debido a que todos conocen y entienden los objetivos y las políticas de la misma.
4. Comprobar que los mensajes en todas las áreas de la empresa sean transmitidas por los medios y canales adecuados
5. Contribuir al mejor conocimiento y coordinación a la labor a realizar
6. Lograr la uniformidad y estandarización de los mensajes que se transmiten. Los objetivos a largo plazo serán más bien los que caen dentro de la clasificación de generales y básicos ya que estos tienden a tener una mayor previsión y una mayor amplitud en la consecución de los mismos
7. Un objetivo a largo plazo podría lograr que la eficiencia en general de la compañía sea obtenida por un grado alto de comunicación.

Habiendo someramente enunciado algunos objetivos, considero conveniente subrayar el objetivo básico y final de la comunicación en la empresa, el cuál sin duda alguna será el de contribuir a una mayor eficiencia en la labor coordinada de superior y subordinado

## 1.5 JUSTIFICACION FUNCIONAL DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

El común de las empresas importantes y desarrolladas técnica y administrativamente en los Estados Unidos de Norte América cuentan con departamentos o sesiones dedicados exclusivamente al estudio e implantación de técnicas modernas de la comunicación, lo cuál palpablemente observamos la importancia que tiene ésta dentro de la estructura general de las mismas

Ello no quiere decir, que cualquier empresa deba contar con una área especializada en comunicación. La creación de la misma, debe estar ligada a la capacidad económica de la empresa y cuando la estructura de la misma se muestre compleja

En caso contrario, cuando la empresa sea de las llamadas chicas y/o medianas, en nuestro medio, que no esté en posibilidad de crear un departamento o sección para tal fin. podrá recurrir al servicio de asesores o consultores externos que auxiliarán en este aspecto, dando soluciones a un costo menor del que presentaría haber implantado una sección dedicada exclusivamente a planear nuevos métodos de trabajo, basados éstos en una efectiva comunicación.

La implantación de métodos técnicos de comunicación acordes a la estructura de la empresa, se justifica tanto económicamente como funcionalmente

Los empleados de la empresa, refiriéndose hasta el último grado dentro del nivel operativo deben conocer las políticas y normas de acción que sus directivos imponen. Es común en nuestro medio que esta observación no se lleve a cabo

con la rapidez y facilidad que su conocimiento exige, derivándose de lo mismo, la incomprensión, la no explicación, la negatividad y en ocasiones la hostilidad hacia ciertos preceptos, reglamentos u órdenes que emanen de la alta dirección

La organización tenderá hacia un mejor funcionamiento en cuanto todos los empleados conozcan efectiva y rápidamente en la medida de lo posible, todas aquellas decisiones adoptadas, y que afecten directamente en su sentido o en otro a los mismos

La utilidad pues de un sistema apropiado de comunicación, nos demuestra que la disposición para el desarrollo de un determinado trabajo, viene dado por la forma en que el fin último u objetivo es dado a conocer a los empleados. Si la información u orden de cualquier tipo carece del más elemental sentido de comunicación, la actitud del empleado, como en un principio se dijo, será negativa: por lo contrario si la comunicación logra su propósito, el rendimiento y la actitud hacia la orden será positiva

Todo ello representa y constituye la justificación funcional de la comunicación y de ella se deriva obviamente la justificación económica

## 1.6 BARRERAS DE LA COMUNICACION

Con mayor frecuencia nos preocupa que lo que transmitimos no es totalmente entendido por el destinatario en los términos intentado. Existen muchas razones por las cuáles no llega a entenderse el mensaje, una de ellas es el que las personas dan significado a la comunicación en línea con sus interpretaciones

personales y además las defiende y se aferra a ellas porque son suyas. Existe también renuencia de parte de algunos miembros de la gerencia por compartir información de importancia con subordinados, ya que creen que compartiéndola pierden la posición de superioridad. Además de que la mayoría de las personas tienen ciertas expectativas, piensan inconscientemente en términos de lo que esperan. Si una comunicación no va de acuerdo con lo que una persona espera, puede molestarse y rechazar la parte objetable de la comunicación. De aquí se deriva un enunciado frecuente: Sólo oye lo que quiere oír.

Lo que oímos o entendemos cuando alguien nos habla está conformado en gran parte por nuestra propia experiencia y por nuestros antecedentes. En lugar de oír lo que los demás nos dicen, oímos lo que nuestra mente nos dice que se ha dicho. Una y otra cosa pueden ser lo mismo o algo muy diferente. Todos tendemos a tener ideas preconcebidas de lo que la gente quiere dar a entender cuando oímos algo nuevo tendemos a identificarlo con algo similar que hayamos experimentado con anterioridad.

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

Entre los factores más determinados que pueden influir en la correcta interpretación de la comunicación, tenemos:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> George Strauss: Los Problemas Humanos de la Dirección, Herrera Hermanos

## a) PERCEPCION

Todas las personas tenemos una forma diferente de describir un objeto, una situación o un mensaje. Estas diferentes formas de percibir las situaciones pueden desviar la comunicación que se ha querido transmitir. Por ejemplo, un supervisor que está observando a un grupo de empleados que se ríen su comentario podría ser

1 Para el supervisor que opina que, para que sea productivo el trabajo tiene que ser laborioso y pesado, aquella risa le comunica que se está perdiendo tiempo y quizá que las labores asignadas son demasiado fáciles

2 Para el supervisor que cree que los empleados satisfechos trabajan más arduamente, aquella risa le comunica que se está teniendo éxito como dirigente

3 para el supervisor que se siente íntimamente inseguro, aquella risa le comunica que los hombres se burlan de él

La diferencia de edad ambiente cultura, nacionalidad y sexo nos hace ver las mismas cosas bajo perspectivas distintas, ya que todos interpretamos lo que vemos a la luz de nuestros conocimientos cultura y experiencia <sup>4</sup>

## b) FALTA DE INTERES

Otro obstáculo que puede estropear la correcta recepción de las ideas que se proponen es la falta de interés por el asunto que se está tratando

---

<sup>4</sup>William H White Jr. Is Anybody Listening?

El medio más eficaz para asegurar el interés del oyente o lectores es el de motivarlos para que pongan atención, una manera de motivarlos consiste en presentar en forma más clara el beneficio que se logra conseguir si él pone en práctica lo que estamos diciendo.

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

#### c) FALTA DE CONOCIMIENTOS BASICOS

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

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

#### d) LAS EMOCIONES DEL TRANSMISOR Y DEL RECEPTOR

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

de ebullición, y es cuando nos sentimos más tentados a desahogarnos. Así mismo se puede comprobar que nuestro entusiasmo nos facilita una fluidez en la comunicación.

#### e) LA PERSONALIDAD DE LOS INTERESADOS

Con frecuencia nos impresiona tanto la personalidad del escritor o del locutor que fácilmente nos sentimos inclinados a aceptar o rechazar sus proposiciones las cuales son verdaderas razones objetivas.<sup>5</sup>

#### f) PRESENTACION

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

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

---

<sup>5</sup> Ibid. pags 225-226

## g) DISTRACCIONES

El ruido es uno de los factores externos que más contribuyen a las distracciones, además de aquéllos factores que afectan cualesquiera de los sentidos y pueden interferir en la clara transmisión y recepción del mensaje, o bien por la naturaleza misma del hombre que tiende a distraerse con facilidad

## h) NO SABER ESCUCHAR

Muchas veces, la dificultad de mantener la atención mientras escuchamos es el resultado de la diferencia entre la velocidad a la que hablamos y la velocidad a que podemos asimilar las ideas que se nos presentan. Generalmente hablamos a razón de unas 150 palabras por minuto, mientras que podemos asimilar hasta 500 en ese mismo tiempo. No nos puede extrañar entonces que la mente del oyente tenga tiempo para divagar de adelantarse cada vez más al conferencista. A menudo pensamos más en lo que vamos a contestar que en lo que se nos está diciendo, intuitivamente nos fijamos en lo que nos conviene o en lo que queremos oír. Todo mundo debe escuchar con atención. No es preciso que muestre de acuerdo con cuanto le comunican o piden los subordinados; pero es vital que les haga sentir claramente que comprende sus puntos de vista y que aprecia sus motivos<sup>6</sup>

## i) LENGUAJE:

Las palabras tienen un sentido preciso, una misma palabra puede despertar diferentes imágenes mentales en la gente de distinta procedencia o ambiente. Si

---

<sup>6</sup> Jav. Jackson, "The organization and its Communications Problems"

nuestro arsenal de palabras es reducido, si hablamos con rapidez tropezando y cortando a cada paso, se resentirá la comunicación. Por insignificante que parezca, cualquier incorrección tiene su importancia y nunca debemos disimularla, minimizarla o justificarla. Vale la pena poner el máximo empeño en lograr que nuestro mensaje sea lo más correcto posible. Es importante hablar a la altura del oyente, ni subiéndonos a las nubes ni rebajarnos a él en tono de superioridad ya que lo anterior provocaría irritación, confusión y mala interpretación.<sup>7</sup>

#### j) EVALUAMOS LA FUENTE

El receptor no sólo evalúa lo que oye, a base de su propia formación y experiencia anteriores, sino que también toma en cuenta quién lo dice. ¿cuán de fiar es la fuente de información? A menudo el que recibe el mensaje atribuye al que lo ha enviado intenciones que no tiene, se desconfía sobre las acciones a tomar, y se mal interpreta la información.

#### k) HACEMOS CASO OMISO DE LA INFORMACION

Las comunicaciones fallan a veces en surtir los efectos deseados debido a que van contra otra información que está ya en poder del receptor.

La comunicación se ve alterada mientras va de un nivel a otro de la organización. esto se debe a la mala interpretación del personal.

---

<sup>7</sup> Rudolf Flesch: The Art of Plain Talk

Las barreras de la comunicación pueden resumirse en:

**SEMANTICAS** Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación

**FISICAS**: Fallas deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

**FISIOLOGICAS**: Se ocasionan por malformaciones, disfunciones

**PSICOLOGICAS**: Parten de la forma individual que cada persona posee para recibir y comprender el mundo que le rodea

**ADMINISTRATIVAS**: La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación

## 1.7 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACION

### *a) Ascendente*

En dirección 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, dudas, actitudes, consultas, etc

*b) Horizontal*

La comunicación fomenta y asegura la coordinación, tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización. Se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar decisiones.

*c) Circular*

Abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales, el contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los individuos.

*d) Mixta*

Representa el medio más completo de expresión. Combina, según la oportunidad y los factores circunstanciales que prevalece en una ocasión determinada, los medios que convienen al propósito de la comunicación en especial.

*e) Escrita*

Posee ventajas evidentes, ya que se presta menos a ambigüedad y a malas interpretaciones que la verbal. Además la distribución es generalmente sencilla y eficiente. Y es así mismo relativamente poco costosa. Una ventaja adicional consiste en que se puede guardar para la posteridad y consultarse las veces que uno desee.

Los medios principales para dirigirse a los empleados son:

- papeles oficiales
- boletines de información
- hojas informativas
- informes sobre empleados
- cartas, carteles y folletos.

Papeles oficiales de la empresa, incluye:

- instrucciones
- regulaciones de oficina
- manuales de funcionamiento
- memorandos
- organigramas

## CAPITULO 2

### "IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN"

#### 2.1 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

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

##### 2.1.1 CONCEPTOS GENERALES

Una *Organización* comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades). Básicamente, una organización existe porque uniendo recursos los individuos pueden lograr más cosas juntos de lo que podrían en forma individual.

Las organizaciones existen primordialmente en virtud de que ciertos objetivos sólo pueden alcanzarse mediante los esfuerzos y acciones conjuntas de los grupos de personas.

*Acciones interdependientes* los integrantes trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos

*Comunicación.* Los miembros se integran coordinando sus actividades para transformar y procesar los recursos.

*Interdependencia* Se refiere a la noción de que las personas se influyen mutua y recíprocamente. El comportamiento de una persona afecta la conducta de otra

La interdependencia refleja la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas organizadas. El grupo de individuos no actuará necesariamente en forma conjunta para alcanzar metas comunes. Los individuos sólo tienen que usar sus talentos y recursos individuales, no necesitan relacionarse con alguien más para lograr sus objetivos. Pero cuando los individuos desarrollan finalidades comunes, actúan de manera cooperativa y unen sus esfuerzos y recursos para alcanzar una meta común, entonces se genera interdependencia y la organización tiene lugar.

La comunicación se refiere a un tipo especial de establecimiento de patrones el que se expresa en forma simbólica. Para que la comunicación entre las personas tenga lugar, es preciso que se cumplan dos requisitos: 1) las personas implicadas deben compartir un sistema simbólico (tenemos que hablar el mismo idioma, jerga o dialecto), y 2) las asociaciones entre los símbolos y sus referentes deben compartirse (las palabras o símbolos deben significar casi lo mismo para ambos)

1) sistema simbólico la información que no puede traducirse a una forma simbólica no tiene valor comunicativo. Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no puede traducirse a un código simbólico compartido, no tiene valor de comunicación.

2) Compartir asociaciones. Se refiere a las cosas, acontecimientos, personas o sentimientos reales que son sustituidos por los símbolos. Si las personas acentúan asociaciones similares entre los símbolos y los referentes, tendrán potencialmente éxito en sus comunicaciones con los demás.

### 2.1.2 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

*Políticas.* Aclaran la intención y los objetivos de la alta administración y especifican los enfoques de la compañía hacia las comunicaciones con los empleados. Las políticas demuestran la importancia que da la compañía a las comunicaciones y gobiernan el uso de procedimientos y prácticas de comunicación.

Los *Procedimientos* son los pasos o acciones realizados para cifrar, diseminar, descifrar, almacenar o recobrar información o mensajes.

Las políticas anticipan la existencia de situaciones o problemas de decisión más o menos continuos, repetitivos. En comunicaciones es importante que las políticas proporcionen guías de decisión en cuanto a por qué las comunicaciones deben ocurrir y por qué son importantes. Las políticas sobre comunicaciones no sólo indican por qué las comunicaciones ocurren sino también cuándo, quién debe

comunicar según varias circunstancias y cómo efectuar diferentes clases de comunicaciones.<sup>8</sup>

¿Por qué comunicar? Mucha comunicación se lleva a cabo porque tiene un objetivo específico la necesidad de influir en la conducta de los individuos o grupos, de solucionar problemas específicos o de prevenir conducta inconveniente. Pero mucha comunicación también existe en el esfuerzo de lograr objetivos muy generales como la lealtad del empleado, la moral, motivación o satisfacción en el trabajo.

¿Qué comunicar? El problema de qué comunicar implica que no todo lo que se puede comunicar puede o debe ser comunicado. Demasiado poca o simplemente demasiada comunicación plantean problemas. No existe guía para seleccionar lo que debe comunicarse. Los ejecutivos frecuentemente publican o retienen legal o ilegalmente información adquirida para sacar adelante sus objetivos o necesidades personales.

¿Cuándo comunicar? El decidir cuándo comunicar implica el elemento de determinar fechas correctas y estratégicamente. Mucho depende de la naturaleza de la situación que requiere comunicación. Es más viable tomar un momento intermedio para comunicar e informar los cambios relevantes que afecten a los grupos de empleados.

¿Quién comunica? La fuente de una comunicación es importante porque indica la autenticidad y confiabilidad de su mensaje. Los individuos tienen varias propensiones y habilidades para comunicarse. Algunos son comunicadores

---

<sup>8</sup> COFREMCA. Transformation sociale des entreprises, Documento Cofremca, octubre de 1988.

cuidadosos, otros son apresurados y volubles. Algunos tienen una gran técnica en expresión verbal, otros tienen gran dificultad en expresarse sea oralmente o por escrito. Las compañías hacen frente a este problema en parte, mediante un entrenamiento extensivo en comunicaciones para todos los gerentes, desde supervisores para arriba.

¿Cómo comunicar? El cómo comunicar representa el problema de seleccionar los canales o medios apropiados para un objetivo determinado. Esto incluye una serie de formas orales, escritas, y visuales como la radio, televisión, propaganda, cartas, periódicos, comunicaciones interpersonales orales, manuales y folletos, etc.

### 2.1.3 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal se puede describir como un enfoque de comportamiento a la comunicación porque realza la importancia de ésta entre los individuos. Incorpora el proceso de percepción del idioma, motivación y aprendizaje dentro del proceso de comunicación. Se hace énfasis en la importancia de escuchar y retroalimentar.

Las relaciones interpersonales se hayan impregnadas de un cierto grado de equilibrio siempre específico, que G. Bateson<sup>9</sup> encuadra en dos categorías:

---

<sup>9</sup> G. Bateson. *La ceremonia du naven*. Éditions de Minuit, 1971.

*Relaciones complementarias*, que se caracterizan por una determinada diferencia de comportamiento de los interlocutores por ejemplo, la dependencia de uno con respecto al otro (caso negativo) o por el aporte recíproco gracias al intercambio de especificidades de cada uno (caso positivo)

*Relaciones simétricas*, que se traducen por una determinada semejanza de comportamiento que da origen a la rivalidad, la imitación o a la estima mutua por el reconocimiento en el otro de sus valores personales

Otros factores que influyen en las relaciones interpersonales son la personalidad (temperamento dominante o no, tímido o no, abierto o no, etc), lo que está en juego en la situación (percepción de un resultado a obtener o un riesgo a correr, el entorno (presencia de terceros, marco agradable o no), la cultura (lenguaje común o diferente, sistemas de valores compatibles o no) la afectividad (sentimientos con respecto al otro). La lista siguiente resume los principales factores que afectan los modos de comunicación en los intercambios entre dos

- relaciones del otro
- status
- personalidad
- lo que está en juego
- afectividad
- entorno
- cultura

Con lo anterior puedo hacer énfasis que dichos factores actuarán de manera recíproca sobre la cultura, sea ésta individual o de grupo

#### 2.1.4 COMUNICACIÓN EN SENTIDO DESCENDENTE

La comunicación entre el administrador y los empleados tiene cinco funciones básicas:

- 1 Directrices específicas de labores instrucciones de trabajo
- 2 Información destinada a hacer entender la relación de la tarea con otras tareas organizacionales. razón fundamental del trabajo
- 3 Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales
- 4 Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento
5. Información de naturaleza ideológica para desarrollar un sentido de misión

Las instrucciones de trabajo pueden incluir órdenes directas, descripción del trabajo manuales de procedimientos y programas de adiestramiento. Están diseñadas para transmitir a los miembros lo que se supone que deben hacer y cómo deben hacerlo.

La razón fundamental del trabajo implica comunicación para proporcionar a los miembros de la organización un mayor entendimiento de su trabajo y, en especial, de la manera en que éste se relaciona con otras actividades en la empresa. Este tipo de información dice cómo se ubica una persona dentro de la compañía o departamento

La información sobre los procedimientos organizacionales familiariza a los miembros de la organización con las prácticas, regulaciones, beneficios y privilegios organizacionales. Ejemplo de lo anterior son las guías para empleados y los manuales de personal.

La retroalimentación permite que los miembros de la organización sepan qué tan bien o qué tan mal desempeñan su trabajo. En las tareas complejas, resulta difícil proporcionar dicha retroalimentación y casi siempre se dispone de algunos lineamientos para que los administradores evalúen el rendimiento de sus subordinados. Las evaluaciones y apreciaciones periódicas del trabajo y los programas de autoevaluación son ejemplos de comunicación. La retroalimentación permite saber cómo se está desarrollando.

**Ideología.** La misión de la organización debe comunicarse a los miembros para que éstos se identifiquen con los objetivos organizacionales. Como extensión de la razón fundamental del trabajo, la información ideológica permite a los miembros de la organización comprender el "panorama amplio" y realizar sus deberes en forma más efectiva. Pueden desarrollar la sensación de pertenencia a la organización.

### 2.1.5 COMUNICACIÓN EN SENTIDO ASCENDENTE

Toda organización saludable necesita unas comunicaciones ascendentes efectivas, tanto como necesita comunicaciones descendentes también eficaces y por ello hay dos razones primordiales:

Así mismo la comunicación ascendente se refiere a lo que expresan los miembros de la empresa

- 1 sobre ellos mismo, su rendimiento y sus problemas
- 2 sobre los demás y sus problemas
- 3 sobre las prácticas y políticas organizacionales
- 4 sobre lo que necesita hacerse y cómo hacerlo

A partir de estos temas puede observarse que se necesita un tipo especial de administrador para escuchar efectivamente esos mensajes. También se requiere un tipo especial de relación de confianza y franqueza objetiva para tener buenas líneas de comunicación en esa dirección. Por ejemplo, el subordinado que rinde cuentas al jefe se encuentra restringido por muchas normas o prácticas comunes: 1) hablar sobre los propios logros resulta difícil debido a nuestro rechazo cultural de las fanfarronadas, 2) informar al jefe sobre el desempeño de otros trabajadores nos resulta difícil en virtud de nuestros complejos culturales a no ser soplones o espías; 3) hablar con los superiores nos dice que debemos hacer nuestro trabajo y no tratar de dar consejos al jefe. "Así es como lo hacemos aquí.", es una frase que ha echado por tierra muchos intentos sinceros por mejorar un negocio. Ya sea que se aprecien desde el nivel de la organización total o desde contextos relacionales más específicos.

La Comunicación Ascendente efectiva resulta difícil de lograr, particularmente en las grandes organizaciones. En una empresa pequeña, la informalidad que suele imperar entre los empleados y el jefe máximo produce una sensación de intimidad y de satisfacción personal. Dificultades<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> J.F. Downes, *Env. Communications, and status change aboard an American Aircraft Carrier*, Human org. Vol 17-3

**OCULTAMIENTO** Los empleados tienen cierta tendencia natural a ocultar a los superiores toda información desfavorable, y también a filtrarla cuando va corriendo la escala jerárquica. Cuando no hay ningún intento voluntario de ocultar información dañosa, el empleado puede titubear en presentar informes detallados, por temor a que no sean lo que su jefe quiere escuchar.

**PROBLEMAS DE RANGO** En un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el director puede aislarse de sus empleados levantando barreras. Puede llegar a hacerse necesario que, para hablarle, se ha de conseguir anticipadamente una cita, o que se lleve la ropa adecuada.

Desafortunadamente, la comunicación desde abajo no fluye tan libremente como la comunicación desde arriba. Algunos de los factores disuasivos de la comunicación ascendente son:

1. La administración falla en responder a la comunicación que viene desde abajo. Cuando los subordinados traen información o problemas a la administración, las fallas a las respuestas resultarán finalmente en la terminación de la comunicación.
2. Los administradores tienden a estar a la defensiva con respecto a sus acciones que no han sido perfectas. Cuando los subordinados reconocen que el administrador está a la defensiva con respecto a sus acciones, la información se detendrá.
3. La actitud del administrador es un elemento crítico en el proceso de comunicación ascendente. Si el administrador se interesa y escucha realmente, entonces esta comunicación mejorará.

4 Los obstáculos físicos también pueden inhibir el proceso de comunicación ascendente. Al separar físicamente a un administrador de sus subordinados inmediatos se crean problemas de comunicación.

5 Retrasos del tiempo de comunicación al tiempo de acción pueden inhibir la comunicación ascendente. Por ejemplo, si un empleado hace una sugerencia y le toma meses a los distintos niveles de administración aprobarla, se perjudica la comunicación ascendente.

## 2.2 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

Para iniciar a éste punto haré referencia primeramente a lo que se le denomina Proceso. Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente, una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se incluyen recíprocamente.

La comunicación efectiva requiere

- a) Un emisor: debe poseer una comprensión adecuada
- b) Una transmisión: preparación, medios y personas para su operación
- c) Un procedimiento: sigue el curso de la comunicación y afirma su efectividad

Existen muchas fases en el proceso de comunicación. El comunicador empieza el proceso de comunicación cuando siente la necesidad de enviar el mensaje a alguien. Tiene alguna información, directriz, material de motivación o conceptos de información que pueden ser importantes para el receptor. Conforme el emisor planea la manera de enviar su mensaje, toma en cuenta los conocimientos que tiene el receptor acerca del tema que se va a comunicar, las condiciones en que trabaja el receptor, las posibilidades de trabajo que posee éste y otra información previa.

El emisor analiza al receptor para determinar el significado que tendrá el mensaje cuando éste lo reciba y lo interprete. La gente se comunica a través de símbolos, (palabras, gestos, expresiones, etc). Como resultado el emisor debe prever el significado que puede tener un símbolo para su receptor y elegir el que vaya a ser mejor interpretado. Así busca pistas que le ayuden a evaluar la interpretación del receptor y luego envía el símbolo apropiado. A ésta búsqueda y selección se le llama proceso de codificación.

Una vez que se ha seleccionado el símbolo, se envía al receptor. La interpretación y la acción pasan a ser responsabilidad del receptor, éste capta el mensaje y trata de descubrir su significado analizando al emisor a través de la función que desempeña, los conocimientos, la experiencia y la autoridad que posee. El receptor toma en cuenta también su propia necesidad del mensaje y la importancia que éste tenga para él. Luego da significado a los símbolos recibidos y actúa o reacciona según como haya interpretado el mensaje.

### 2.2.1 INFORMACION

La fuente de información sirve al principio del proceso de comunicación. Esta puede ser individuos, máquinas o sistemas organizacionales. Los requisitos principales necesarios para empezar el proceso de comunicación son ideas o información que tienen alguna forma de intento y propósito para la misma. Esto crea el mensaje.

El término de información se utiliza de dos maneras, una en el concepto interpretativo de los datos, los datos se convierten en información cuando los procesa el receptor humano o cuando atraviesan el sistema nervioso de una persona. La segunda parte la información como un tipo de mercancía que las personas obtienen entre sí a medida que se preguntan y se responden interrogantes, hablan, dan informes, leen instrucciones, recuerdan acontecimientos pasados y comparten secretos. El principio de la "vinculación con el tiempo de Korzybski<sup>11</sup>" que dice que los seres humanos pueden almacenar, recuperar e intercambiar datos sobre sus vidas y sus mundos es congruente con la definición de información.

### *TIPOS DE INFORMACION*

Aunque las clasificaciones no son muy exactas, podemos dividir a la información en dos categorías muy amplias, a saber operativa e informativa. La primera constituye el cúmulo y el flujo de información esencial para el

---

<sup>11</sup> A. Korzybski, *Science and Sanity*, 4<sup>th</sup> ed. The International Non-Aristotelian Library Publishing Co., Lakeville, 1958.

funcionamiento de la empresa, mientras que la segunda comprende lo que la gente necesita o desea saber

### *OPERATIVA*

Antes de que el concepto de comunicación se pusiera de moda ella abarcaba el campo de toda la comunicación empresarial. El único talento comunicativo que requería la gerencia consistía en emitir procedimientos operativos, instrucciones de manufactura, asignaciones de turnos, notificaciones de seguridad y miles de porciones de información necesarias para hacer funcionar la empresa.

### *INFORMATIVA*

Cada vez más y más gente desea aparecer en los artículos de los periódicos. Quieren saber sobre los factores internos y externos que afectan la seguridad y la naturaleza de sus cargos, tales como la nueva tecnología, las ampliaciones y los despidos, los pagos, las condiciones de trabajo, las instalaciones o la alimentación. También aspiran a saber cómo le va a la empresa, cuánto dinero está ganando, que productos van a aparecer pronto y hacia dónde va la compañía.

La lista de verificación más útil que se debe comunicar a los empleados sobre información surge de las necesidades propias de cada empresa entre las cuáles podemos considerar progreso (ventas, exportaciones, índice de calidad, contratos ganados, cifras de productividad, logros de la empresa etc.)

De rentabilidad (ingreso de otras fuentes, materiales, costos, dividendos, etc.) De planes y políticas (LSS, comités, programas de supervisores, informe de

relaciones industriales, etc) De Personal (nombramientos, renuncias, ascensos, premios, quejas, seguridad en el trabajo, etc).

Dentro de la información hay diferentes mensajes los cuáles son:

**Mensajes Preemptivos** Ocurren durante los contactos en que las personas no buscan directamente obtener o proporcionar información u órdenes. Toma el lugar de los intercambios normales de labores o pláticas de negocios. Malinowski la llamó "comunidad fática" y recibe otros nombres como "charla informal".

**Mensajes Informativos.** Contienen datos sobre los que se basa el funcionamiento de un negocio.

**Mensajes Evaluativos.** Representan "el deber". Contienen un juicio de valor o una recomendación moral o ética. No proporcionan información neutral u orientada a la toma de decisiones. Las metas de la compañía pueden expresarse en esta forma.

**Mensajes Imperativos.** Se exige un curso de acción. Se esperan resultados. Se dirige un movimiento.

### 2.2.2 RESPUESTA DEL RECEPTOR

Ya que la fuente de información tiene un propósito para transmitir el mensaje, debería producir una respuesta del receptor. La respuesta se puede clasificar desde no hacer nada hasta tomar acciones específicas dentro de la

organización. Idealmente, la respuesta del receptor es idéntica a la que intenta el transmisor.

### 2.2.3 RETROALIMENTACION

Es el mensaje que se trató de enviar y en donde se produce la respuesta que se deseó. La retroalimentación se puede clasificar desde expresiones faciales hasta sistemas de reportes organizacionales elaborados y costosos.

La retroalimentación es lo que permite a los administradores verificar el rendimiento, tanto propio como de sus colaboradores. Sin la retroalimentación no podemos saber si nos encontramos dentro del curso, si vamos en la dirección correcta, o si nos estamos comunicando adecuadamente.

La retroalimentación permite determinar si el mensaje ha sido enviado y recibido como se pretendía. Mientras menos intermediarios existan entre el emisor y el receptor, más inmediata será la retroalimentación, y serán más útiles a la comunicación.

## 2.3 LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DE COORDINACION.

La buena comunicación ayuda a las actividades coordinadas. Por ejemplo es importante conocer rápidamente si las operaciones proceden de acuerdo con el plan de tal forma que se puedan hacer los ajustes cuando sea necesario. Por otra parte, hay una amplia variedad de actividades, principalmente aquéllas de una

naturaleza detallada que no es práctico planear por adelantado, y la coordinación de éstas se logra solamente conforme la gente que las lleva a cabo tiene una información actualizada en cuanto al trabajo relacionado <sup>12</sup>

La comunicación de información en condiciones operativas y los cambios anticipados son también vitales en la preparación de programas para el futuro. Por lo tanto, cuando algo no funciona bien a menudo escuchamos los comentarios "¿Por qué no me lo dijo alguien?" "¿Cómo lo iba a saber?" Los sistemas de comunicación deberían suministrar, como un asunto normal de los negocios, el flujo del volumen de esta información necesaria para la coordinación.

Las actividades de las personas son coordinadas porque las labores a realizar se subdividen en tareas individuales que a menudo se departamentalizan. Los principios comunes de la división del trabajo, la departamentalización, el área de control y la delegación de autoridad son formas tradicionales de expresarse sobre las actividades coordinadas. Las actividades coordinadas son posibles gracias a la comunicación. Las personas pueden trabajar juntas, gracias a la posibilidad de comunicarse.

### 2.3.1 NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN

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

---

<sup>12</sup> William H. Newman. Administrative Action, Prentice-Hall, Inc. 1954, p. 396

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

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

### 2.3.2 CONDICIONES DE TRABAJO

Es importante reconocer que el ambiente dentro de una empresa influirá en la transmisión eficaz de conceptos e ideas (mensajes) provenientes del emisor hacia el receptor

Por ejemplo, el grado en que esté definido el canal de comunicación formal, influirá para facilitar la comunicación formal. Si los empleados de una empresa están conscientes de las relaciones superior-subalterno y del nivel horizontal, sabrán con quién deben comunicarse directamente y qué necesidades y expectativas de comunicación tendrán los receptores. Si se desconocen las

líneas de autoridad y los canales de comunicación, pueden abundar las incorrectas comunicaciones, las comunicaciones excesivas o la falta de comunicación. Cuando se alteran con frecuencia las estructuras de la comunicación o cuando las organizaciones se establecen y crecen sin determinar apropiadamente las relaciones de autoridad, hay más probabilidades de que existan dificultades en las líneas de autoridad y comunicación.

Los tramos de control de los supervisores y el número de niveles que existen en la jerarquía de autoridad organizacional desde arriba hasta abajo influyen en el éxito o fracaso de la comunicación interna de la empresa.

Conforme los individuos desempeñan sus responsabilidades, aquéllos que físicamente tienen posibilidades de efectuar comunicaciones más sencillas, encontrarán menos impedimentos que aquéllos que carecen de un contacto inmediato e instantáneo. Por lo general, la comunicación se facilita conforme se reduce la distancia física.

De lo anterior puedo acentuar que el intercambio de mensajes y conocimientos mejorará cuando los canales de comunicación y autoridad organizacional estén definidos así también cuando los administradores proporcionen en forma adecuada una comunicación personalizada y directa entre los individuos y cuando los problemas de distancia física se compensen.

### 2.3.3 COMUNICACIÓN Y COORDINACION COMO MEJORA CONTINUA

A veces se plantean problemas entre departamentos especializados, pero no por cuestiones de la corriente de trabajo, sino por la necesidad de que hay acuerdos coordinados

Existen circunstancias en que el trabajo de cada departamento está tan estrechamente coordinado con el de otros departamentos que los acuerdos de cualquiera de ellos afectan a todos los demás y además no hay ningún departamento que pueda tomar un acuerdo sin saber lo que están haciendo los otros. Los problemas de esta clase se parecen muchísimo a las ecuaciones simultáneas, en las que no se puede resolver ninguna parte del problema sin resolver todo el resto del mismo.

La forma en que estén organizadas las actividades de trabajo influye en la calidad de las comunicaciones dentro del grupo de trabajo; las personas que trabajan cerca una de otra y se identifican con un mismo grupo encuentran que compartir la información necesaria para coordinar sus labores es mucho más fácil de lo que les resulta a las personas que tienen contactos poco frecuentes una con otras.

Cuando dos grupos de trabajo experimentan tan grandes dificultades para entenderse uno con otro que las comunicaciones se mal interpretan o se extravían o cuando los directivos se quejan de que los niveles inferiores no aciertan a comprender las necesidades del negocio, tales hechos suelen ser indicio de que los grupos que forman la organización se hayan demasiado distanciados entre sí. Debido a que rinden cuentas a supervisores distintos, se

crean intereses únicos. Sus mundos separados, su capacitación especializada sus deseos y actividades especiales levantan barreras que obstaculizan la comunicación efectiva.

Cómo se ha señalado con frecuencia hay una mala comunicación dentro de las organizaciones. mejorarla debería ser un objetivo de los administradores.

La asociación Americana de administración presentó lo que llaman los Diez mandamientos para la Buena Comunicación <sup>13</sup>

1	Busque aclarar sus ideas antes de comunicarse.
2	Examine el verdadero objetivo de cada comunicación
3.	Considere todo el medio ambiente físico y humano.
4	Consulte con otros, donde sea apropiado, la planeación de la comunicación
5	Dese cuenta de las insinuaciones tanto como del contenido básico del mensaje
6	Tome la oportunidad, cuando surja, de comunicar algo de ayuda o valor para el receptor.
7.	Siga la comunicación
8.	Comuníquese para el mañana tanto como para hoy
9	Asegúrese que las acciones apoyen las comunicaciones
10	La última, pero no la menos importante. No busque solamente que lo entiendan sino entender

## 2.4 EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA COMUNICACIÓN

Un trabajador busca satisfacer determinada necesidad en el presente y dicha necesidad se puede satisfacer o resolver completamente mañana. Incluso las necesidades que persisten largo tiempo pueden variar en intensidad al momento de expresarlas. También las necesidades de un trabajador pueden no ser indicadores de las de otros trabajadores.

El establecer un ambiente agradable, de confianza y comunicación entre los superiores y sus subalternos indicarán algunas veces las necesidades y deseos de éstos. Puede ser necesario en algunas ocasiones entrevistas indirectas para descubrir las necesidades reales de los empleados. Se ha visto que en algunas empresas piden a sus colaboradores que describan sus metas e intereses. En algunos casos, para descubrir los intereses del trabajador se le pide que clasifique los detalles en lista de factores de tareas y condiciones de trabajo. En otros casos, los trabajadores reciben invitaciones abiertas para expresar sus intereses, metas y ambiciones.

Si importar las técnicas de comunicación que se elijan para determinar la necesidades de los colaboradores, la frecuencia debe ser continua y basarse en el hecho de que las expectativas cambian a través del tiempo.

Cualesquiera que sean las técnicas que se usen, la empatía de un supervisor hacia sus subalternos ayuda mucho a descubrir las necesidades de los

---

<sup>13</sup> Ten Commandments of Good Communication" American Management Association, New York, 1955

mismos. Mientras mayor sea la facilidad de un supervisor para ponerse en el lugar de sus subalternos, le será más sencillo entenderlos y ayudarlos.

## 2.5 EL ORGANIGRAMA COMO FLUJO DE INFORMACION

El organigrama es una traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa, de una administración o de cualquier otra entidad.

Formaliza de manera simplificada los flujos jerárquicos y la constitución oficial de los servicios, talleres o unidades de trabajo, denominándolos generalmente a partir de su misión principal.

El organigrama en sí mismo no es suficiente para estructurar el funcionamiento. Además son necesarios:

- Una reflexión intensa acerca de los motivos, contribuciones y límites de cada elección que formaliza.
- Elementos complementarios relativos a los objetivos del conjunto y de cada parte, a los métodos de trabajo, a los procedimientos de coordinación, a los soportes de información y comunicación.

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

## 2.6 LA SUPERVISION, ESLABON IMPORTANTE EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para hablar de supervisión debemos primeramente analizar a la persona o personas que desarrollan esta labor en una empresa en términos que expliquen sus actividades dentro de ella

El supervisor puede dar a la gerencia lo que necesita el trabajador para desarrollarse óptimamente. La capacidad de trabajo del empleado depende en gran medida de la capacidad del supervisor para planear y programar

El Licenciado Agustín Reyes Ponce, define claramente la función del supervisor

- 1 "El supervisor es el encargado directo de la labor de vigilancia, es quien realmente ve que las cosas se hagan de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos anteriores"
- 2 "Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados estando en contacto inmediato con uno y otros"
- 3 "Es el transmisor, no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc de todos los miembros de la organización"

Podemos decir por lo tanto, que el supervisor es hombre clave en las comunicaciones por su doble carácter de jefe y subordinado. es decir la persona más cercana a los empleados por un lado y a los directivos por el otro. A través de él, las comunicaciones fluyen en forma ascendente y descendente en la estructura de la organización. Para la transmisión de informes hacia abajo debe poseer ciertas cualidades y conocimientos que le hacen especialmente apto para desempeñar su trabajo. Entre ellas puede mencionarse la facilidad para escoger y usar un lenguaje fácilmente inteligible para su personal a sus órdenes. La capacidad en las relaciones con sus empleados comprende una capacidad comunicativa por parte del supervisor. Esto quiere decir que, debe estar dispuesto y ser capaz de recibir y comprender las comunicaciones que recibe de sus superiores y sus subordinados y poder comunicar adecuadamente estos informes a otros.

Como intermediario que transmite las ideas y opiniones a los supervisores, el supervisor debe ser un buen agente. Esta cualidad consta de elementos tales como. Facultad de reconocer las palabras pronunciadas, entenderlas, capacidad para distinguir la fantasía de la realidad, Facultad para conceder atención con una comprensión imaginativa y positiva a las opiniones de los demás.

Los objetivos de todo supervisor deben ser <sup>14</sup>

- a) "Contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo"

---

<sup>14</sup> Técnicas de comunicación administrativa (Manual para Jefes o Supervisores) Miguel I. Duhalit Kraus Universidad Nacional Autónoma de México. Pág. 12

- b) "Lograr en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfacción mutua"
- c) "Mantener las mejores relaciones entre todo el personal en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite la labor del supervisor".

## 2.7 LA FRECUENCIA DE LA COMUNICACION

Es también una inquietud importante con respecto a la comunicación. Aparentemente hay dos escuelas de pensamiento con respecto a la frecuencia con que los empleados deben recibir información sobre algo. Hay quienes aconsejan que se les diga de una vez sobre la información presumiendo que asimilarán automáticamente la totalidad de los datos. Otros por su parte, sostienen que se debe repetir el mensaje infinidad de veces hasta que sea finalmente asimilado. Por supuesto, se trata de dos extremos. Existe sin duda un justo medio y no hay reglas fijas para encontrarlo.

No existe una frecuencia fija con que se deba repetir una porción de información. También en este aspecto prevalece la flexibilidad que impedirá sobrexposición que conduzca al aburrimiento o al letargo y subexposición que impida que el personal reciba el mensaje.

Por lo tanto, recordemos que al repetir varias veces un mensaje en particular, el receptor comenzará a escucharlo, generando una respuesta favorable.

## CAPITULO 3

### "EMPRESA"

#### 3.1 ANTECEDENTES.

La Empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo los esfuerzos y las inversiones de los empresarios

Hoy en día las empresas ya no persiguen las funciones mencionadas anteriormente, ya que ahora se toma en cuenta al ser humano, por lo que la empresa es un ente social con características y vida propias que favorece al desarrollo humano, al dar pauta a que éste se desenvuelva en otros contextos, al permitir su autorrealización con los demás integrantes de la empresa y al influir en el avance económico del medio social en donde se desenvuelve

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones diversos intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores

### 3.2 CONCEPTO DE EMPRESA

Para dar comienzo a la explicación de lo que es Empresa, es necesario ubicar claramente el concepto de Empresa, por lo que se tomarán las bases de algunos autores, entre los cuáles se encuentran

Es la unidad económico-social en la que el capital el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa <sup>16</sup>

Entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa los accionistas <sup>17</sup>

La empresa está integrada por a) Bienes materiales, b) Hombres y c) Sistemas y se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: a) Económico, b) jurídico, c) Administrativo, d) Sociológico y e) De conjunto <sup>18</sup>

Por lo anterior puedo decir que la Empresa es una Unidad donde se cuenta con los recursos necesarios (humanos técnicos y materiales) para la

<sup>16</sup> Guzman Valdivia, Isaac. La Sociología de la Empresa. 2ª Edición. Caps 1 \ 9 México Edit México 1966

<sup>17</sup> Enciclopedia Ilustrada Cumbre, Tomo 5 Edit Cumbre 1987

<sup>18</sup> Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Limusa Wuev México 1966

elaboración de un producto o servicio, en función de un objetivo, buscando un fin común en beneficio de sus accionistas y de la sociedad en general.

### 3.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

#### *Empresas de bienes o servicios de consumo final*

#### 1 Productos

- alimenticios
- bebidas
- tabaco
- de vestir y calzado
- vivienda
- muebles y accesorios
- aparatos eléctricos
- combustibles

#### 2 Servicios

- comunicación
- transportes
- bancos

- comercio
- gobierno
- otros servicios

*Empresas de bienes o servicios de consumo industrial*

### 3 Energía

- eléctrica
- petróleo y gas
- carbón

### 4 Materias primas orgánicas

- agricultura
- ganadería
- silvicultura

### 5 Materias primas inorgánicas

- hierro y acero
- minerales metálicos
- minerales no metálicos

6 Materiales en proceso de transformación

- hierro y acero
- textiles
- productos metálicos
- refacciones
- papel

En cuanto a tamaño de instalaciones se clasifican en

- a) GRANDE máximas características en su grupo
- b) MEDIANA: empresa en proceso de crecimiento habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal
- c) PEQUEÑA iniciativa modesta en magnitud y capacidades, de tipo familiar o mínimo en recursos.

### 3.4 OBJETIVOS

Económico

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos

Social Contribuyen al bienestar de la comunidad.

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo
- c) Mejorar y conservar la ecología de la región
- d) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad

Servicio Para consumidores o usuarios

- a) Hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios
- b) Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponible en el tiempo oportuno. Los buenos productos y servicios garantizan el auge de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad

Técnico para optimizar la tecnología

- a) Utilizar técnicas modernas en las áreas de la empresa, para contribuir al logro de los objetivos
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional

## CAPITULO 4

"EMPRESAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL  
TEMPORAL"

Para conocer lo que es una empresa de contratación de personal temporal es importante hacer mención primeramente de la diversidad de instituciones que prestan el servicio de selección y/o contratación de personal según los requerimientos y necesidades del cliente

**4.1 OTRAS INSTITUCIONES DE RECLUTAMIENTO, SELECCION  
Y/O CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

*Agencias de Empleo:* Ya sea operando públicamente o en forma privada, la agencia de empleos proporciona un servicio útil, tanto al individuo que busca empleo como a la organización que solicita empleados. Un individuo se inscribe en una agencia porque ésta se halla en contacto con una serie de empresarios potenciales y puede orientarlo directamente hacia aquellos que buscan candidatos activamente

Las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle, a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preliminar. El mejoramiento de la eficiencia del candidato es obvio, su búsqueda disminuye considerablemente y sabe que las organizaciones a las cuales se le recomienda

tienen plazas vacantes que necesitan sus habilidades generales. El empresario también se beneficia, cuenta con una corriente de candidatos que se hallan activamente en busca de trabajo y que, además han sido preseleccionados para los puestos vacantes.

A petición de la empresa, pueden someter a sus candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo, a consideración de la empresa, junto con los resultados del estudio o pruebas a las que fue sometido.

*Bolsa de trabajo* Éstas únicamente ponen en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase de prueba o de verificación de referencias, dejándole a la empresa la labor de selección.

*Instituciones educativas:* Se inclina principalmente a las vacantes de nivel principiantes, lo que las instituciones educativas universidades escuelas superiores y vocacionales ofrecen oportunidades de empleo.

*Empresas profesionales de búsqueda* Estas organizaciones están mucho más especializadas que las agencias de colocación. las empresas de búsqueda sólo reclutan tipos específicos de recursos humanos, por honorarios pagados por las empresas, es decir talento ejecutivo mientras que otras utilizan su talento para personal técnico y científico. La diferencia entre ambas empresa de colocación y las de búsqueda es su planteamiento, la primera se dedica a atraer solicitantes

mediante anuncios y las segundas tratan de encontrar activamente reclutas entre los empleados de otras compañías

## 4.2 EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS (CONTRATACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL)

Estas empresas operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado por ejemplo, una secretaria embarazada deja de presentarse durante su lapso de incapacidad y no hay quien la cubra, y es aquí donde entra la labor de las empresas de contratación temporal.

Entre algunas otras ventajas se encuentra la rapidez para suministrar personal clave, las tarifas son razonables. Cuando se debe sustituir a recepcionistas, archivistas, perforadores, secretarias, etc. ya sea por horas, días, semanas, o meses éstas empresas cuentan con los medios necesarios para reclutar dicha vacante temporal y en donde si el cliente así lo requiere, la empresa de contratación temporal se ocupará de todos los tramites necesarios desde su contratación, imss, hasta su pago de nómina, facturando al cliente el monto total del servicio.

### 4.3 FUNCIONES DE LAS EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS

- 1 Contratación y empleo Reclutamiento, selección, contratación, inducción
- 2 Capacitación y desarrollo Entrenamiento, capacitación, desarrollo
- 3 Sueldos y salarios: Análisis y valuación de puestos, calificación de méritos
- 4 Relaciones laborales Comunicación, contratos colectivos de trabajo.
- 5 Servicios y prestaciones. Actividades recreativas, culturales, prestaciones
- 6 Higiene y seguridad industrial Servicio médico, Higiene y Seguridad
- 7 Planeación de Recursos Humanos Inventario, rotación, auditoría de R H

### 4.4 OBJETIVO

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa y las necesidades del cliente a través de programas adecuados de reclutamiento de selección, de capacitación y desarrollo

## 4.5 CARACTERISTICAS

- \* Sus servicios son gratuitos para las personas en busca de empleo.
- \* Editan boletines semanales con el resumen de los historiales de trabajo
- \* A las empresas por lo general se les cobra un mes de sueldo de acuerdo al puesto y a la persona enviada
- \* Se encargan de llevar el control del empleado desde su alta ante IMSS, finalizando con su pago de nómina

## 4.6 SERVICIOS QUE PRESTAN LAS EMPRESAS DE CONTRATACION DE PERSONAL TEMPORAL

### ⊖ Servicios de trabajo Temporal

#### *PERSONAL TEMPORAL A CORTO PLAZO*

Este servicio ayuda a hacer frente al ausentismo o a inesperadas cargas de trabajo de corto plazo

- \* Se cubre la eventualidad en un plazo de 48 horas

- ⌘ El cliente se beneficia con la precisión de métodos de selección de personal garantizado que las aptitudes del candidato cubran las necesidades del puesto requerido
- ⌘ En caso de inconformidad, se substituye al candidato dentro de las primeras 24 horas

### *PERSONAL TEMPORAL A MEDIANO Y LARGO PLAZO*

Para responder a un incremento de actividad, se puede integrar a la empresa una fuerza laboral temporal, seleccionada por el cliente o por la Empresa de personal.

- ⌘ La subcontratación de empleados le ayuda a bajar el costo de su nómina, ya que el cliente tiene total flexibilidad en el número de empleados laborando. Por otro lado, los sueldos no acumulan antigüedad y sólo contemplan las prestaciones de ley
- ⌘ Además al ser el único patrón del personal subcontratado, la empresa asume total responsabilidad laboral y fiscal

### *HEAD COUNT LIMITADO*

Si ciertas áreas de la empresa requieren el apoyo de más personal para llevar a cabo algún proyecto -pero no puede tener más de determinado número de empleados en plantilla-, se puede contratar una fuerza laboral específica bajo la nómina de la empresa de contratación de personal. A cambio el cliente recibirá una factura de prestación de servicios deducible de impuestos

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

### PERSONAL DE PLANTA

Consiste en seleccionar a su personal permanente y asegurar así que realiza una buena inversión

- ❖ Se le ayuda al cliente desde el diagnóstico del perfil de puesto, y se le presenta a los mejores candidatos
- ❖ Además tiene derecho a reemplazar al candidato proporcionado por la empresa de personal, durante un plazo definido de acuerdo al puesto

### PERSONAL TEMPORAL CON OPCION A PLANTA

Asegurar aún más la capacidad del candidato y de su perfecta integración en el puesto, al tenerlo a prueba durante cuatro meses bajo contratación de la Empresa de personal. Si el candidato cumple sus expectativas, al quinto mes pasa a su nómina sin costo adicional

#### **Servicios especializados.**

La especialización permite ir más allá del conocimiento del cliente, "parecerse" al cliente, identificar y vivir diariamente su problemática para aportar las soluciones que le ayuden a alcanzar sus metas

### AREA DE NOMINA

Este servicio permite que las áreas contables y de Recursos Humanos se vean descargadas del proceso de elaboración de nómina

- ❖ Se hace responsable por la exactitud de su nómina y de los documentos oficiales correspondientes
- ❖ El cliente reduce sus costos de personal y de inversión en equipo informático
- ❖ El ahorro de tiempo permite al departamento de Recursos Humanos enfocar sus esfuerzos al desarrollo del personal.

### AREAS OPERATIVAS

Ayuda en la administración de ciertas áreas dentro de su empresa, como almacén, manufactura y servicios generales

### HEAD HUNTERS

Cubre puestos ejecutivos críticos gracias a la selección de los ejecutivos del más alto nivel dentro del mercado Mexicano.

### PERSONAL DE VENTA

- ❖ Se cubren todos los perfiles requeridos en el punto de venta -demostradoras, promotores, edecanes, demo-edecanes, encuestadores, supervisores de ventas, etc.
- ❖ Se capacita al personal de venta y supervisión en el punto de venta

### *ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS*

Se ofrece valiosa herramienta para contribuir a la disminución del índice de rotación tanto del personal que planea contratar, como de aquel que ya se encuentra laborando

- ❖ El estudio socioeconómico sigue un estricto procedimiento que consta de visitas domiciliarias, obtención o verificación de referencias laborales y personales, etc
- ❖ El cliente cuenta así con información confiable y oportuna, que le permite reducir el riesgo al conformar su plantilla laboral

### *HOTELERIA*

- ❖ El cliente ahorra tiempo para la cobertura de puestos especializados para hoteles, restaurantes, cafeterías, bares, salones de banquetes, comedores industriales y agencias de viajes
- ❖ Se cuenta con pruebas de aptitud diseñadas para los puestos de camarero de banquete, cocinero, ayudante de cocina y camarero de cafetería

### **Servicios especializados.**

### *FUENTES DE RECLUTAMIENTO*

La cartera de dichas Empresas de Contratación de Personal se integra con las personas que acuden diariamente a las sucursales, a los stands de Servicios de Personal. También se apoya en medios como bolsas de trabajo, cámaras,

asociaciones, y anuncios en prensa y radio para grandes volúmenes de personal o perfiles específicos

### *EVALUACION DE CANDIDATOS*

Se formaliza la evaluación de los candidatos a través de la verificación de referencias laborales, entrevistas, pruebas profesionales y tests psicométricos

### *TESTS PSICOMETRICOS*

Se aplican para medir las habilidades en cada tipo de actividad, ya sea operativo, técnico, administrativo, comercial, etc

Se evalúan aspectos como inteligencia, personalidad, comportamiento laboral y proyección personal.

## CAPITULO 5

### "CASO PRACTICO"

#### 5.1 ANTECEDENTES

La Empresa Servicios de Personal cuyo giro es la contratación de personal temporal, cuenta con 33 años de experiencia, tiene más de 3000 sucursales en 53 países, proporciona empleo a 400,000 trabajadores cada día y presta servicio a más de 300,000 empresas en el mundo

Hoy día, Servicios de personal (México) es una de las mayores empresas creadoras de empleo directo e indirecto, cuenta con una red de 30 sucursales y con un equipo de expertos en selección de personal brindando los servicios de

- ☐ Reclutamiento y selección de personal
  - Eventual
  - De planta
  
- ☐ Asesoramiento en Recursos Humanos
  - Entrevistas
  - Evaluación
  
- ☐ Servicios Especializados
  - Personal de venta
  - Personal de hotelería

### Ventajas que ofrece Servicios de Personal

- Asegura la exactitud de la nómina
- Poder contratar el servicio en cualquier momento del año
- Orienta al área contable hacia actividades y proyectos mas productivos
- Atención Personalizada de un equipo de expertos en capacitación
- Capacitación de la más alta calidad.
- Precios accesibles
- Servicios verdaderamente flexibles y personalizados

### Garantía que ofrece Servicios de Personal (S P )

- Confiabledad. S.P es responsable por la exactitud de sus cálculos de nómina
- Seguridad Es el responsable por la entrega oportuna al cliente, de los reportes dirigidos a las entidades gubernamentales, de tal modo que el cliente siempre cuente con tiempo suficiente para no incurrir en el incumplimiento de sus obligaciones
- Confidencialidad: Se responsabiliza por el buen uso de la documentación entregada por el cliente y se obliga a no divulgarla
- Atención Personalizada de un equipo de expertos

Haciendo mención a los servicios que presta la empresa Servicios de Personal es indispensable señalar que la comunicación es la base fundamental para el crecimiento de una organización así como para el logro de objetivos interdepartamentales, así mismo es necesario conocer los problemas que se han

suscitado dentro de la organización, para la corrección o modificación de canales a fin de lograr una comunicación eficiente

## 5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la falta de comunicación efectiva en la Empresa Servicios de Personal, se han suscitado problemas entre el área de reclutamiento y el área administrativa (nóminas, facturación, crédito y cobranza), por lo que en ocasiones impide la elaboración de movimientos internos a tiempo, la información oportuna y fehaciente es nula lo que ha llevado al personal de esta empresa a expresar sus inconformidades y la necesidad urgente de comunicarse todos los acontecimientos por mínimos que éstos parezcan, que conlleven a la buena efectividad de trabajo en las áreas mencionadas

Pareciera ser que el tema de Comunicación en estos tiempos de cambios relevantes en nuestro país y sobre todo en una empresa, es controlado y manejado eficazmente por los directivos de una empresa, sin embargo en la práctica no lo es

Es bien sabido que la comunicación dentro de una empresa es de vital importancia para el buen funcionamiento de ésta, ya que coadyuva en el desempeño de cada área de trabajo y en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, es decir que si existe una comunicación efectiva habrá efectos positivos en la realización de actividades entre departamentos, y por el contrario si la comunicación es deficiente habrán resultados negativos que lleven al fracaso o a la mala coordinación de funciones

En la empresa Servicios de Personal dedicada al reclutamiento, selección y contratación de personal, ha tenido atrasos en cuanto información sobre personal activo, personal inactivo, personal no recontratable, asensos dentro de la empresa, cambios al manual de procedimientos, visitas de auditores, cartera vencida, clientes morosos, así como logros obtenidos sobre captación de clientes, clientes prospectos, felicitaciones por parte del cliente, así como también inconformidades por parte del cliente y de los mismos eventuales

Actualmente la empresa Servicios de Personal ha establecido medios de comunicación como son:

- Cartas
- Manuales de procedimientos
- Manual de calidad
- Juntas
- Correo electrónico

Dichos medios de comunicación no han funcionado correctamente ya que no se le ha dado la utilidad necesaria que el personal requiere para la realización de sus funciones. La falta de una comunicación eficiente es un problema que se tiene que atacar indiscutiblemente, es por esto que, se expondrán algunos de los problemas más relevantes que se han suscitado dentro de la empresa a fin de poder ilustrar con más claridad las consecuencias negativas que traen consigo el no contar con una comunicación eficiente que conlleve al espíritu cooperativo entre departamentos y a la realización de resultados en tiempo

- ◊ Las juntas que se realizan son muy esporádicas, por lo que no se tiene comunicación constante entre departamentos, lo que genera falta de información entre dichos departamentos
- ◊ No se ha concientizado al personal de la importancia que tiene el comunicar al momento algún suceso en el proceso de contratación, ya sea en los datos del trabajador, facturas cobradas, retrasos en revisión de facturas , etc
- ◊ La falta de interés por parte de los superiores sobre sus empleados (inquietudes, anhelos, objetivos etc ) no permite que se genere una relación informal entre ambas partes que de como consecuencia confianza entre superiores-empleados
- ◊ La comunicación descendente no es muy efectiva ya que en ocasiones no se les comunica a los empleados sobre las políticas, objetivos y planes de la empresa
- ◊ La comunicación horizontal se enfoca sólo a las actividades propias de cada departamento, por lo que no permite esa interdependencia que debiera generar retroalimentación necesaria para la correcta coordinación de funciones

### 5.3 DIAGNOSTICO.

Conforme a lo analizado anteriormente y haciendo hincapié en el retraso de información para la realización de actividades considero que el principal problema nace de la falta de una comunicación efectiva que impide directamente el desarrollo interdepartamental por lo que es necesario buscar los medios adecuados de comunicación para lograr un mejor desempeño del personal.

## 5.4 PROPUESTA

- Los gerentes deberán tomar un curso sobre comunicación y relaciones humanas, en donde se realizarán prácticas activas que sirvan para ejemplificar aspectos en los cuáles se han detectado barreras que impiden recibir el mensaje transmitido. Tales puntos a tratar son:

Saber escuchar a los empleados. En donde el participante escuchará con atención, a los demás participantes, (haciendo referencia que no es lo mismo escuchar que oír, ya que una persona puede oír a cierta persona pero no entender lo que le transmite), tomando en consideración que el escuchar es simplemente aprender conocer otros pensamientos, ideas que se pueden tomar en cuenta para un bien común, sin olvidar claro, que se deben evitar distracciones de nuestra parte y debemos concentrarnos en la otra persona y en su mensaje.

Generar empatía cada uno de los participantes mencionará lo que le desagradó o molesta en su trabajo o en cualquier ambiente, expondrá lo que no le gustaría que le hicieran y también si en este momento siente alguna prioridad por lo cual necesita ayuda de alguien. Posteriormente simularán o imaginarán que alguien actúa exactamente de la forma en que les desagradó, así dicha situación hará que razonen éstos momentos lo que provocará entendimiento entre ambas partes. habrá más interés por servir y ayudar y se generará un ambiente de confianza.

Tratar que los mensajes sean claros: para entender la importancia que tiene, emitir un mensaje con claridad y para evitar decir "es que yo pense que querías .", o "tú me dijiste eso", o , "no, yo entendí que " hay que hacer mención en lo que realmente queremos que se realice, haciendo lo contrario del mensaje, podemos hacer notar que el no entender el mensaje correctamente nos puede generar retrasos en movimientos internos, pérdida de tiempo, mayor carga de trabajo y sobre todo no se cumple con los objetivos establecidos

- Realizar entrevistas informales superior-empleado Una vez tomado el curso de Relaciones Humanas el Gerente sabrá cómo dirigirse a los empleados propiciando un ambiente informal en donde no se buscará obtener información u órdenes si no pláticas normales sobre su estancia en la empresa, pasatiempos, dudas, consultas, acontecimientos fuera de rutina, etc
- Juntas de trabajo (se realizarán dos días después de cada cierre mensual <obligatorio> éstas serán para transmitir, los avances obtenidos en cuanto captación de clientes, contrataciones, contactos, problemas que se hayan suscitado para la realización de nóminas, saber cuáles son los clientes que deben tener un trato más cuidadoso, pero sobre todo para la fijación de políticas, objetivos y acciones a seguir

Estas juntas deben hacerse con todos los empleados, sin excluir a nadie, ya que éstas son un buen camino para la transmisión de información, y en consecuencia habrá intercambio de ideas sabremos si se está cumpliendo con lo establecido y sobre todo habrá retroalimentación que es lo que los empleados buscan

- Cursos de sensibilización (concientizar al personal de la comunicación oportuna) Dentro de la capacitación que se imparte al personal de nuevo ingreso se dará un curso de sensibilización en donde se expondrá la importancia que tiene la comunicación interna para la realización de sus funciones propias. mencionando de manera detallada situaciones que han ocurrido en las cuáles las cosas no se han realizado como debiera ser, situaciones en donde los resultados han sido contrarios a lo esperado y en donde el problema básico es la comunicación.
- Tomando en cuenta que la comunicación horizontal es de vital importancia para la realización de actividades y el seguimiento de las mismas, (entre departamentos), se hablará con las personas que desempeñan cargos del mismo rango, sobre la importancia que tiene el compartir la información para coordinar las labores de cada departamento o simplemente para llevar un seguimiento oportuno de las actividades desarrolladas, ejemplificando con un caso en el cuál un Cliente muestra una insatisfacción hacia el personal al no poder informarle lo que pasa con el retraso de facturas lo que conllevaría probablemente a la pérdida de un cliente si se presenta otra insatisfacción por parte de él. Al no transferrir dicha información oportunamente se tendrán consigo retardos para la realización de algún movimiento, malos entendidos, etc. así mismo se hará uso del correo electrónico por medio del cuál es posible enviar mensajes de manera instantánea y permite retroalimentación y así agilizar las funciones de cada departamento

## CONCLUSIONES

En toda entidad económica (empresa), existe la necesidad de una comunicación activa entre Directivos y Empleados, ya que ésta es un eslabón importante en la comprensión y funcionamiento de los objetivos, políticas y toma de decisiones de la misma

Ninguna empresa podría existir por mucho tiempo si no cuenta con algún tipo de comunicación efectiva, debido a que sin una comunicación eficaz y eficiente ninguna organización alcanzará el triunfo.

Puedo enfatizar que la Comunicación es un proceso por medio del cuál se transmiten ideas, sentimientos e información y, en donde intervienen dos ó más personas con un mensaje que transmitir y con una respuesta que lleve a una retroalimentación que beneficie a ambos.

En una organización existen varios tipos de comunicación oral, escrita, hablada, etc. sin embargo en la medida que éstas se desarrollen, se podrá lograr una comunicación adecuada, tendiente a alentar un mejor desempeño por parte de los integrantes de la empresa.

Es importante dejar muy en claro que los directivos de las empresas tienen que tomar plena conciencia de la imperiosa necesidad de establecer flujos de comunicación entre los departamentos de dicha empresa, si es que se pretende lograr una eficaz coordinación entre departamentos tendiente a alcanzar los objetivos establecidos por cada área.

Una comunicación funcional y con un uso adecuado, dará como consecuencia una mejor interdependencia, lo que facilitará la coordinación. Al hablar de que a través de la comunicación se llevará una mejor coordinación, estamos involucrando a todas las áreas y en las cuales el resultado será exitoso, en el caso concreto del área administrativa los beneficios se verán reflejados a corto plazo, por lo tanto el personal se sentirá satisfecho ya que la realización de sus actividades serán oportunas en tiempo.

Lograr una comunicación efectiva en una empresa, implica el involucrar a todos los miembros de la organización sin excluir a nadie, mejorar las relaciones interpersonales que lleven a un ambiente de confianza entre todos los niveles de la organización, todo esto va encaminado en función de lo que desee lograr u obtener la organización frente a los cambios vertiginosos que se van presentando ya sea en su entorno interno o externo. al tomar en cuenta lo anterior la empresa será competitiva y reconocida no sólo por su captación de clientes o por el aumento de sus ingresos si no por el tener una estructura basada en la comunicación, en la importancia del factor humano, lo cuál servirá como ejemplo para otras empresas en su desempeño organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 BARTOLI Annie Comunicación y Organización "La organización comunicante y la comunicación organizada" Editorial Paidós Mexicana S A 1992
- 2 BERTOGLIO Johansen Oscar Las comunicaciones y la conducta de la Organización Editorial Diana México, 1975
- 3 BLAND Michael JACKSON Peter Comunicación interna eficiente Fondo Editorial Legis. 1980
- 4 BYARS Lloyd L RUE Leslie W Administración, teoría y aplicaciones Editorial Alfaomega México 1994
- 5 DAVIS Keith WERTHER William Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill, 1991 3° Edición
- 6 DUHALT, Krauss Miguel. Técnicas de comunicación administrativa UNAM, México, 1978.
- 7 GUTH Aguirre Alfredo Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos Editorial Trillas Junio 1994. México
- 8 McFARLAND Dalton E Administración de personal. Teoría y práctica. Fondo de cultura Económica México 1972

- 9 MUNCH Galindo Lourdes MARTINEZ García José. Fundamentos de Administración Editorial Trillas México 1994. 4° reimpresión
- 10 O JEFF Harris Jr Administración de Recursos Humanos "Conceptos de conducta interpersonal y casos" Editorial Limusa 1982 México, D F
- 11 OROZCO R Jorge Enrique Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de personal Confederación Patronal de la República Mexicana 1980
- 12 STRAUSS George, SAYLES Leonard R. Los problemas Humanos de la Dirección. Editorial Herrero Hermanos, Sucesores S A México 1976
- 13 TOLELA Myers Michele MYERS Gail E Administración mediante la comunicación Un enfoque organizacional. Editorial Mc Graw-Hill. México 1983
- 14 VIDALES Delgado Ismael Teoría de la comunicación Editorial Limusa 1979
- 15 ZORRILLA Santiago XAMMAR Miguel, Guía para elaborar una tesis, Editorial Mc Graw Hill
- 16 Tesis " Importancia de la comunicación y su funcionamiento dentro de la empresa de seguros" Sánchez Vicente 1986.