

24: 69

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**BARRERAS DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA
EN LAS ORGANIZACIONES**

Seminario de Investigación Administrativa

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

MARIA CECILIA CUADROS GARZA
IRMA GUERRERO GARCIA
DORA LUZ HERNANDEZ JUAREZ

DIRECTOR DE SEMINARIO:
LIC. SERGIO FLORES DE GORTARI



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.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
METODOLOGIA	5
CAPITULO I.	
ASPECTOS CONCEPTUALES BASICOS DE LA COMUNICA <u>CION</u> .	
1.1 ORIGEN Y EVOLUCION.	9
1.2 SU IMPORTANCIA	13
1.3 OBJETIVOS.	14
CAPITULO II.	
ESTRUCTURA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZA <u>CIONES</u> .	
2.1 DEFINICION.	16
2.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LOS MODELOS DES- DE ARISTOTELES A MAX WEAVER.	18
2.3 CLASIFICACION.	35
2.4 TECNICAS BASICAS.	39
CAPITULO III.	
BARRERAS QUE AFECTAN EL PROCESO DE LA COMUNI- CACION.	
3.1 SIGNIFICADO DE LAS BARRERAS.	43
3.2 ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE LA CO- MUNICACION.	43
3.3 BARRERAS BASICAS.	46
3.3.1 SEMANTICAS.	46
3.3.2 FISICAS.	46
3.3.3 FISIOLÓGICAS.	47
3.3.4 PSICOLÓGICAS.	47
3.3.5 ADMINISTRATIVAS.	48

CAPITULO IV.

ETAPAS DEL PROCESO DE COMUNICACION DONDE SE
GENERAN LAS BARRERAS. 51

CAPITULO V.

TECNOLOGIA BASICA PARA DETECTAR BARRERAS DE
COMUNICACION. 87

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 119

BIBLIOGRAFIA. 122

I N T R O D U C C I O N

El presente estudio lo hemos enfocado hacia la comu
nicación humana, ya que es de suma importancia en la vida
del hombre, considerándolo como ente dentro de un contex
to social, así como miembro de una estructura organiza--
cional.

Para el desarrollo de este trabajo, primero mencio-
namos aspectos conceptuales, los cuales son conocidos-
por muchos de nosotros, con el fin de comprender mejor -
el proceso de comunicación; posteriormente hacemos énfasis,
debido a que es el punto central de nuestro estudio,
a aquellas barreras que lo afectan indistintamente, impi
diendo que éste sea rápido y eficaz.

Estas barreras, las cuales obstaculizan el proceso
de comunicación, se presentan de distintas maneras, por
esta razón, es menester conocer las más importantes, --
con el fin de prevenir posibles dificultades entre los-
miembros de una organización, la cual puede estar afec-
tada íntimamente para el logro de sus objetivos.

En cuanto a la comunicación administrativa que es
el punto central de nuestro tema, suelen presentarse si
tuaciones difíciles que impiden y obstaculizan el proce
so de comunicación, por lo tanto, es importante que las
necesidades de la comunicación se comprendan plenamente
y así poder aclarar problemas que influyan en la realizaci
ón de una buena comunicación.

Enseguida, analizamos a la comunicación desde diversos ángulos, en primer lugar sus componentes y las variables que influyen sobre cada uno de ellos, las implicaciones que la estructura organizacional tiene en la comunicación, los circuitos, redes y patrones, para finalmente hacer mención de las barreras que impiden una comunicación efectiva.

No podemos perder de vista que la comunicación es necesaria para la coordinación de esfuerzos entre los miembros de una organización, por lo que, se debe planear cuidadosamente la estructura organizacional para conseguir el crecimiento y la prosperidad de cualquier institución. La habilidad para superar y ayudar a moldear los cambios (a los cuales frecuentemente se enfrenta), se pueden hacer mediante un pronóstico y una planeación para darle a la empresa una ventaja mayor sobre aquellas que tratan de adaptarse a nuevas circunstancias.

De esta manera, penetramos a los diferentes cambios a los cuales se enfrentan las organizaciones, principalmente, a los cambios de orden tecnológico, los cuales ejercen un impacto para las empresas, ya que afectan su oportunidad de expansión.

Por esta razón, se plantea la necesidad de que las organizaciones cuenten con un programa que preste la debida atención al medio ambiente, a fin de detectar los cambios con anticipación para permitir a los ejecutivos tomar las medidas necesarias y adecuadas para lograr el buen funcionamiento de la empresa.

Nos percatamos de que la gente no resiste al cambio

tecnológico por él mismo y que la mayor parte de la resistencia que se origina es innecesaria. De hecho, los empleados no se resisten a este cambio sino al cambio social, que generalmente va acompañado de la evolución tecnológica.

Así mismo, hemos enfocado, particularmente, a las -empresas pequeñas y medianas, que constituyen el grueso del mercado del país, para señalar la importancia y necesidad de proporcionarles ayuda y asesorarlas, no sólo en el campo informativo, sino también en materia estratégica, operativa y tecnológica y de esta manera, poderla -salvar de una situación conflictiva o, aún mejor, previniéndola para generar resultados favorables para su expansión y así, llevarla al éxito. Para ello podemos valernos del diagnóstico, que es una herramienta útil para prevenir los posibles obstáculos internos de una empresa que sirve para detectar las barreras que se anteponen al proceso de comunicación, impidiendo que ésta fluya libremente. De esta manera se podrá tomar una determinación de la forma en que pueden superar estos obstáculos.

Es menester señalar la importancia que tiene el administrador en este punto, se preocupa de estos problemas y actúa con el objetivo de facilitar la comprensión entre sus miembros, lo que lo llevará a tener mayor sentido común, por lo tanto, tendrá mejores resultados en el proceso de nuevas ideas del cambio de la tecnología.

Podemos concluir, que el éxito de una empresa depende en gran medida de la obtención adecuada de la información, por lo que es importante se observen cuidadosamen-

te las necesidades que se vayan presentando en la empresa y así, poder prevenir fallas severas que en algunos casos pueden ser irremediables. Una ayuda eficiente y oportuna en una organización puede resultar determinante para alcanzar el éxito deseado.

M E T O D O L O G I A

La metodología es importante en cualquier investigación, ya que nos ayuda a resolver en forma ordenada cualquier trabajo.

El objetivo del profesionista es llegar a tomar decisiones y a una teoría que le permita generalizar y resolver en la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende, es necesario que siga el método más apropiado a su problema.

Los métodos generales de la investigación son: el Deductivo que parte de lo general a lo particular, el Inductivo que parte de lo particular a lo general, Apriori que parte de la causa al efecto y A posteriori que parte del efecto a la causa. La división de estos métodos en cuatro, se establece solamente para fines de explicación. En realidad se presentan conjuntamente.

Debido a la importancia del desarrollo de un estudio se da un panorama general de las fases que se siguen en una investigación científica:

1) Definición del problema.

Se establece un problema específico u objetivo, las hipótesis y la investigación documental.

2) Planeación.

Se determina el tiempo y costo, se selecciona la muestra a investigar tomando en cuenta el universo.

3) Recopilación de datos.

Se realiza a través de cuestionarios y entrevistas.

4) Procesamiento de datos.

Se realiza a través de la tabulación.

5) Interpretación.

Es el traducir, guiar o comparar el modelo con la información obtenida.

6) Comunicación y solución.

Es la representación de los resultados a través de palabras, tablas o gráficas y así poder dar conclusiones y recomendaciones.

El propósito de nuestro estudio es proporcionar al lector un panorama general de la comunicación y de las barreras que se puedan presentar en la misma, por lo anterior nos inclinamos por la utilización de la investigación documental.

La investigación documental se basa en consultas a libros, folletos, que se pueden encontrar en bibliotecas, hemerotecas, audiovideo y fuentes privadas. Esta investigación debe ser objetiva, confiable y válida para que a través de repeticiones, se obtengan los mismos datos en las mismas circunstancias.

En muchas ocasiones la investigación se desarrolla estudiando fuentes de segunda mano, para averiguar lo que otros investigadores consignaron en libros, revistas, informes periódicos, etc. Una vez conocidas las aportaciones de sus antecesores, puede seguir nuevas pistas - inexploradas, y recoger información de primera mano a base de cuestionarios, entrevistas, archivos de empresas, manuscritos, observación personal, etc.

El utilizar fuentes de información ya existentes - tiene la ventaja de ahorrar tiempo, dinero y energías, contribuyendo a enriquecer los conocimientos de la empresa y a capacitarla para elaborar mejores productos, otra ventaja de la información adquirida, interpretada y registrada anteriormente, hace que el investigador comprenda, valore y aboque su campo de investigación. Con esto, se está en mejores condiciones para fijar la zona de exploración y la dirección que debe seguir en su investigación.

En la metodología utilizada para este estudio, se establecieron las hipótesis para ser comprobadas o disprobadas, tomando en cuenta:

HIPOTESIS 1

Las barreras de comunicación administrativa existentes - en las organizaciones pueden ser detectadas por instituciones especializadas, obligando al administrador a utilizar elementos de tecnología adecuada para diagnosticar y superar los problemas que se derivan de los mismos.

HIPOTESIS 2

El administrador puede mejorar su nivel de eficiencia y eficacia en la medida que disponga de herramientas prácticas para superar barreras de comunicación en las organizaciones, si asegura la creación de instrumentos y el desarrollo de programas comunicacionales.

Se hizo la recopilación de los datos necesarios por medio de la lectura de libros, revistas, enciclopedias y

posteriormente se realizó el análisis e interpretación de los mismos para finalmete formular las conclusiones y recomendaciones.

C A P I T U L O 1

ASPECTOS CONCEPTUALES BASICOS DE LA COMUNICACION

1.1 ORIGEN Y EVOLUCION

Los primeros seres humanos se expresaban por métodos muy semejantes al de los animales que los rodeaban. Se comunicaban a base de sonidos guturales acompañados de movimientos o mímicas realizadas con las manos.

Mientras el hombre se mantuvo en una etapa de atraso, le bastaban sistemas rudimentarios de comunicación, más cuando se congregó a comunidades tuvo que investigar medios relativamente eficientes y rápidos a fin de poder mantener en contacto unos grupos con otros, antes de aprender a intercambiar sus ideas a través de la lectura y la escritura.

Durante mucho tiempo, antes de que el lenguaje llegara a ser escrito o impreso, la comunicación verbal fué el único medio de expresión entre los hombres.

Como la colaboración entre los miembros de un grupo era cada vez más necesaria, las señas y los sonidos guturales del hombre primitivo se fueron transformando lentamente en un lenguaje más útil y formal, siendo éste uno de los progresos más significativos alcanzados por el hombre.

Al lenguaje no se le considera como una función instintiva, sino como una adquisición cultural, ya que fué

una de las manifestaciones más rudimentarias de la cultura material haciendo posible dichas expresiones. Es el único camino conocido para llegar al pensamiento aún cuando éste podría ser un dominio natural, separado del dominio artificial del habla.

No se puede dar una explicación amplia del origen del lenguaje debido a que no existe documento alguno que nos hable sobre ello. Solo podemos decir que es el primer instrumento de comunicación en el hombre.

Lo poco que se conoce ha sido a través de investigaciones realizadas por estudiosos de la materia. Las primeras hipótesis acerca del origen del lenguaje aparecieron en el siglo XIX. El ruso Marr (1864-1934), Max -- Muller (1823-1900), Renan (1823-1892), Steinthal (1823 - 1899), Sausure (1829-1905), intentaron explicar el origen del lenguaje, hecho que todavía no se ha esclarecido aún.

Antes de Gutenberg, el hombre vivía una cultura esencialmente hablada y oída. En sus orígenes, la cultura se transmitió verbalmente, porque el hombre antes de conocer los medios gráficos recurrió a la palabra para conservar y vincular sus adquisiciones.

A raíz de la aparición del alfabeto alrededor del año 2000 A. de J. C., y hasta el descubrimiento de la imprenta los documentos escritos se convirtieron en algo bastante común y se pudo concebir, por medios visuales, una extensa difusión de ideas y conocimientos.

Antes de llegar a la escritura, el hombre se valió de algunos métodos memotécnicos para comunicar sus mensajes.

Con el desarrollo de la escritura y el descubrimien

to del alfabeto, el hombre logró dejar para un futuro - sus pensamientos e ideas para posteriormente ser leídos e interpretados.

Antes como ahora encontramos la existencia de una - necesidad de comunicarnos y lo vemos claramente con los descubrimientos que el hombre va realizando a través del tiempo, así llegamos hasta nuestros días en que vemos - grandes inventos en los más modernos medios de comunica- ción, como son:

- A finales del siglo XVIII se descubrió la teleco- municación (comunicación a larga distancia). La primera red de telegrafía óptica, creada por -- Claude Chappe, unió a varias ciudades y permitió la transmisión de mensajes con gran rapidez.
- Con Samuel Morse se originó el telégrafo eléctri- co, con su propio lenguaje, "El Alfabeto Morse".
- En el año de 1870, la telegrafía terrestre se pa- sa a la telegrafía submarina, estableciéndose -- una verdadera red de comunicación interoceánica.
- Desde el descubrimiento del telégrafo, algunos - científicos trataron de reproducir la voz a dis- tancia. En 1876 Graham Bell presenta el teléfo- no eléctrico, el cual se extiende con gran rapi- dez y se intensifica su uso.
- En 1896, Marconi descubre la telecomunicación -- sin hilos, logrando transmitir mensajes a gran-- des distancias. El desarrollo de las comunica- ciones sin hilos se debe a la invención de las - lámparas termoiónicas o tubos de electrones.
- Antes de finalizar el siglo XIX, se iniciaron -- una serie de inventos que desarrollaron nuevas - formas de comunicación.

La fotografía, inventada por Niepce en 1826, fué el principio de un nuevo estilo de comunicación gráfica.

- En 1878, Thomas Alba Edison construye el cilindro de cera, el cual registra los sonidos. El fotógrafo, con su cilindro, reproduce el sonido.
- En 1887, Berlier inventa el disco y en 1900 aparecen los primeros discos comerciales. Los hermanos Louis y Auguste Lumiere inventan la -- cinematografía.
- Algo muy importante que no podríamos dejar de mencionar es el correo. Nació casi al mismo tiempo que la escritura. Su origen se remonta a 400 años A.C. y es cuando aparece Rowland Hill implantando el franqueo postal en Inglaterra.
- Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, todo el mundo habla ya de la televisión. Ya en 1960, más de 90 -- países transmiten programas de televisión. En 1962, se realizó la primera transmisión transoceánica, y -- la televisión pasó a convertirse en el medio de comunicación masivo universal por excelencia.

El futuro seguramente nos reserva todavía muchas sorpresas y descubrimientos. Cada día nacerán nuevos conceptos de comunicación.

Podemos determinar que gran parte de la vida de los hombres se encuentra en constante comunicación con sus semejantes y que al darse cuenta de ésto, trata de llevar a cabo nuevos descubrimientos para lograr cada vez una comunicación más rápida y eficiente.

1.2 SU IMPORTANCIA

Resulta obvia la importancia de la comunicación en la vida humana, sin ella el hombre se encontraría plenamente aislado y su vida estaría vacía y sin objeto, ya que no sería capaz de transmitir sus experiencias a otros hombres, ni recibiría la de ellos, quedando siempre en el mismo estado de atraso.

En virtud de que las organizaciones están formadas con la unión de los esfuerzos de sus miembros, resulta lógico pensar que la comunicación es de vital importancia dentro de ellas. Basta imaginarse a una entidad -- cualquiera en la que existiera solamente una persona trabajando, no podrían existir canales internos de comunicación, pero sí habrían canales externos como proveedores, clientes y otras organizaciones con las que tendría relación. En realidad observamos que en la mayoría de las organizaciones existen varios trabajadores, por lo tanto es necesario decidir el trabajo entre todo el personal, lo cual origina una separación física entre los diferentes puestos, por lo que es necesario que se comuniquen entre sí, para lograr coordinar sus actividades y eludir las deficiencias en la comunicación.

Es importante señalar que las fallas de comunicación se deben a la falta de claridad en los mensajes, o porque los canales se encuentran paralizados por falta de capacidad, o bien por relaciones humanas insuficientes, etc. Esto trae como consecuencia que se realice un trabajo incompleto, falta de coordinación en las decisiones, aplicación desigual de políticas, percepción errónea de mensajes, etc.

Podemos llegar a la conclusión de que la comunicación es el motor que mueve a las organizaciones y las hace ser más dinámicas y eficientes.

1.3 OBJETIVOS

El éxito de la comunicación entre los individuos dependerá de algo más que un lenguaje común de un grupo de palabras, pues lo más importante de la comunicación no es la forma como se emplee, sino más bien que quién comunica tenga una idea clara de lo que quiera comunicar y así sea expresada.

Toda comunicación tiene un objetivo y para conseguirlo tiene que existir una buena relación por medio de la cual, sepan qué es lo que desean que hagan, haciéndoles ver por qué deben de hacerlo y qué ventaja personal le proporciona a la persona o personas a quién o a quienes se les dirige el comunicado.

En nuestra vida ya sea social, política o en los negocios, la comunicación es esencial; si queremos obtener resultados positivos ésta debe tener siempre un objetivo y para que sea eficaz se debe obtener una respuesta satisfactoria.

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo; además el empleado puede saber lo que los otros están haciendo, y así coordinar sus esfuerzos y contribuir más a realizar el trabajo eficientemente.

La comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque mediante ella los miembros de un grupo pueden saber lo que cada uno está haciendo, y qué es lo que piensa cada individuo de su grupo y qué funciones desempeña.

El objetivo final que se persigue a través de la comunicación, es el de influir para obtener una respuesta de aquellos con quienes nos comunicamos, y esta respuesta es la actitud que toman los demás respecto a nuestra idea.

ESTRUCTURA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 DEFINICION

Si recurrimos al diccionario para buscar una definición de comunicación, encontraremos vagas definiciones - como las de "transmitir", "paso entre dos lugares", etc. Descubrimos que es difícil definir el término.

Comunicación proviene del latín "comunicare" y significa: hacer partícipe a otro de lo que uno tiene.¹

La comunicación se entiende como el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituye - la base para el entendimiento o acuerdo común.²

La comunicación es la interacción entre una fuente- y un receptor a través de un mensaje que el primero en- vía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo.³

-
1. Sergio Flores de G. y Emiliano Orozco G., Hacia una Comunicación Administrativa Integral, Ed. Trillas, - México, 1974, pág. 24.
 2. Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos - Humanos, Ed. Trillas, México, 1977, pág. 387.
 3. Oscar Johansen Bertoglio, Las Comunicaciones y la -- Conducta de la Organización, Ed. Diana, México, 1975, pág. 80.

La American Society of Training Director define a - la comunicación como el intercambio de pensamiento o de información para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas.

Bellows, Gelson y Odiorne nos dicen que la comunicación también ha sido definida como el intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes, y también- como la manera por la cual el miembro de una organización comparte con otros significado y comprensión.⁴

Para nosotros la comunicación es un proceso que tiene por objeto la expresión de un mensaje de una fuente a un receptor, siendo este mensaje el resultado de integrar las ideas, éstas pueden traducirse en opiniones, hechos- o emociones, con la finalidad de obtener una respuesta - del receptor.

Así podemos observar que la comunicación se puede - concebir como la transmisión de mensajes de una persona- a otra, de un grupo a otro, o bien entre persona y gru- po.

Por lo tanto, la comunicación no sólo consiste en pasar y recibir informes, sino también lograr un entendi- miento entre los actores.

4. R. Bellows, T.P. Gelson y G.S. Odiorne, Executive -- Skills, Englewood Cliffs, N.J., Ed. Prentice Hall, - pág. 59.

2.1 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LOS MODELOS DESDE ARISTOTELES HASTA MAX WEAVER.

Entendemos por elementos de la comunicación todas las partes integrantes del proceso de la comunicación.

Estos elementos han sido estudiados por muchos autores, cada uno de los cuales da su propio modelo en base a su concepción de comunicación, los elementos varían -- pero en esencia todos coinciden con el modelo Aristotélico.

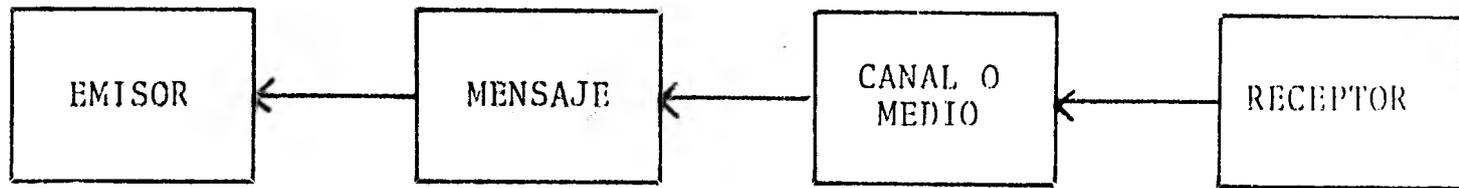
a) Modelo Elemental.

Este modelo consta de los siguientes elementos:⁵

- 1) Emisor.
- 2) Mensaje.
- 3) Canal o medio.
- 4) Receptor.

5. Mario Haddad Slim, Psicología y Aprendizaje, Ed. Mc. Graw Hill, 1978, pág. 41.

MODELO ELEMENTAL



1) EMISOR (codificador o comunicador):

Es el principio del mensaje con el que se pretende persuadir o enseñar al receptor o perceptor. Es el punto de partida, la fuente de la acción, que ejerce, ejecuta, lleva a efecto la acción de transmitir o comunicar el mensaje. Es la persona que inicia la acción de comunicar.

Después de haber seleccionado la información de las fuentes que lo rodean, el emisor decide lo que va a comunicar.

El Lic. Arias Galicia nos dice que el emisor debe tener en cuenta los siguientes aspectos:⁶

- Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- La habilidad, recursos culturales, etc., y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste, sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

Para entender cómo el emisor inicia la acción de comunicar, es necesario establecer que su estilo de comunicación guarda relación con cuatro factores básicos, y -

6. Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1977, pág. 387.

que su eficiencia como emisor depende de su dominio de los mismos:

- Nivel de desarrollo en el uso del lenguaje:
Esta capacidad se adquiere en la medida en que nuestros lenguajes y nuestro acervo cultural crecen y se enriquecen.
- La capacidad de manejar correctamente el lenguaje escrito y hablado es esencial para la comunicación.
- La intención u objeto que persigue el emisor:
El instrumento, el estilo o la forma de comunicación que se emplee, dependerá de la meta que se quiera alcanzar. Las actitudes del emisor respecto del receptor o receptores cambiarán según el objetivo perseguido, el cual puede ir desde un simple deseo de transmisión de información hasta una necesidad vital de manipulación del medio ambiente.
- Nivel de conocimientos:
El grado de conocimientos que posee la fuente con respecto al tema de que se trate habrá de afectar a su mensaje. No se puede comunicar lo que no se sabe. Los conocimientos sobre comunicación que se tengan afectarán también a la conducta de comunicación y harán que sea más rica y sólida. Cuanto más conozca de comunicación el emisor, tanto más eficiente será su acción.

En conclusión, el emisor es la persona o personas que van a comunicar un mensaje concreto, previamente decidido y que debe o deben tener en cuenta que éste sea adecuado para el receptor.

2) MENSAJE:

Ya que se ha establecido el primer elemento de la comunicación, se debe definir lo que se tiene que decidir y conocerlo a fondo para que se esté en la posibilidad de transmitir la misma idea pero con diversas palabras.

Es el conjunto de unidades de significación, con estructura definida, con el que se quiere transmitir un significado que le permita al emisor alcanzar el objetivo de provocar una respuesta determinada en el receptor.

También lo podemos definir como una cantidad seleccionada y organizada de información. El contenido del mensaje es información pura.

La etapa del mensaje nos ayuda a destacar el propio mensaje, su contenido, formato, objetivos, etc. Los mensajes pueden tomar muchas formas diferentes: la palabra impresa, la palabra hablada, películas, una serie de puntos y rayas que forman una especie de clave y muchos otros. Literalmente, cualquier clase de fenómeno que pueda ser interpretado significativamente, califica para ser incluido como mensaje.

Se puede definir al mensaje como una cantidad seleccionada de información. Los mensajes son generados por la fuente de comunicación y no sólo consisten en una cantidad de información que la fuente emite, sino que también poseen una cantidad de persuasión, con el fin de que la información logre su objetivo.

David Berlo señala que "en comunicación humana un mensaje puede considerarse como una conducta física: traducción de ideas, propósitos, un conjunto sistemático de símbolos. En general, el propósito de la fuente tiende a expresarse en forma de mensaje".⁷

El mensaje debe ser determinado con precisión por parte del emisor, y para ello requiere tomar en cuenta:

- Cómo lo va a decir.
- Qué va a decir.
- A quién va a transmitir la información.

Es importante que el emisor se plantee estas cuestiones con objeto de que el mensaje sea lo más adecuado a la realidad.

Como ejemplo se puede mencionar como mensaje el párrafo de una columna en un diario, siendo también el contenido total del diario. Los párrafos individuales pueden considerarse como mensajes separados, pero el conjunto puede denominarse también como un mensaje.

Arias Galicia nos menciona que hay distintos requisitos que un mensaje debe contener, a fin de que se evite una deformación en lo que se desea transmitir:⁸

a) Credibilidad.

La comunicación debe ser explícita y veraz.

7. David K. Berlo, El Proceso de la Comunicación, Introducción a la Teoría y a la Práctica, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1979, pág. 24.

8. Véase Arias Galicia, op. cit. pág. 388.

- b) Utilidad.
Que la información que se dé sirva a quien va dirigida.
- c) Claridad.
El mensaje se debe transmitir con simplicidad y nitidez.
- d) Continuidad y Consistencia.
Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de continuidad y consistencia se pueda penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- e) Adecuación del Medio.
Es necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando éstos sean obsoletos o deficientes.
- f) Disposición del Auditorio.
La comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor.

La eficacia de la comunicación depende de la credibilidad que el comunicante le merezca al receptor, ya -- que este último generalmente adscribe un motivo al mensaje:

- El éxito del mensaje es más probable si apoya una opinión ya compartida.
- Una comunicación repetitiva o de influencia prolongada en el sentido de que suministra la información poco a poco es, a menudo más eficaz.

- Las frases cortas formadas por palabras conocidas y verbos activos, hacen la comunicación interesante y persuasiva.

3) CANAL O MEDIO:

Es el medio de transporte de nuestra comunicación - para que llegue al receptor, el cual se debe elegir cuidadosamente; medio que impone límites a diversas características de dicha acción.

También lo podemos definir como el número de personas o unidades organizacionales por las cuales pasa un mensaje que va desde una fuente hacia un receptor final.

Es uno de los elementos más importantes del proceso de comunicación. A diferencia del lenguaje, que limita la intensidad, el canal de comunicación limita la extensión del significado.

David Berlo señala que un canal de comunicación es un medio, un portador de mensajes o significados.⁹

Los canales pueden ser internos cuando se establecen dentro de la organización y externos, cuando se establecen para hacer contacto con los clientes, proveedores y otras unidades existentes.

Los canales en la organización constituyen un puente a través del cual viaja el mensaje, pero solo pueden-

9. Véase Berlo, op. cit. pág. 49.

considerarse como tales si existe la continuidad y la -
circulación entre dos vías.

Los canales pueden ser formales e informales, según
hayan sido establecidos por la administración formal, o
por la organización social, respectivamente.

Los canales formales se establecen entre las unida-
des organizacionales, independientemente de las personas
específicas para que sigan funcionando.

4) RECEPTOR (decodificador o comunicante):

Es el elemento hacia el cual se dirige la comunica-
ción, recibe información, la interpreta y genera una res
puesta al estímulo. Para lograr interpretar el mensaje,
el receptor necesita determinadas habilidades como el sa
ber escuchar, leer y pensar. Al mismo tiempo es neces
ario contar con una serie de conocimientos y experiencias
para entender el mensaje.

Es el sujeto que recibe la acción o estímulo del -
emisor, el decodificador de los mensajes, el objeto de -
la acción de transmisión. El papel que desempeña el re-
ceptor es el de intérprete. El receptor no se mantiene-
pasivo frente al mensaje o estímulo, sino que lo inter-
preta. En la mayoría de los casos, el receptor asume o
debe asumir una actitud reflexiva.

b) Modelo Aristotélico.

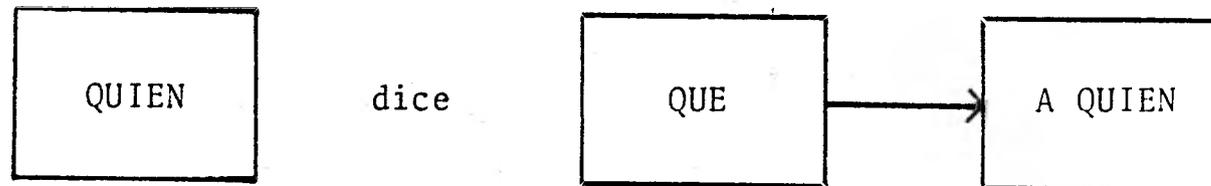
Aristóteles definió a la comunicación como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión que tenemos a nuestro alcance, es decir, cómo influenciar de manera efectiva un receptor o a un grupo de receptores. En su modelo propuso tres elementos básicos para el desarrollo del proceso de comunicación:¹⁰

- Persona que habla ----- quién ,
- Contenido del discurso ----- qué
- Personaje que escucha ----- a quién

Este modelo es una participación provechosa, ya que constituye el punto de partida de los modelos posteriores, los cuales presentan un proceso más completo y permiten la reducción de deficiencias para un mejor entendimiento de la comunicación.

10. Véase Haddad Slim, op. cit. pág. 41.

MODELO ARISTOTELICO



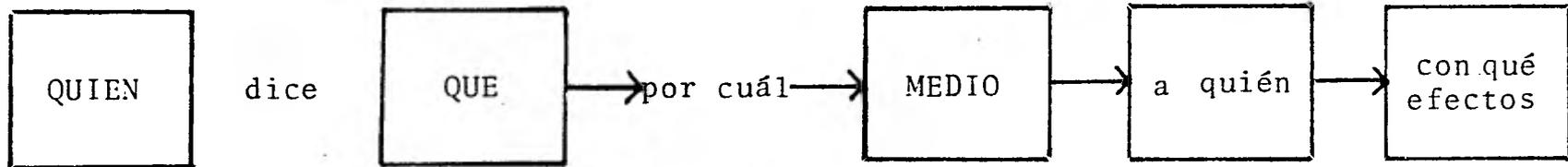
c) Modelo de Laswell.

En el proceso de la comunicación, introduce Laswell dos elementos más a los tres originalmente expuestos por Aristóteles.¹¹

- El canal o medio por el que se transmiten los -- mensajes.
- Los efectos que éstos producen.

11. Véase Haddad Slim, op. cit. pág. 43

MODELO DE LASWELL



d) Modelo de Shannon-Weaver.

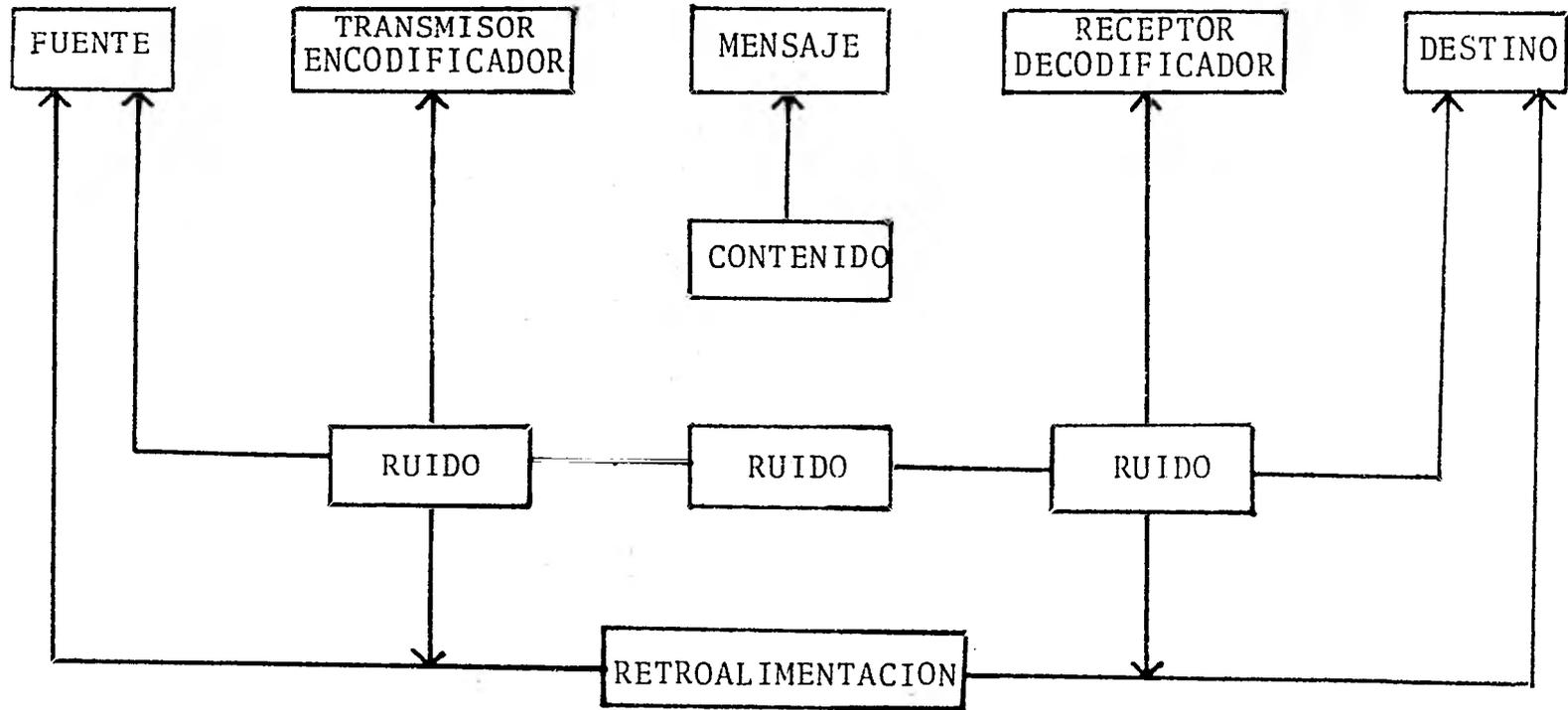
Este modelo es una teoría integrada con el apoyo de razonamientos y demostraciones de naturaleza matemática. Se refiere a comunicaciones electrónicas, no haciendo mención a la comunicación entre seres humanos.¹²

El modelo de Shannon-Weaver hace mención de estímulos perturbadores no deseados, los cuales impiden que el mensaje pase de la fuente al receptor. A estas perturbaciones se les denomina ruido.

Así mismo, introduce la retroalimentación la cual es un proceso doble, ya que es la respuesta que el receptor facilita a la fuente y a la respuesta que la fuente devuelve al receptor.

12. Véase Berlo, op. cit. pág. 101.

MODELO DE SHANNON-WEAVER



13. Véase Haddad Slim, op. cit. pág. 45

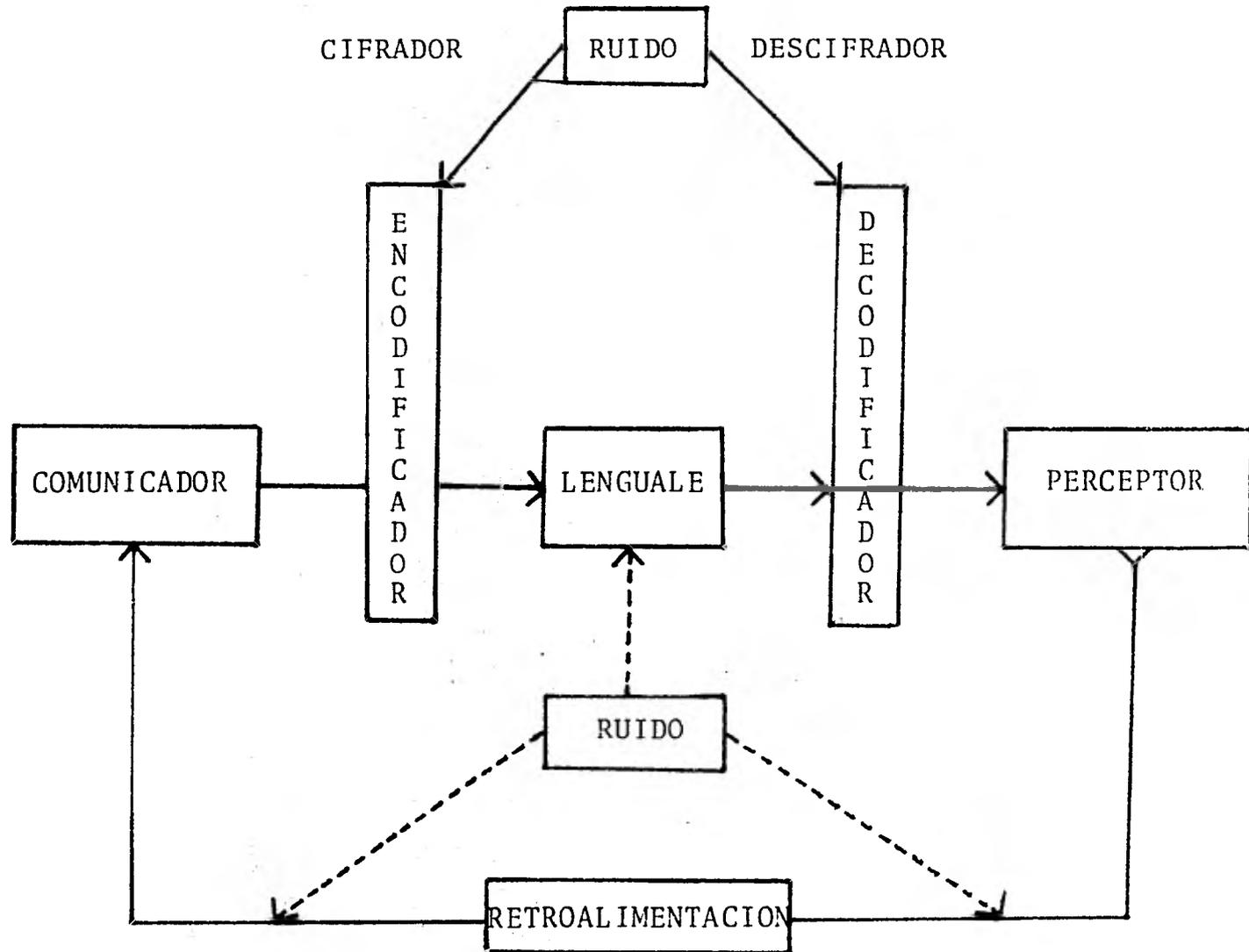
e) Modelo de Wilbur Schramm.

Este parte del modelo de Shannon-Weaver en donde ha bla de un comunicador en vez de un emisor o transmisor - y de perceptor en lugar de receptor. Menciona que la se ñal es el lenguaje; el perceptor y el destino son una - persona; la fuente y comunicación son otra persona.

Además introduce el concepto de codificación: cifra dor o encodificador y descifrador o decodificador.¹⁴

14. Véase Haddad Slim, op. cit. pág. 46.

MODELO DE WILBUR SCHRAMM



2.3 CLASIFICACION

El maestro Agustín Reyes Ponce,¹⁵ hace una clasificación de la comunicación tomando determinadas características en razones de la misma, entre las que encontramos algunos de los elementos del modelo de Shannon---Weaver.

a) En razón al canal que sigue y a su contenido.

-Formal: Es aquella que existe dentro de la empresa, como resultado de la fijación de los diferentes niveles administrativos por la organización.

Se da debido a las relaciones que existen entre los distintos individuos que ocupan un puesto en la empresa, y que se deben ajustar a las reglas que marca la organización.

Deberán usar los medios y canales previamente fijados, llegando a todos los niveles establecidos y --siguiendo un orden preestablecido.

La comunicación formal es necesaria en cualquier tipo de empresa u organización, mediante ella se logran coordinar los esfuerzos de cada uno de los elementos de una empresa.

Es necesario establecer un sistema de división de trabajo, para que las distintas labores que se deban realizar puedan asignarse a individuos especia-

15. Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, - Teoría y Práctica, 2a. parte. Ed. Limusa, México, 1976, pág. 314.

lizados que los desempeñen efectivamente.

Ejemplos de comunicación formal: órdenes, instrucciones, circulares, sugerencias, revistas, manuales, avisos en tableros, cartas, boletines, etc.

-Informal: Está compuesta por el agrupamiento más o menos espontáneo de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes a las actividades de trabajo.

Esta organización informal surge de la agrupación de individuos en base a sus afinidades, tales como: edad, sexo, clase social, grado de educación, preferencias comunes en materia deportiva, artística, recreativa, etc.

Esta comunicación se da independientemente del puesto que ocupen las personas y por supuesto, no es de tipo formal.

Es de importancia para cualquier administrador saber que existe este tipo de relaciones, porque éstas se dan en la organización fuera de las líneas establecidas formalmente, pero que de manera alguna afecta las actividades formales de la empresa. Los canales informales creados por la organización conducen noticias, comentarios, murmuraciones, rumores, y otros tipos de informaciones semejantes, entre los ejecutivos y supervisores, y entre los participantes del sistema social.

Estas informaciones frecuentemente afectan la conducta administrativa.

b) En razón del receptor.

-Individual: Es la que va dirigida a personas en particular.

-Colectiva: Es aquella que llega a todos los niveles jerárquicos de la empresa, sin estar dirigida a un puesto o persona en particular.

Esta clase de comunicación ayuda a ahorrar tiempo cuando se requiere comunicar algo en general; no es necesario ir informando departamento por departamento, sino que en lugares previstos de antemano se colocan tableros, en donde se insertan las informaciones, y así el personal se podrá enterar de lo que se quiere comunicar.

c) En razón a su obligatoriedad.

-Imperativa: Es la que se caracteriza por que debe acatarse sin discusión. Por lo general viene de afuera de la empresa, por ejemplo un ordenamiento de una ley, etc.

-Exhortativa: Es la que busca persuadir y convencer a las personas para que logren reacciones en forma positiva o negativa.

-Informativa: Tiene la finalidad de hacer saber algo que es de interés para los miembros de la empresa, o a terceros relacionados con ella.

Se puede dar dentro de la empresa o hacia el exterior en todo caso, deberá ser verídica y bien meditada.

d) En razón a su forma.

-Oral: Siempre ha sido considerada como elemento esencial para el trabajo. La comunicación oral ahorra tiempo, permite las explicaciones y facilita las

preguntas. Permite además el contacto personal entre los individuos y crea el espíritu de amistad.

Las personas que se encuentran cara a cara pueden usar también el tono de voz, gestos, ademanes, etc., que ayudarán a la mejor comprensión de la idea. La relación verbal facilita la comunicación, permite el intercambio de ideas al visitante, las dudas podrán ser resueltas de inmediato.

En concreto, las comunicaciones orales facilitan las relaciones de los individuos que laboran en una empresa. Las más efectivas son los diálogos.

Ejemplos de este tipo de comunicación: conversaciones, entrevistas, pláticas telefónicas, reuniones, conferencias, etc.

-Escrita: Ofrece mayores dificultades que la oral; el autor de una comunicación escrita no sabe hasta que grado le están entendiendo, y no puede ayudarse de gestos o ademanes. Está constituida por cartas, circulares, memoranda, reportes, quejas, reclamaciones por escrito, telegramas, manuales de procedimientos, reglamentos, folletos, etc.

Tiene la ventaja de que el mensaje queda impreso y se puede volver a consultar cuantas veces sea necesario, sirviendo de aclaración ante cualquier confusión.

-Gráfica: Es de gran utilidad ya que por medios ópticos captamos inmensidad de elementos y su relación con otros, ya que por medio del lenguaje tomaría-

algún tiempo explicarlo y no se lograría tan objetivamente.

Ejemplos de gráficas administrativas: organigramas, gráficas de gantt, diagramas de flujo, diagramas de procedimientos, etc.

En resumen, es cualquier representación con líneas o figuras que no sean el lenguaje.

e). Por su sentido (de acuerdo a la estructura organizacional).

-Vertical: Es la que se da entre jefes y subordinados, siendo descendente cuando tiene su origen en los primeros y ascendente en los segundos.

-Horizontal: Es la que efectúan las personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, con el objeto de coordinar sus respectivos trabajos o departamentos.

2.4 TECNICAS BASICAS

Cuanto más estudia la comunicación, más asombroso resulta comprobar que la gente se comunica, es por esto que se han estudiado diferentes técnicas que ayudan al éxito de las organizaciones.

Estas técnicas son el resultado de las investigaciones más serias realizadas por los distintos especialistas que concurren al estudio de la comunicación administrativa desde sus distintos enfoques.

Mencionaremos tres técnicas básicas que se utilizan

para el logro de una buena comunicación dentro de toda organización.

a) Técnica de las siete "ces" de la comunicación.

- Credibilidad: Dependerá de la fuente informativa, - que ha de revelar el firme propósito de ser útil al receptor. Este ha de tener confianza en el informa dor por considerarlo persona conocedora del tema.
- Contexto: El programa de comunicaciones ha de adap tarse a las realidades de su medio ambiente. Permi te la participación y el diálogo.
- Contenido: El mensaje ha de tener un significado - para el receptor.
- Claridad: El mensaje ha de redactarse o transmitir se con sencillez. El significado de las palabras - ha de ser el mismo tanto para el receptor como para el trasmisor.
- Continuidad y consistencia: La comunicación es un proceso infinito. Para lograr penetración hay - que practicar la repetición.
- Canales de comunicación: Son los que el receptor - utiliza y respeta. Los diversos canales tienen e- fectos diferentes y se emplean en fases distintas - del proceso de difusión.
- Capacidad del auditorio: La comunicación tiene -- máxima efectividad cuando menos esfuerzos requiera- del receptor. Se deben incluir ciertos factores - como disponibilidad, costumbres, capacidad de leer y conocimientos.

b) Técnica para escuchar con eficiencia.

- Evitar impresionarse por los símbolos de autoridad del interlocutor.
- Seguir escuchando hasta que el interlocutor termine.
- Aflojar la tensión cuando se está escuchando.
- Utilizar las pausas de su interlocutor para hacer preguntas.
- Concentrarse en lo que escucha, sin criticar, opinar o aconsejar.
- Hasta que termine completamente el interlocutor, evaluar las declaraciones.
- Analizar lo expresado para determinar lo que el interlocutor omite.

c) Técnica del índice de niebla.

Consiste en que la comunicación debe ser clara y comprensible, y hay que tomar en cuenta:

- Que las frases sean cortas.
- Sencillas en su estructura.
- Carentes de adjetivos innecesarios.
- Con palabras preferentemente de una o dos sílabas.
- Sin términos difíciles de comprender.

El procedimiento para aplicar la técnica del índice de niebla y medir la comprensibilidad de las comunicaciones escritas requiere:

- Seleccionar una muestra de material escrito que se

desea analizar, con una extensión de cien palabras aproximadamente.

- Cortar después de la frase completa más cercana, - antes o después de la centésima palabra.
- Calcular la extensión media de las frases dividiendo el número de palabras entre el número de oraciones.
- Obtener un ejemplo de frases en cien palabras.
- Determinar y subrayar el número de palabras difíciles, con muchas letras, esdrújulas poco conocidas o no usuales en el lenguaje común.
- Dividir el total de la muestra entre el número de palabras seleccionadas por su complejidad, o su utilización muy excepcional.

C A P I T U L O I I I

BARRERAS QUE AFECTAN EL PROCESO DE LA COMUNICACION

3.1 SIGNIFICADO DE LAS BARRERAS

Es normal en cualquier organización que la comunicación administrativa no sea llevada a cabo eficazmente, - ya que existen obstáculos que se les conoce con el nombre de barreras, que dificultan la comunicación.

El campo de acción de nuestro trabajo se limita al estudio de las barreras de comunicación internas. Como nuestro objetivo es el diagnóstico de las barreras de comunicación, es preciso afinar el concepto general de éstas.

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el - mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

Dichos obstáculos se presentan de diferentes maneras, ya sea por la falta de capacidad del emisor, trasmisor o receptor, problemas del lenguaje, ruidos o problemas ocasionados por el funcionamiento mismo de las organizaciones.

3.2 ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

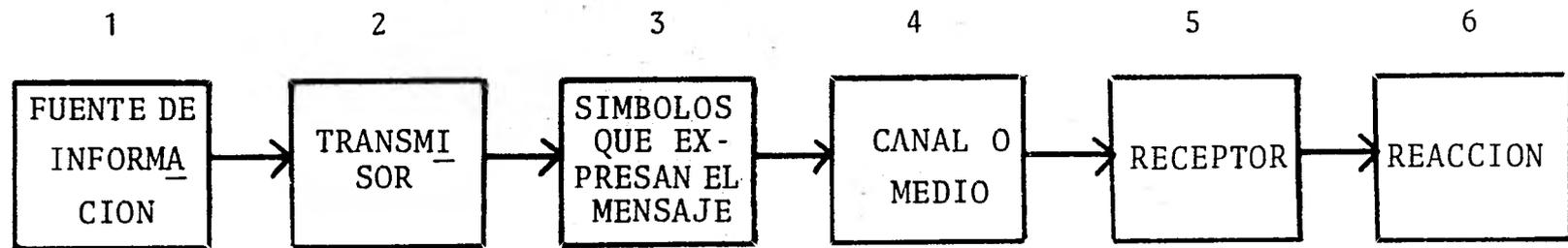
Duhalt¹⁶ nos menciona "que dentro del proceso de la comunicación administrativa, intervienen seis elementos-básicamente":

- La fuente de información.
- Transmisor del mensaje.
- Símbolos que expresa en el mensaje.
- Canal o medio de comunicación.
- Receptor del mensaje.
- Reacción que produce el mensaje que se relaciona con la efectividad de la comunicación.

El emisor como el receptor pueden encontrarse con una serie de obstáculos que les impidan lograr una buena comunicación.

16. Miguel F. Duhalt Krauss, Técnicas de Comunicación Administrativa, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México: UNAM, 1971, pág. 33

PROCESO DE LA COMUNICACION
ADMINISTRATIVA



3.3 BARRERAS BASICAS

Para el desarrollo de este estudio tomamos como punto de partida la clasificación que nos propone Duhalt¹⁷, completándola con otros puntos de vista.

De acuerdo con dicha clasificación las barreras se dividen en:

- 3.3.1 Semánticas
- 3.3.2 Físicas
- 3.3.3 Fisiológicas
- 3.3.4 Psicológicas
- 3.3.5 Administrativas

3.3.1 Semánticas:

Se refieren al significado de las palabras orales o escritas, que son generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva.

3.3.2 Físicas:

Se refiere a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje.

17. Véase Duhalt Krauss, op. cit. pág. 33

Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecanica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc., según el medio trasmisor o receptor que se emplee.

3.3.3 Fisiológicas:

Son aquellas de carácter natural que se reflejan en el mal funcionamiento de los sentidos del ser humano, porque en ocasiones llegan a ser defectos graves, por ejemplo, la sordera, ceguera, etc., y frecuentemente son motivo de equivocaciones que deforman la comunicación.

3.3.4 Psicológicas:

Son aquellas que se forman por una actitud cerrada hacia determinados estímulos o comunicaciones. Muy frecuentemente se deben a una marcada ignorancia de determinados aspectos, que se manifiesta en forma de prejuicios o ideas obsoletas, rigidez de pensamiento, frustraciones, conflictos, etc. Dentro de estas barreras intervienen varios factores que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha o aversión.
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de sí mismo.

Todos estos factores influyen sobre la persona que

escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto status (título).
- Poder para emplear o despedir.
- Uso de sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Apariencia física importante.
- Falta de motivación.

3.3.5 Administrativas:

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales que deforman la comunicación.

Las barreras más importantes son:

- a) En la comunicación horizontal (de un mismo nivel jerárquico):
 - La competencia desleal. En competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus superiores, es frecuente que algunos funcionarios oculten información a otro funcionario de su mismo nivel, para que la actuación de éste desmerezca.
- b) En la comunicación ascendente (de abajo hacia arriba):
 - El deseo de agradar y el temor al castigo. Es natural agradar o temer al castigo, pero esto provoca que se oculte o se deforme al superior la información.

mación sobre faltas o hechos desagradables.

- Los problemas de rango. Es un esfuerzo mal entendido para mantener su posición y para racio-
nar su tiempo, un ejecutivo puede aislarse de --
sus subordinados levantando barreras físicas o --
burocráticas que impiden que se lleguen a él con
fluidez.

c) En la comunicación descendente (de arriba hacia abajo):

- Los secretos del puesto. El supervisor, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está libre de comunicar a uno de --
sus subordinados todo lo que sabe acerca de un --
asunto particular.
- El deseo de agradar bien. El deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a --
exagerar el contenido de la comunicación descen-
dente.

d) En cualquier dirección:

- Tiempo. Se presenta generalmente en empresas --
que trabajan en turnos. Los empleados de diver-
sos turnos, tienen tan poca oportunidad de con-
tacto, que entre ellos no se producen comunica-
ciones ni de tipo informal, ni formal.
- Lugar. Cuando las diferentes unidades de una --
institución se encuentran en diferentes lugares,
a veces distantes, la comunicación entre sus --
miembros tropieza con obstáculos naturales debi-

do a la separación espacial.

- Dimensiones de la estructura. Entre las distintas dimensiones de la estructura orgánica también surgen obstáculos de comunicación entre sus órganos cuyas actividades no son afines o conexas, como en el caso de asesores y de línea, etc., o entre los grupos informales compuestos de individuos.

Podemos concluir que el éxito del proceso de la comunicación es responsabilidad del emisor, el cual debe manejar eficientemente los elementos que intervienen en el proceso, tomando en cuenta las barreras que se puedan presentar en el mismo.

La eficacia de la comunicación se verá reflejada en la reacción que el emisor ha provocado en el receptor sobre el comunicado que le ha transmitido, ya que el objetivo del emisor es que el receptor reciba la comunicación.

C A P I T U L O I V

ETAPAS DEL PROCESO DE COMUNICACION DONDE SE GENERAL LAS BARRERAS

Las barreras conforman obstáculos de comunicación - en función de emisor y receptor. Su análisis lo haremos en el entorno de la comunicación administrativa.

La comunicación administrativa se puede dar en organismos tanto del sector público como del sector privado. Las barreras se pueden presentar en diversas partes del proceso de comunicación en forma específica o simultánea. Los ruidos o interferencias se pueden alojar en el medio o canal, y en el contenido.

En función del medio de transmisión, es probable la aparición de barreras; también cuando se utiliza la palabra oral y escrita, cuando se emplean señales: audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos, cuando se -- usan símbolos convencionales, en la comunicación gráfica o cuando se combinan dos o más medios y aparatos mecánicos.

En la comunicación administrativa suelen presentarse situaciones conflictivas que impiden y obstaculizan - el proceso de la comunicación, atendiendo la estructura del contenido administrativo, entre otros casos, cuando se emplean diferentes instrumentos como son: órdenes, -

instrucciones, reuniones, asambleas, entrevistas, charlas, discursos, reglas, manuales, reportes, recomendaciones, etc., éstos para asegurar el aparato circulatorio organizacional para el manejo de datos distribuidos operacionales.

Es importante que las necesidades prácticas de la comunicación se comprendan plenamente, y es igualmente importante que se aclaren los problemas que implica la realización de una buena comunicación. Estos problemas incluyen: estar preparado para comunicarse, el reconocimiento de las barreras de la comunicación, los principios de la comunicación, la elección de técnicas, la comunicación de parte a parte y el problema especial de la comunicación oral frente a la escrita.

La estructura de la organización determina el establecimiento de los canales de comunicación formales entre las diferentes unidades de ella, y el proceso de comunicación de una empresa en gran escala es en gran parte el mismo, aunque los datos adicionales más importantes se refieren al curso de información interna.

En seguida mencionamos algunos modelos de estructuras organizacionales:

- 1) Estructuras de Organización:
 - a) Centralizada.
 - b) Descentralizada.
- 2) Dirección que siguen las comunicaciones Personales y/o Telefónicas.
- 3) Circuitos y Redes de comunicación:

- a) Vertical.
 - b) Horizontal.
 - c) Diagonal.
- 4) Red de comunicación de un procedimiento de compras mostrando los principales centros de decisión.
- 5) Patrones de comunicación:
- a) Centralizado.
 - b) Circular.
 - c) Estructura en Cadena.
 - d) Patrón de comunicación en Y.

1) Estructuras de organización:

Tenemos una estructura centralizada (a) donde se localizan 21 administradores y 60 operarios y empleados. - Para llegar a estos últimos, la gerencia tiene que pasar por dos niveles intermedios, teniéndose que utilizar tres canales de comunicación. En cambio, en una estructura descentralizada (b), la gerencia utiliza un solo nivel intermedio para llegar al nivel inferior, usando dos canales, o sea uno de la gerencia a la jefatura del departamento y otro de ésta a los operarios.

En la estructura descentralizada tenemos 11 administradores, para coordinar y supervisar el mismo número de operarios y empleados.

En este ejemplo vemos que existen en la organización descentralizada 10 administradores menos que en la centralizada, por lo que, se eliminan igual número de canales de comunicación formal. La estructura descentrali

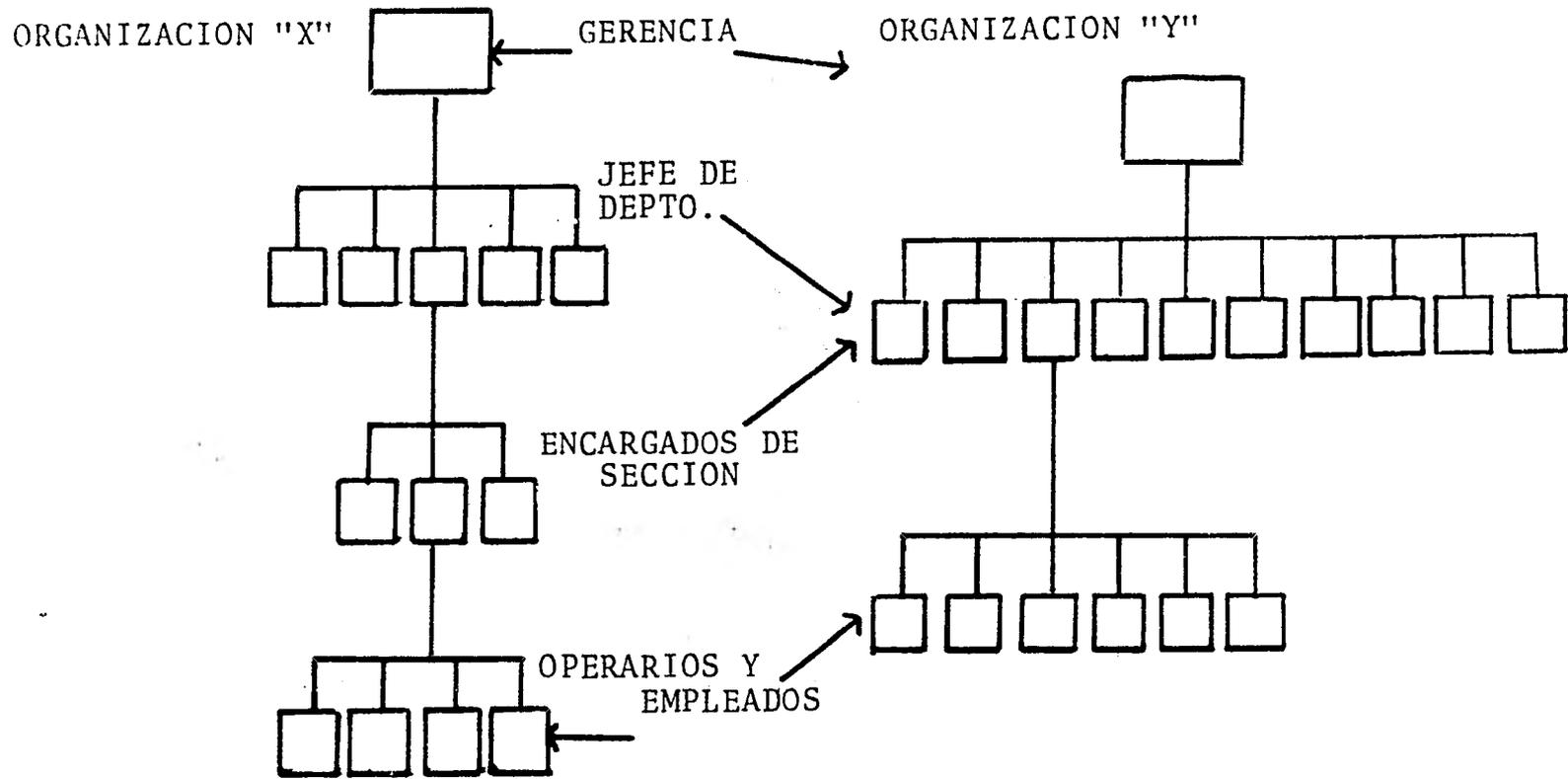
zada tiene como resultado menor número de niveles jerárquicos; cada administrador delega más autoridad y tiene un tramo de control más amplio.

Entendemos que los supervisores en la organización descentralizada necesitan depositar más confianza en los subordinados, controlando y coordinándolos a base de políticas y normas, pero dándoles mayor libertad de ejecución.

Este diagrama sirve principalmente para estructurar las jerarquías de mando, así como para mostrar la división de trabajo en términos generales, es decir, para departamentalizar la organización.

En conclusión, observamos que la barrera más común en esta estructura, es de tipo administrativo, porque se refleja el poder de mando y la división del trabajo ya que en este modelo no se pueden mostrar todos los canales de comunicación formal.

ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION



(a) Centralizada

(b) Descentralizada

2) Dirección que siguen las comunicaciones personales - y/o telefónicas:

En este diagrama vemos qué canales de comunicación se establecen para llevar a cabo las funciones de un departamento, en este caso, el de compras. Estas funciones requieren que dicho departamento se relacione con otras - varias unidades organizacionales en distintas direcciones.

En el esquema podemos apreciar la dirección de la comunicación formal (con las flechas salidas); por ejemplo, una de las secciones de producción solicita un nuevo operario, haciéndolo saber al jefe del departamento, quien a su vez se comunica al departamento de personal. El jefe de este departamento ordena a una de sus secciones que - inicie el procedimiento. El jefe de personal, a su vez - informa a la gerencia, quien pide explicaciones al jefe de producción.

La sección de personal encargada de la selección y - contratación se comunica con la sección de producción que está solicitando el operario, para pedir datos.

Aquí únicamente se está diagramando la comunicación personal y telefónica, pero podría haber también información escrita en cuanto a la solicitud mencionada.

Algunas comunicaciones, como la del jefe del departamento de producción al del departamento de personal, la - del gerente hacia el departamento de producción, y en - general todas las que a través de las líneas de mando conecten directamente unas unidades con otras (se observa con líneas punteadas), siguiendo las de mando. Sin -

embargo, si la comunicación entre las secciones de personal y de producción siguieran la línea de mando, tendrían que dar un rodeo innecesario. O sea, que la comunicación lateral para que sea rápida, muchas veces tiene que apartarse de la línea de mando, sobre todo cuando se trata de operaciones de rutina, que no implican autorización o decisiones por parte del superior.

En este ejemplo sólo tratamos de ejemplificar la comunicación que se origina por la falta de un operario, y ésta se puede considerar como parte del proceso formal.

Si se tratara de diagramar la comunicación de un día de trabajo promedio en una organización, obtendríamos una confusión de vías de comunicación, a través de las cuales viajan órdenes, sugerencias, opiniones, reportes, réplicas, explicaciones, datos e información en general. Ahora bien, si a esto le agregamos la comunicación informal, las cruces y saltos de canales, complicará todavía más la red de comunicación.

Sin embargo, si se quiere tener una idea más precisa de la organización, la red de comunicación tanto formal, como informal, nos dará una idea más clara de su funcionamiento, centros de poder, influencia y decisión.

Podemos concluir que las barreras más comunes son de tipo físico por deficiencia en los medios de transmisión y recepción del mensaje y de tipo fisiológico por el mal funcionamiento de los sentidos del ser humano, provocando una deformación en el mensaje.

3) Circuitos y redes de comunicación:

El circuito es la unidad mínima de comunicación dentro de la estructura organizacional. Consiste en un emisor y un receptor unidos por un canal de doble vía.

A las redes de comunicación les corresponde un papel vital en la organización porque:

- A través de ellas fluyen los objetivos de la dirección y las órdenes encaminadas a orientar los esfuerzos de cada uno de los miembros (o subsistemas) de la organización para la consecución de dichos objetivos.
- A través de las redes de comunicación fluye la información necesaria para enriquecer el panorama de la dirección, que le permita una sana orientación, infundiéndole eficiencia a la toma de decisiones y a la coordinación de esfuerzos.

Por lo anterior, podemos decir que la red de comunicación se convierte en el sistema nervioso de la organización, que le permite al cerebro (dirección) transmitir órdenes vitales a sus órganos.

En el diagrama podemos apreciar como esta unidad de comunicación forma un circuito cerrado en cualquier dirección ya sea de emisor a receptor o de receptor a emisor. A través de una de las vías se envían órdenes, sugerencias, información hacia el receptor y éste devuelve reportes, preguntas, sugerencias o información por medio de la vía de regreso, constituyendo esto la llamada retroalimentación.

El circuito de comunicación puede ser:

- a) Vertical.
- b) Horizontal.
- c) Diagonal.

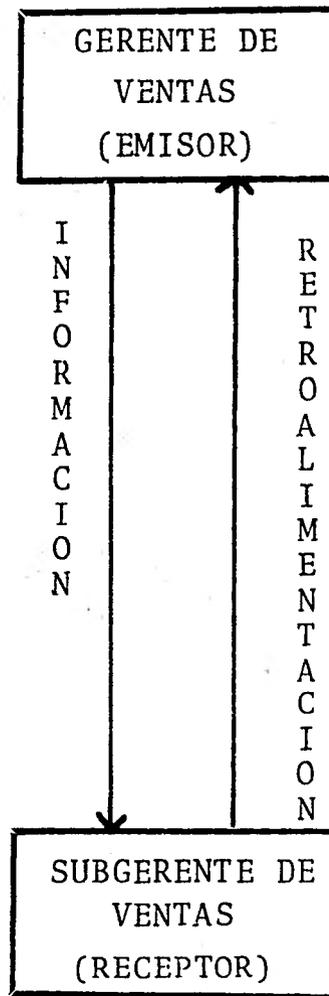
- a) Es circuito vertical cuando la comunicación se establece entre el jefe de un centro de decisión (de cualquier jerarquía que tiene a su cargo subordinados) y un subordinado del mismo, por ejemplo, entre el gerente y el subgerente de ventas.
- b) Los circuitos horizontales se pueden establecer entre jefes de centros decisionales o entre subordinados de la misma jerarquía, ya sea dentro o fuera de una unidad organizacional (división, departamento, sección, etc.) como entre los subgerentes de ventas y de producción.
- c) Los circuitos diagonales se establecen entre el jefe de un centro decisional y otra persona de menor jerarquía, situada en otra unidad organizacional, como entre el gerente de personal y el subgerente de producción.

La red de comunicación está formada por dos o más -- emisores y un receptor, dos o más receptores y un emisor, o bien entre varios emisores y receptores. Una red de comunicación constituye un subsistema del sistema general de comunicaciones dentro de una organización. La red de comunicación une mediante canales un centro de decisión, de responsabilidad, de utilidades, de inversión, o de costos, con otros centros, o bien dentro de un mismo centro a los integrantes del mismo.

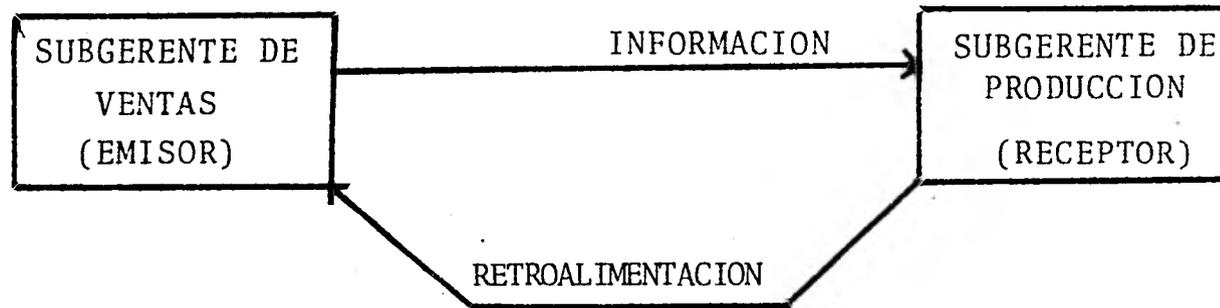
En la organización formal existen redes de comunicación originadas y estructuradas de acuerdo con los programas, sistemas y procedimientos establecidos por el proceso de formalización. De esta manera, un programa de entrenamiento establece canales entre el departamento de personal, la gerencia general, los diferentes departamentos dentro del programa, a menudo con unidades externas a la organización.

La barrera que con más frecuencia distorciona la información es administrativa, debido a que no se definen concretamente los circuitos que de acuerdo a los programas establecidos deben utilizarse, o bien que a los receptores no les haya quedado una idea clara de los objetivos que se persiguen.

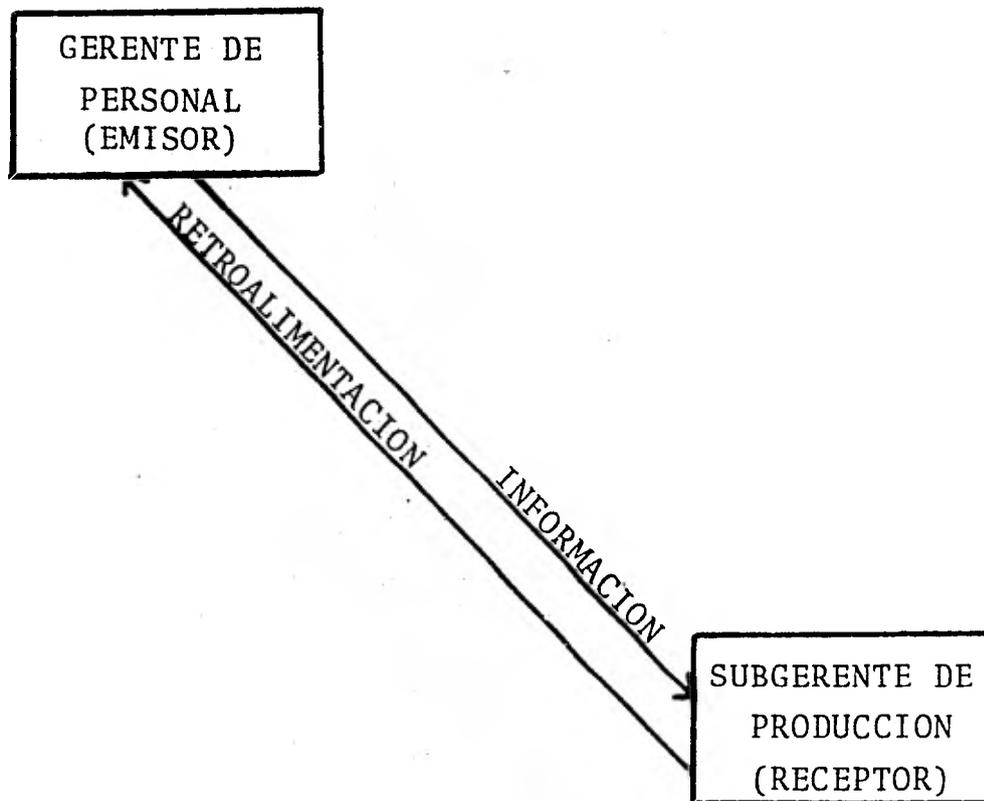
CIRCUITO DE COMUNICACION VERTICAL



CIRCUITO DE COMUNICACION HORIZONTAL



CIRCUITO DE COMUNICACION DIAGONAL



4) Red de comunicación de un procedimiento de compras - mostrando los principales centros de decisión:

En este diagrama se establece la comunicación escrita y verbal entre el departamento de compras, los departamentos a los que sirve, el almacén, la contaduría, la caja y los proveedores.

En el esquema apreciamos que existen varios centros de decisión (5 más el número que se incluya en otros departamentos), y 13 canales de comunicación entre ellos. Para el establecimiento de la coordinación y el control es necesario contar con retroalimentación a través de canales de regreso, o mediante la conexión con unidades de coordinación y control. En este diagrama la contaduría recibe del Departamento de Compras las facturas y notas de los proveedores, pero no establece la obligación de pago si el almacén no informa haber recibido la mercancía satisfactoriamente.

El departamento de compras coordina la función de compras para toda la organización, y por lo tanto, es el centro de decisión -es este el procedimiento que tiene más canales de comunicación-.

En este procedimiento los problemas que pueden presentarse se derivan de la comunicación verbal y escrita, que pueden ser ocasionados por alguna demora en los trámites que se requieran.

5) Patrones de Comunicación:

a) Patrón Centralizado.

Este patrón es, posiblemente el más utilizado, y en el que una persona recibe y transmite más información que los otros miembros del grupo. La posición central de una persona en relación con la comunicación, la convierte en líder del grupo, ya sea que haya sido nombrado o no por la organización formal.

Este patrón de comunicación, es, probablemente, el más rápido y que se presta a la realización de tareas simples, con fechas límite, o donde se necesita una acción pronta y eficaz. En vista de que las tareas no son complejas, al líder le basta dar órdenes y hacer ajustes pequeños para lograr que las cosas se hagan.

Los miembros pueden ir rápido al líder para obtener guía, consejo o aprobación de lo que están realizando.

En el diagrama, los patrones centralizados a) y b) se ajustan a lo arriba descrito, ya que el número de miembros (cuatro) que comunican con el líder es pequeño.

En cambio, en la ilustración c) de dicha figura, el mayor número (catorce) de miembros que dependen del líder, podría sobrecargar a éste y el grupo volverse inefectivo. Depende de la naturaleza del trabajo, el tipo de personas y de las necesidades de comunicación, la estructura apropiada para un grupo de trabajo.

El patrón de comunicación centralizado se presta más a ser implantado en niveles bajos de la empresa, en el ejército, el cuerpo de bomberos, de policía, etc., don

de la rapidez y la efectividad de las acciones es necesaria.

Se asume que en el patrón centralizado hay comunicación únicamente entre el líder y los miembros del grupo, pero no entre éstos.

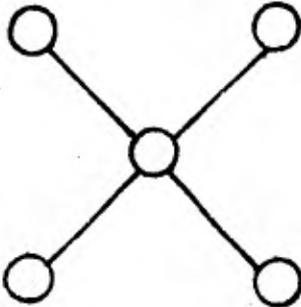
En la vida real, se puede afirmar que sí existe comunicación entre ellos, a menos que estén separados físicamente.

La barrera que tiene mayor incidencia en este patrón es la falta de comunicación entre el líder y los subordinados, ya que limita la participación de estos en las decisiones de trabajo.

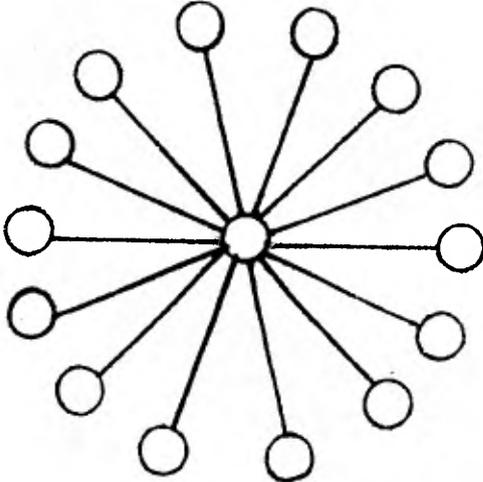
PATRON DE COMUNICACION CENTRALIZADO



a) MEDUSA



b) RUEDA SIMPLE



c) RUEDA MULTIPLE

b) Patrón Circular.

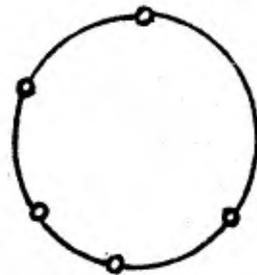
La estructura circular provee canales de comunicación entre todos los miembros, o cuando menos entre -- una mayoría de ellos, dependiendo de si se trata de un -- patrón de círculo abierto o de uno de círculo simple, -- respectivamente. A diferencia del patrón centralizado, -- el circular es mucho más lento, pero es más apropiado -- para resolver problemas más complejos. Como se puede apreciar en el diagrama, ninguno de los miembros tiene -- una posición de liderazgo, en vista que los canales de -- comunicación están repartidos equitativamente.

Sin embargo, si el grupo sigue funcionando por más tiempo, la tendencia es hacia la aparición de un líder - informal. Este tipo de estructura de comunicación genera una más alta moral entre sus miembros, ya que permite la libre comunicación entre ellos, pero como ya se indicó, es lenta por esta razón.

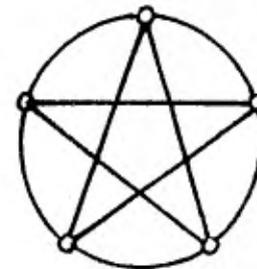
Una de sus características es que alcanza un mayor nivel de flexibilidad a los cambios.

En este tipo de patrón la barrera que puede darse -- es la lentitud para la toma de decisiones en un problema que no amerite la participación de todos los miembros.

PATRON CIRCULAR DE COMUNICACION



CIRCULO



CIRCULO ABIERTO

c) Estructura en Cadena.

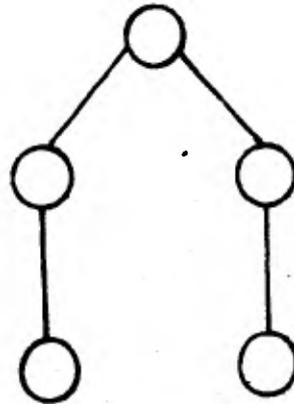
Este tipo de estructura no es rápida ya que exige el paso de órdenes o información a través de varias - personas.

En el diagrama podemos observar que si A fuera el jefe y quisiera llegar a E, necesitaría pasar la información a través de los inmediatos inferiores B, C y D. Si se trata de comunicación hacia arriba encontramos el mismo problema.

Además del mayor tiempo necesario para pasar la información, existiría el problema de la filtración de la información, principalmente de abajo hacia arriba, ya que los inmediatos superiores tratan de mostrar una buena imagen a medida que pasan la información hacia sus jefes.

La filtración la consideramos como la deformación del contenido, ya que cada uno de los retransmisores agrega, quita, reinterpreta y a veces distorsiona los datos.

ESTRUCTURA EN CADENA



a) CADENA SEMICIRCULAR



b) CADENA EN LINEA

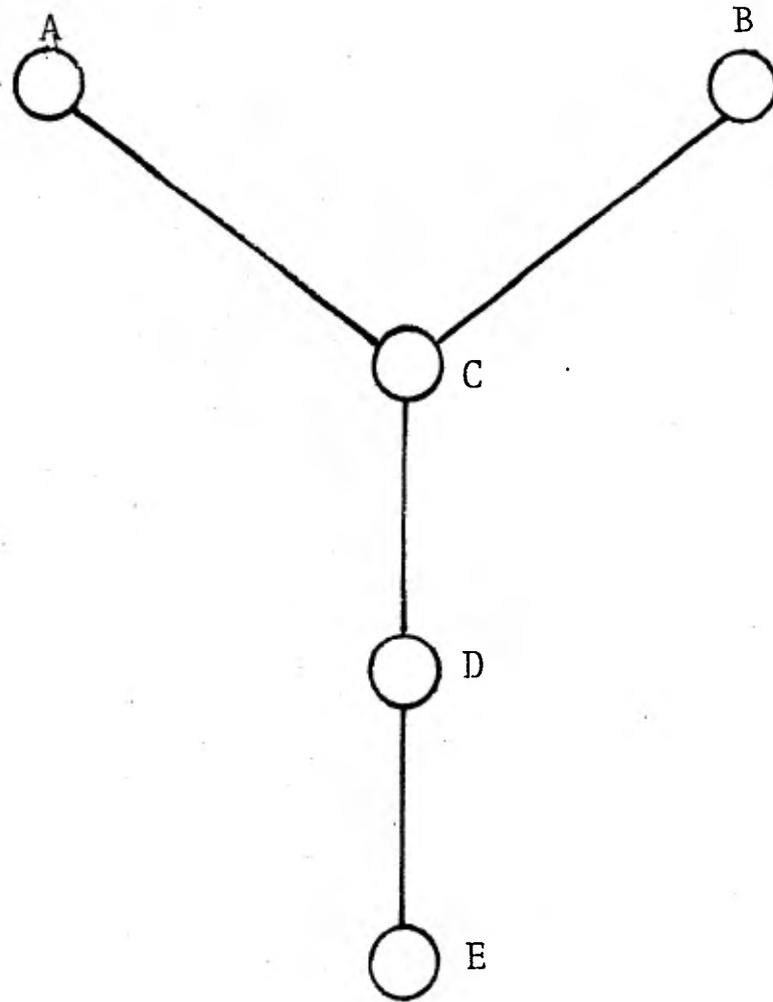
d) Patrón de Comunicaciones en Y.

Este tipo de comunicación se puede prestar a relaciones entre la línea y el staff.

En el esquema vemos que A es el jefe de personal, B es el contador de costos, y C el superintendente de producción. Tanto A como B pueden establecer su autoridad funcional sobre el superintendente. "A" podría comunicar políticas y procedimientos de personal, a las que el departamento de producción se tiene que ajustar. "B" podría dictar el procedimiento de control de tiempo para la mano de obra, que el departamento de producción tiene que observar.

Por lo tanto, podemos concluir que debe existir comunicación constante entre los jefes de líneas y el staff para evitar que un tercero interprete mal la información, ocasionando así que se presenten obstáculos en la comunicación.

PATRON EN Y



En los modelos anteriores hemos hecho mención de algunas barreras en la comunicación, ahora examinaremos - las más relevantes, desde el punto de vista organizacional:

- 1) Comunicación hacia abajo.
- 2) Comunicación lateral y diagonal.
- 3) Comunicación hacia arriba.

- 1) Comunicación hacia abajo.

Existen varias limitantes, pero las principales son:

- La falta de mutua confianza.
- La creencia, por parte de muchos superiores, de que realmente entienden a sus subordinados.

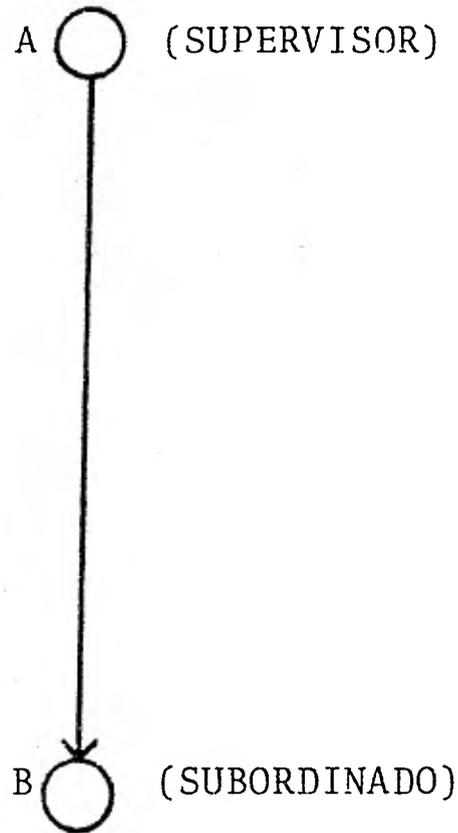
Si no se crea un clima de confianza y equidad, es muy común que el receptor (subordinado) no escuche al emisor (jefe), o bien que haciéndolo, esté ya predispuesto al mensaje del último, mal interpretándolo. Si el supervisor no crea un ambiente de confianza y justicia, el subordinado a su vez sólo le comunicará las cosas que le favorecen, ocultando los problemas que el jefe debería resolver.

Es muy común encontrar que muchos de los superiores dan por establecido que entienden a sus trabajadores, -- pero la realidad nos dice que no se toman el tiempo necesario para entenderlos, ni para conocer sus actitudes y motivaciones.

Con lo anterior nos damos cuenta que la comunicación establecida con los subalternos es de una sola vía, en lugar de una con doble dirección.

La comunicación de una sola vía puede ser muchas veces inconsistente con las necesidades y problemas a resolver, ya que el superior podría quedar sin los beneficios de la retroalimentación.

COMUNICACION HACIA ABAJO



2) Comunicación lateral y diagonal.

De acuerdo con el diagrama formal de organización no existe comunicación lateral y diagonal, excepto dentro de cada unidad organizacional, tampoco establece canales laterales y diagonales, solo en los procedimientos administrativos.

En el esquema donde mencionamos la red de comunicación de un procedimiento de compras mostrando los principales centros de decisión, nos muestra que existen canales internos, por ejemplo, entre el departamento de compras y almacén, donde se pueden dar los dos tipos de comunicación mencionados. Puede ser que el jefe del departamento de compras se dirija al empleado de almacén que llena las requisiciones para indicarle que no omita ciertos datos, originando una comunicación diagonal.

Si el jefe de almacén le pide al jefe de compras -- que les indique a los proveedores no utilizar los servicios de cierta línea de transportes de carga, esta acción constituirá una comunicación lateral (asumiendo que los dos jefes son de similar jerarquía).

A pesar de que muchas organizaciones tienen establecidos procedimientos administrativos, que ayudan a coordinar las funciones a que se refieren entre los diferentes departamentos que toman parte, no existe una definición clara del modo en que deben llevarse a cabo las relaciones laterales y diagonales. Es en esta área donde a menudo surgen problemas y en la que la comunicación informal es muy importante. Las relaciones entre dos departamentos puede ser muy buena y por lo tanto con una -

excelente comunicación de tipo informal.

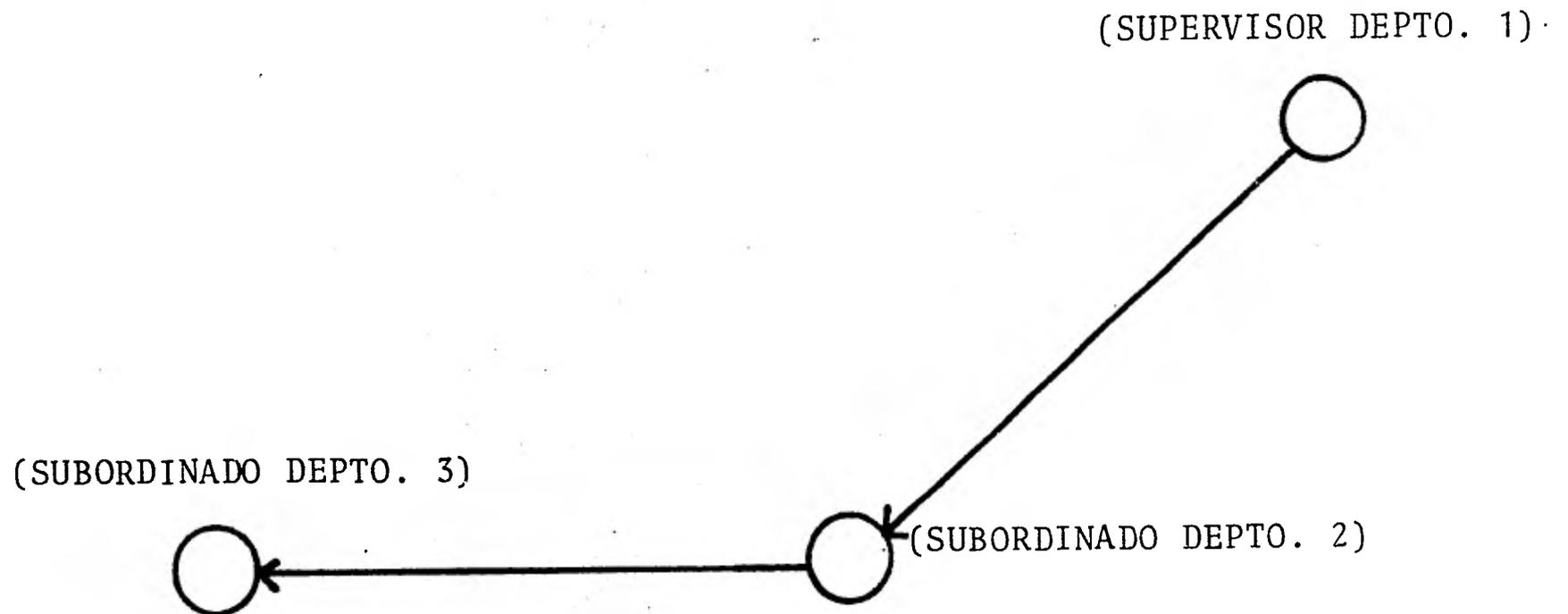
Las juntas de jefes de departamento con la gerencia propician la comunicación formal-informal, entre ellos. Cuando la compañía es pequeña o mediana, hay mayor oportunidad de comunicación, muchas veces porque físicamente los departamentos se encuentran cerca unos de otros. Pero cuando están en lugares distantes, la comunicación cara a cara sólo se realiza en las juntas colectivas. -- Sin embargo, aun en estas reuniones muchas veces un jefe de departamento no puede plantear a otro los problemas que desea resolver. La recomendación de la gerencia de que se logre la coordinación de las actividades entre -- los diferentes departamentos, sólo queda en buenos propósitos, tanto por la separación física de los jefes, como por su falta de tiempo. Si a esto agregamos el mal'entendimiento que algunos jefes tienen con otros, el problema se vuelve agudo.

Las relaciones diagonales muchas veces se ven obstaculizadas por el celo de algunos superiores. Por ejemplo, si el jefe del departamento de ventas se comunica con un empleado de producción, el jefe de este último puede reclamar al primero que si quiere transmitirle algo al subordinado en cuestión, lo haga a través de él (el jefe de producción). Algunas veces sucede que el empleado no le hace caso al jefe de otro departamento, aludiendo que sólo recibe órdenes de su jefe.

Muchas veces no es cuestión de que se esté quebrantando la unidad de mando, sino simplemente tratando de coordinar actividades; sin embargo, surgen problemas inesperados y no deseados por las partes.

En muchas ocasiones se abusa de la comunicación escrita, de tipo lateral o diagonal, racionalizando este proceder con la finalidad de delimitar responsabilidades. Si bien es cierto que la comunicación escrita puede utilizarse posteriormente para ver quién tuvo la razón, -- también es cierto que frena la rapidez de las acciones. Cuando existe entendimiento, se puede reducir la comunicación escrita, utilizando la verbal que es mucho más rápida.

COMUNICACION DIAGONAL Y LATERAL



3) Comunicación hacia arriba.

En este tipo de comunicación existen tres problemas principales:

- La diferencia de status.
- La inhabilidad del subordinado para comunicarse.
- La filtración que efectúa el mismo subordinado.

La diferencia de status entre el superior y subordinado puede propiciar cierta separación entre ellos, dada su diferencia de preparación, de intereses, y de hábitos. Puede ser que el superior esté enmarcado en el grupo que llamamos clase media y el subordinado dentro de la clase de bajos recursos, manifestando cada uno diferentes amistades, metas, gustos, etc. No se está afirmando aquí que no pueda haber entendimiento aun con diferentes grados de status entre el jefe y su empleado, sino simplemente que en la vida real tal diferencia puede constituir una barrera a la comunicación efectiva.

Otro problema de la comunicación efectiva lo constituye la inhabilidad de algunos subordinados para comunicarse. Algunas veces les falta habilidad verbal y otras para la comunicación escrita. Este problema se vuelve más agudo a medida que los niveles inferiores quieren -- llegar a los niveles superiores de la organización. Esa inhabilidad los cohibe para comunicarse con los superiores de su superior, prefiriendo presentar su caso a través de éste, viéndose entonces expuestos a los problemas de filtración.

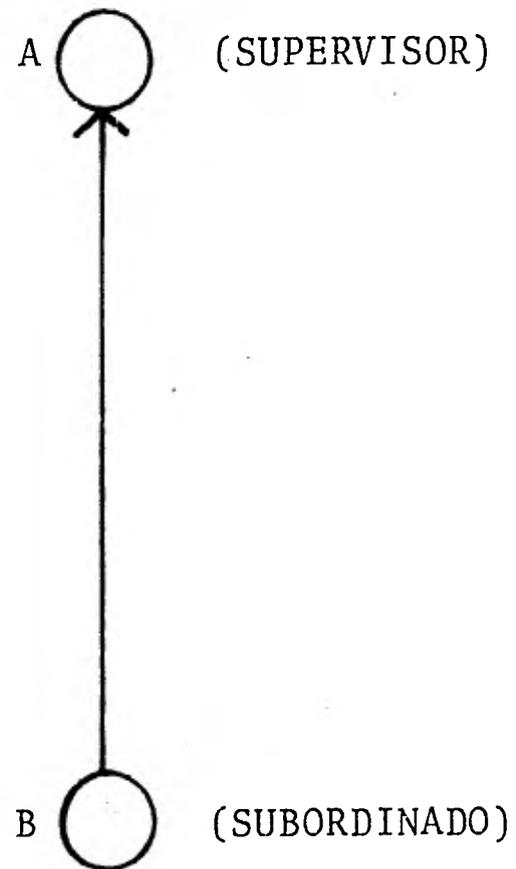
La barrera de la filtración es más seria a medida que la información pasa por más niveles, pero también -

existe en la transmisión del subordinado al superior. Ya se había apuntado que el empleado pasa la información -- que le es favorable, evitando pasar aquella que puede -- acarrearle problemas con su jefe o con otras personas -- más arriba en la jerarquía de la organización. Este problema no tan sólo existe en los niveles bajos, sino también en los intermedios. Generalmente el subordinado -- oculta aquellos problemas que pueden afectar su record y que podrían influenciar su ascenso en la organización.

Muchas veces el estilo de la dirección del superior afecta negativamente la transmisión de toda la información por parte de los subordinados. Si el jefe es demasiado autoritario o si es arbitrario en sus decisiones, los subordinados se callarán la boca o se protegerán en el anonimato del grupo para diluir su posible responsabilidad.

Cuando se está en niveles bajos y se trata de llegar a niveles más altos más allá del inmediato superior, no existe garantía de que se pueda llegar, a menos que exista un mecanismo apropiado para lograrlo. Por ejemplo, si un supervisor desea obtener un aumento de sueldo, puede pedir a su jefe que se lo consiga, pero éste puede informarle que el gerente rechazó esa petición, aun cuando no le haya expuesto el caso. También puede ser que sí se haya entrevistado con el gerente, pero que él mismo hubiese aconsejado que el subordinado no merecía el aumento del sueldo.

COMUNICACION HACIA ARRIBA



Con lo anterior hemos analizado la comunicación desde de diversos ángulos. En primer lugar sus componentes y las variables que influyen sobre cada uno de ellos, en seguida las implicaciones que la estructura organizacional tiene sobre la comunicación, los circuitos, redes y patrones de comunicaciones. Finalmente se hizo mención de las barreras que impiden la comunicación efectiva.

Después de todo esto, no podemos perder de vista - que la comunicación es necesaria para la coordinación de las actividades de las personas en la organización, que constituye un fenómeno de grupo, debemos planear cuidadosamente la estructura organizacional para una comunicación más eficiente, y que el estilo de dirección del administrador crea un patrón de comunicación dentro del grupo.

C A P I T U L O V

TECNOLOGIA BASICA PARA DETECTAR BARRERAS DE COMUNICACION

Para conseguir el crecimiento y la prosperidad de la empresa, es necesario salirse de los causes relativamente bien delimitados, y penetrar en los riesgos invisibles.

Sólo dos cosas son seguras: primero, que el mundo de mañana será diferente del de hoy, y segundo que, como consecuencia de esto, variarán las necesidades de la empresa. La habilidad para adelantarse, preparar y posiblemente ayudar a moldear los cambios mediante un pronóstico y una planeación sistemáticos, evidentemente, dará a la empresa una ventaja sobre aquella que trata de adaptarse a las nuevas circunstancias dominantes después de ocurrir los cambios.

El pronóstico de la tecnología es la aplicación de métodos científicos para analizar las tendencias técnicas, tomando en consideración el efecto de posibles cambios en el entorno político y social.

En este campo se han hecho extraordinarios progresos en la última década, y, aunque los principios básicos son simples, las técnicas usadas logran una precisión cada vez mayor, al poderse disponer de computadoras electrónicas de gran potencia.

A las pequeñas sociedades no les es necesariamente indispensable el uso de todos los métodos analíticos disponibles, pero sí han de comprender claramente sus principios. Además, utilizando una de las agencias de consulta especializadas que surgen, pueden tener acceso a los datos almacenados en una escala nunca antes disponible anteriormente.

Para apreciar los problemas de los pronósticos es preciso conocer el desarrollo de la tecnología y de las actitudes humanas hacia el cambio. En virtud de su naturaleza genética, que comprende atributos tales como la destreza manual, la visión esteroscópica y la capacidad de raciocinio, el hombre posee una inventiva inherente.

Empezando con toscos utensilios de piedra, el hombre inventó otros más complejos, tales como flechas, lanzas, hachas, ganchos, redes y objetos trenzados de forma complicada. Con la operación de la primera civilización fluvial hace 5,000 años se produjo la especialización profesional para explotar los ricos recursos disponibles, que afectaban a la mayor parte de los campos de la moderna ingeniería. La difusión de la civilización hacia los climas templados y el auge de las comunidades urbanas condujo al desarrollo de técnicas para apoyar las nuevas formas de vida.

Finalmente, en el Renacimiento, el hombre culto desarrolló una nueva forma de tecnología que aportó la base de la ciencia moderna -un procedimiento ideado para penetrar en el conocimiento de la naturaleza, caracterizado por una cuidadosa interacción entre la observación-

y la teoría-. Esta nueva tecnología dio finalmente fruto bajo la forma de la Revolución Industrial y de la subsiguiente explosión técnica, todavía en auge merced al apoyo de los científicos.

Junto a esta explosión técnica, existe una explosión de información. Hasta hace unos cien años, un hombre culto podía estar familiarizado con los principales elementos de todos los conocimientos significativos. Hoy es imposible estar íntimamente familiarizado con más de una pequeña parte de una disciplina particular, y la tendencia apunta hacia una especialización cada vez mayor.

Desde los inicios de la década de los sesentas, los estudiosos de la comunicación han investigado la transmisión de ideas tecnológicas, sobre todo innovaciones agrícolas, educativas, de higiene y de planificación familiar.

James R. Bright¹⁸, propone una metodología para detectar y vigilar los cambios, basándose en los estudios sobre varias docenas de innovaciones posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Así, afirma que había ciertos factores comunes:

- Un avance tecnológico nuevo y radical se hace visible a la sociedad, primero por escrito, y -- después en formas materiales progresivamente perfeccionadas de mayor amplitud y más efectivas, - antes de que logre difundirse ampliamente --

18. James R. Bright, artículo "Evaluating Signals of - Technological Change", publicado en Harvard Business Review.

su uso.

- Generalmente, la influencia potencial de la innovación resulta evidente años antes de que la nueva tecnología se utilice en una escala suficientemente grande, como para afectar a la estrutura existente de la sociedad.
- Los cambios sociales, políticos y, cada vez más, los ecológicos pueden alterar la velocidad y dirección del progreso.
- Las posibilidades tecnológicas -por ejemplo, pa-
rámetros como la velocidad, potencia, reducción
del tamaño, resistencia y capacidad- aumentan-
con el tiempo una vez superados los problemas -
iniciales, pero tienden a un límite cuando en-
cuentran barreras científicas, económicas o so-
ciales.

A partir de esto, Bright sugiere un procedimiento -
de vigilancia que abarca las siguientes actividades:

- Investigación del entorno, en busca de señales-
que puedan ser precursoras de cambios tecnológi-
cos significativos.
- Identificación de las consecuencias posibles --
(suponiendo que estas señales no son falsas, y
que persistan las tendencias que sugieren).
- Selección de los parámetros, políticas, aconte-
cimientos y decisiones que deben observarse y -
vigilarse para comprobar la velocidad y direc-
ción verdaderas de la tecnología, y los efectos
de emplearla.

Los cambios de orden tecnológico son quizá los que han tenido un impacto dramático sobre las empresas en expansión, si bien con frecuencia no ejercen una influencia mayor que los cambios de naturaleza social, económica o política. Estos parecen afectar las oportunidades de expansión de las empresas de dos formas distintas:

- El cambio tecnológico como influencia ambiental-externa a la empresa: los desarrollos tecnológicos externos registrados en otras compañías o en otras industrias, pueden volver obsoletos a los productos de una empresa, o bien dar lugar a que aumenten las ventas, al encontrárseles nuevos usos o abrirles otros mercados. Asimismo, una tecnología cada vez más compleja puede, por su misma naturaleza, actuar como estímulo a la expansión.

Conforme aparecen nuevos productos en los terrenos de más alta técnica, se amplían rápidamente la magnitud de sus mercados y todo el arte de la tecnología se convierte en una pirámide, resultan indispensables gran número de nuevos productos que acaban de aparecer.

- El cambio tecnológico provocado por la compañía por medio de sus programas de investigación y desarrollo: la innovación técnica puede considerarse como una de las claves que permiten a una empresa abrir mercados vírgenes. Por ejemplo, necesidades latentes son la base de un desarrollo técnico futuro en:

- El control de la contaminación atmosférica.
- La conversión del agua salada en agua dulce.
- El control ultrasónico de plagas.
- Nuevos usos para las cosechas excedentes.

La evaluación de los cambios ambientales sobre las necesidades existentes, constituye un requisito implícito y esencial al éxito total del programa de innovación de productos. Cuando el esfuerzo técnico se orienta desde un principio a satisfacer necesidades de este tipo, - mayores serán las posibilidades de lograr altos rendimientos para la empresa.

Por esta razón, se plantea la necesidad de contar con un programa sistemático que preste atención al medio ambiente, a fin de que la empresa esté prevenida sobre cualquier posible cambio, sin embargo, son muy pocas las empresas que lo tienen.

El programa diseñado para que la empresa mantenga cierta vigilancia sobre el medio ambiente, se asemeja a un sistema de alerta por radar, a fin de detectar los cambios con la suficiente anticipación para permitir a los ejecutivos de las empresas tomar las medidas adecuadas.

Para mantenerse en contacto con lo que pasa, se requiere de dos clases de habilidades:

- La capacidad de comprender e interpretar los complejos cambios tecnológicos, con
- La suficiente experiencia general que permite traducir al mundo de los negocios los síntomas del cambio.

Considerando estas habilidades como dadas, hay infnidad de fuentes de información que pueden constituirse en instrumentos de trabajo, por ejemplo:

- Libros, boletines y artículos en revistas especializadas.
- El contacto con otros ejecutivos, científicos y los medios universitarios.
- El análisis del mercado de los ciclos de crecimiento de los productos.
- Los datos sobre las tendencias vigentes en la demanda.
- Contratando los servicios de investigación que estudian y reportan cambios.

Los campos de expansión de productos y la oportunidad de expansión para la empresa individual se originan en los cambios que ocurren en el ambiente del mercado básico de la industria. Los cambios ambientales en la sociedad, en la economía nacional, en el gobierno y la tecnología, afectan sustancialmente tanto a la demanda de productos y servicios específicos como la habilidad de la empresa individual de prosperar al satisfacer esas necesidades.

Uno de los problemas más importantes con los que se enfrentan los ejecutivos en las empresas, es la resistencia de los empleados al cambio. Tal resistencia puede adoptar un número de formas: persistente reducción de la producción, aumento del número de ceses y solicitudes de traslado, discusiones irónicas, incremento de hostilidad, huelgas totales o de brazos caídos y, por supuesto la --

expresión de un gran número de razones para justificar - por qué el cambio no puede producir buenos resultados.

La gente no resiste el cambio tecnológico por sí -- mismo y que la mayor parte de la resistencia que se origina es innecesaria. Una solución que es cada día más - popular para enfrentarse con la resistencia al cambio es conseguir que la gente afectada "participe" en la introducción del cambio. Pero, de hecho, en la práctica, la participación empleada como medio de introducir el cambio, no resulta ser un buen método a emplear por la dirección a la hora de pensar sobre el problema. De hecho, puede ser que produzca conflictos.

Lo anterior no quiere decir, que el ejecutivo emplee su tiempo con las diferentes personas envueltas en el asunto, discutiendo con ellos los problemas humanos del cambio como tal. Sino que debe discutir programas, detalles técnicos, asignación de tareas, etc.; y estar bien atento para detectar los mensajes que van de un lado para otro cuando la gente discute estos temas.

La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, lo que los empleados resisten no es, el cambio tecnológico sino el cambio social, el cambio en sus relaciones humanas, - que generalmente acompaña al cambio tecnológico.

La dirección puede tomar medidas concretas para enfrentarse a la resistencia, haciendo pensar de forma diferente a la gente y también hacer uso del hecho de que las señales de resistencia pueden servir como útiles en el proceso de dirección y coordinación en el tiempo de la introducción de cambios tecnológicos.

Cuando el administrador se preocupa de estos problemas y actúa con objeto de facilitar la comprensión, habrá menos adulación mutua y más sentido común, menos palabras y mejor comprensión, menos ansiedad y mayor aceptación de crítica, menos inflexibilidad y mayor atención centrada en problemas específicos, en breve, mejores resultados en el proceso puesto en práctica de nuevas ideas de cambio tecnológico.

Por otra parte, los investigadores de la comunicación han observado con frecuencia que dentro de las empresas las fallas se deben a los diversos problemas socioeconómicos que afectan ya no sólo a las organizaciones sino a todo el país en general como es la inflación, la competencia y la carencia de leyes que respalden o fomenten ciertas actividades de tipo empresarial o industrial. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, no son los problemas externos los que llevan a una empresa a la pérdida o a la total desintegración, sino los errores internos cometidos dentro de la organización por sus propios directivos o trabajadores. Una gran parte de esas fallas internas gira en torno a la falta de información o al desconocimiento de la forma como debe aplicarse una información determinada.

Así mismo, nos dicen que en las empresas pequeñas y medianas se rechaza la introducción de nuevas estrategias o cambios operativos en la compañía únicamente porque -- sus métodos antiguos o quizás obsoletos han tenido éxito a un determinado nivel. Estas empresas por lo tanto están cerradas a la innovación y seguramente nunca recibirán información con respecto a nuevas tecnologías o sis-

temas de operación. Con estos antecedentes no será difícil que la compañía se estanque por siempre en un cierto punto o que otras compañías de su tipo, pero que cuenten con nuevas soluciones estratégicas, operacionales y tecnológicas, aparezcan en el mercado paulatinamente hasta que la empresa estancada se vea forzada a desaparecer.

Lo mismo ocurre en aquellas empresas que, no obstante que cuentan con la información, no saben aplicarla o transferirla. Consecuentemente, sus planes o estrategias no son claros y la operación diaria va declinando hasta que la empresa sufre severos daños o se desintegra.

Como consecuencia de este tipo de problemas y de la creciente preocupación por los estudiosos de la comunicación, dio origen a que algunos organismos se fundaran con el propósito de transferir la información requerida y asesorar la aplicación práctica del conocimiento obtenido de esa información. Una de estas instituciones es el INFOTEC.

El INFOTEC proporciona servicios que van desde el manejo y la transferencia de información hasta los trabajos de consultoría. En realidad, sus actividades se concentran en dar un valor agregado a la información. Además, el tipo de trabajo a realizarse depende de las necesidades del cliente.

Así mismo, bajo esta aplicación está comprendida la promoción del uso de los recursos tecnológicos existentes, es decir, las de ingeniería, los consultores privados, las instituciones de investigación, los proveedores de maquinaria y equipo, así como los servicios de carác-

ter técnico en general, las empresas encargadas de mantener el control de la producción, etc.

Por ende, es muy importante realizar un diagnóstico de los problemas organizacionales como un preludio o un programa administrativo o de desarrollo organizacional. Los recientes avances de las ciencias sociales han llevado al desarrollo de métodos de diagnóstico mediante los cuales pueden identificarse los puntos débiles y evaluar se la potencialidad de diversas técnicas de cambio en las organizaciones.

Estas últimas son cada vez más conocidas y usadas - en la actualidad, se encuentran con técnicas de cambio capaces de abordar virtualmente cualquier problema organizacional, aunque hay que decir que no existe ninguna - que lo cure todo.

Un error común en el diagnóstico organizacional es considerar solo los síntomas, por ejemplo, se da como un diagnóstico una "comunicación pobre". Esta puede ser una descripción bastante precisa de un síntoma, pero pocas - veces resulta útil como diagnóstico porque es demasiado común y general para señalar directamente una cura.

Decidir que una organización padece de una comunicación pobre es tan útil como decir que el paciente de un doctor sufrió un dolor. Al igual que las enfermedades, las barreras de comunicación empiezan a manifestarse por diversos síntomas. Entre estos figuran los conflictos, las confusiones, los errores, las pérdidas, las frustraciones, la falta de motivación, la mala imagen de la dirección, la imprecisión en la toma de decisiones, etc.

Aunque el diagnóstico se hace a menudo cuando aparecen - síntomas graves, la búsqueda de barreras de comunicación debe ser constante, o decir, que en cualquier momento de**be**mos empezar un diagnóstico, aunque en ese momento no - se justifique, únicamente por superación, lo cual nos - mantendrá en evolución constante.

Lo que en la investigación se presenta como comuni**ca**ción, por lo general resulta ser algo bastante diferen**te**. El gerente que dice "comunicación pobre" puede real**me**nte querer decir que no se le dió la oportunidad de -- ejercer su influencia en una decisión. Este es un asun**to** de distribución del poder, no de comunicación.

Para la elaboración de un diagnóstico debemos em**pe**zar por la dirección de cualquier organización, ya que - es ahí donde llegan todo tipo de problemas y donde final**me**nte se evalúan, consideran, meditan y se solucionan.

Limitaciones típicas del diagnóstico.

A pesar de que el diagnóstico debe ser una tarea re**la**tivamente abierta y sincera, con frecuencia no lo es. El problema central radica en que su exactitud se ve li**mi**itada por los horizontes de la persona que efectúa el - diagnóstico. Inconscientemente, un consultor X puede di**ri**gir su atención a una sola parte del problema, digamos, la estructura, en tanto que otro puede hacerlo a las re**la**ciones humanas. De esta manera, el diagnóstico de un consultor particular sobre diversos tipos de problemas - puede ser sorprendentemente similar. De donde podemos - concluir que las recetas que proponga para la curación - serán también semejantes.

Una limitante común del diagnóstico es que sólo se examinan datos "poco significativos". Se pregunta a los directivos y a los trabajadores acerca de cómo se sienten en su trabajo, qué piensan de la compañía de su jefe. Todo esto funciona hasta este nivel, pero es evidente -- que no sondea ninguno de los problemas más profundos de los objetivos de la empresa, ni tampoco la estructura o el diseño de la organización.

El diagnóstico tiene como finalidad dar los elementos necesarios para impedir que se formen barreras y pueda fluir libremente la comunicación. Ante una barrera - que se presente en el flujo de comunicación se puede detectar observando, y de ésta manera encontrar los síntomas que indican que algo no marcha y nadie está seguro - de lo que está mal. Se hace una exploración del área y se procura tener una idea clara del problema buscando hechos definitivos. En este punto los trabajadores entran en acción. Se hacen preguntas, se expone el problema y se pide la opinión de ellos. Posteriormente se seleccionan y se recaban los síntomas.

Cuando las personas interrogadas hablan acerca del problema, la mayor parte de lo que se descubre serán síntomas, no necesariamente hechos.

Algunos comentarios que probablemente se escucharán:

- Si contáramos con más ayuda, podríamos hacerlo bien.
- El no sabía que era así el trámite.
- La carga de trabajo es demasiada para nosotros.
- El papeleo en el trabajo nos abruma.

- El problema está en el departamento de quejas.
- Los costos están por las nubes.
- Les advertimos, pero no escucharon.
- Las nuevas secretarias del departamento cometen la mayoría de los errores.
- Nadie sabe a qué se debió esto.
- Pensamos que los errores que suceden son por falta de comunicación entre nosotros.

Los síntomas no son necesariamente causas, pero pueden ser indicios que ayuden a encontrar la razón verdadera del problema.

Así mismo, son manifestaciones superficiales de una base más profunda, pero algunos de ellos pueden ser también motivos reales, por lo que no se debe hacer caso -- omiso de ellos y aceptarlos.

Posiblemente el problema no se debe a los síntomas, pero es cuestión de política deficiente, planeación inadecuada, personal no adiestrado, estructura incorrecta de la organización, moral baja, impacto de la competencia, malos costos, o supervisión ineficaz.

Una vez realizadas las investigaciones preliminares, se estudian y eligen los síntomas, y después se trata de definir el problema, tal como se está observando. Al tener la idea aproximada de la actividad del "área problema", cabría preguntarse: ¿cuánto tiempo de estudio se -- llevaría para resolverlo? ¿y cuál sería el costo para -- llevarlo a cabo?

Si la actividad es poca, no se debe gastar mucho --

tiempo en resolver el problema y en este punto la barrera ha quedado detectada y la comunicación fluye. Posteriormente se hace un programa de actividades en donde se anota todo lo que se sabe acerca del problema.

En caso de que en este programa no se haya detectado el problema, se pasará a la etapa de compilación de datos para obtener información objetiva a través de documentos como son: gráficas, procedimientos, organigramas, etc.

Una vez que se tiene la información deseada, se procede a entrevistar a la gente clave, tanto operarios como supervisores, con el fin de realizar el estudio y destruir las barreras que impiden que la comunicación fluya. El objetivo principal de lo anterior es obtener un panorama del sistema que contenga el problema que se desea resolver, para que las barreras queden destruidas y la comunicación entre las personas tenga el éxito deseado, y con ello no haya repercusiones en los recursos materiales y técnicos que son manejados por el hombre y que una adecuada planeación de los recursos humanos, materiales y técnicos logre el objetivo de la organización.

Después de llegar a la solución del problema planteado, se fija un tiempo pertinente en relación a la magnitud del mismo y se hace una evaluación para comprobar si los resultados obtenidos a la fecha son los esperados.

¿Cómo se puede saber si se tiene una comunicación regular, buena o estupenda? La única forma en que podría medirse es mediante las características que manifieste la empresa.

Existen técnicas para evaluar la comunicación en -- las organizaciones, una de ellas es la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario.

Hemos tratado de adecuar a las organizaciones un -- conjunto de reactivos de fácil aplicación, procurando -- llevar a cabo un trabajo sistemático y metodológico a -- fin de poder detectar las barreras de la comunicación a nivel ejecutivo y a nivel subordinado.

El objetivo de este estudio es el de lograr la evaluación de la comunicación en las organizaciones por medio del diagnóstico.

El diagnóstico se llevará a cabo a través de una serie de preguntas que ayudan a determinar qué tipo de barreras existen en la organización, las cuales observarán las siguientes características:

- Lenguaje sencillo.
- Preguntas cortas y claras.
- Preguntas cruzadas para detectar contradicciones.
- Preguntas con la suficiente amplitud para detectar las barreras de la comunicación.

Este diagnóstico tiene la finalidad de mejorar la -- comunicación, por lo que los propios responsables del -- mismo, seguirán un proceso que permita mejorarlo mediante técnicas especializadas.

La entrevista es otra de las técnicas que también -- podría ser utilizada para complementar la información -- que se obtenga de los cuestionarios y de los puestos claves de la organización.

La entrevista es una forma por la cual nos comunicamos con otra persona que requiere la presencia física de los participantes. En ella interviene un elemento activo generador de la comunicación que es el entrevistador y un elemento pasivo que es el entrevistado, el cual debe dar respuesta a las preguntas que le formule el entrevistador, aun cuando una vez que la entrevista toma su curso ambas partes son emisor y receptor y dan margen a una retroalimentación constante. De todas formas el carácter de este tipo de comunicación no admite que se inviertan los papeles y que el entrevistador resulte entrevistado.

Otra de las técnicas es la investigación documental en la que encontramos manuales de organización, expedientes, etc., los cuales ofrecen información completa sobre diversos aspectos tales como la manera en que se compone la organización y distribución de funciones, descripción de puestos y sus relaciones, objetivos y políticas.

Si estos instrumentos no se adaptan a las necesidades de la empresa, se puede hacer uso de otras técnicas que midan con mayor exactitud las barreras que se pretenden detectar, por ejemplo en las barreras fisiológicas, se realizaría un exámen médico y en las barreras psicológicas se utilizaría la ayuda de un especialista en la materia.

Metodología para el encuestamiento.

Será manejada por censo encuestando a toda la organización y podrá ser codificada de tal manera que se obtengan los resultados por computadora.

Con lo anterior se pretende llegar a obtener los siguientes resultados:

- Datos fieles y precisos.
- Levantamiento rápido del encuestamiento.
- Control adecuado de la información requerida.
- Evaluación de cada una de las barreras detectadas.
- Información básica para determinar la solución - de las barreras de comunicación.

Cabe señalar que la información que se obtendrá al aplicar cualquiera de estas técnicas, será absolutamente confidencial y de manejo exclusivamente de los responsables del diagnóstico de la comunicación administrativa y no será utilizada en ningún caso en perjuicio de los encuestados.

CUESTIONARIO PARA DETECTAR LAS BARRERAS DE
COMUNICACION A NIVEL EJECUTIVO

Fecha: _____ Clave: _____
Departamento: _____ Puesto: _____

NOTA: La información que sea recibida será absolutamente confidencial y de manejo exclusivamente de los responsables del diagnóstico de la comunicación administrativa, y no será utilizada en ningún caso en perjuicio de los encuestados.

1. ¿Cuando algún punto no queda claro en las juntas es discutido hasta llegar a un acuerdo o solución?
2. ¿Le quedan claros los cambios que se le sugieren dentro de las juntas?
3. ¿Son claros todos los puntos tratados en las juntas?
4. ¿Existe algún problema proque no se utilizó un lenguaje adecuado en las juntas?
5. ¿Al elaborar sus informes utiliza un lenguaje comprensible?
6. ¿Utiliza un lenguaje sencillo al dirigirse a sus subordinados?
7. ¿Se cerciora de que su mensaje haya sido comprendido?
8. ¿Explica a sus subordinados como realizar sus actividades?
9. ¿Cuenta con el equipo adecuado para cumplir con los objetivos que persigue la organización?
10. ¿Cuenta con el material necesario para realizar su trabajo eficientemente?

11. ¿El equipo que utiliza se encuentra en condiciones-
óptimas?
12. ¿El espacio disponible en la empresa está adecuada-
mente distribuido?
13. ¿La ventilación provoca que su interrelación con --
los demás suspenda diálogos?
siempre () algunas veces () nunca ()
14. ¿La documentación que utiliza está escrita correcta-
mente a máquina?
siempre () algunas veces () nunca ()
15. ¿El ruido que existe a su alrededor ocasiona que --
usted no escuche a los demás?
16. ¿Le quedan claros los informes que le son transmiti-
dos por el emisor?
17. ¿Puede escuchar perfectamente las comunicaciones di-
rigidas a usted?
18. ¿Existe insatisfacción profesional?
siempre () algunas veces () nunca ()
19. ¿Para las actividades que debe realizar en conjunto
toma en cuenta el punto de vista de los demás?
siempre () algunas veces () nunca ()
20. ¿Se le presentan problemas disciplinarios?
siempre () algunas veces () nunca ()
21. ¿Le desagrada la forma de ser de algunas personas?
mucho () regular () poco () nada ()
22. ¿Existen relaciones tensas entre usted y otros je-
fes?
con todos () con algunos () con ninguno ()
23. ¿Admite la posibilidad de equivocarse?

24. ¿Promueve la participación en el trabajo de sus subordinados?
 siempre () algunas veces () nunca ()
25. ¿Comunica a sus superiores las fallas que usted no puede resolver?
 siempre () algunas veces () nunca ()
26. ¿Se llevan a cabo juntas periódicas que evalúen la marcha de la organización?
 siempre () algunas veces () nunca ()
27. ¿Asiste a esas juntas?
 siempre () algunas veces () nunca ()
28. ¿Participa en esas juntas?
 siempre () algunas veces () nunca ()
29. ¿Como miembro de la organización presenta la información oportunamente?
30. ¿La información de otros departamentos llega oportunamente?
 siempre () algunas veces () nunca ()
31. ¿Es clara la información que presentan los otros departamentos?
32. ¿Existen criterios establecidos para la recepción de información?
33. ¿Se tienen políticas establecidas en su departamento?
34. ¿El personal a su cargo conoce estas políticas?
35. ¿Existe coordinación de funciones entre usted y otros jefes?
 de todos () de algunos () de ninguno ()
36. ¿La coordinación que usted tiene con otros jefes es adecuada?

37. ¿Promueve la participación de sus subordinados?
38. ¿Toma en cuenta a sus subordinados al tomar una decisión en la cual interviene el trabajo de ellos?
39. ¿Cuenta con el tiempo necesario para comunicarse -- con sus subordinados?
40. ¿Las cargas de trabajo que tiene son?
muchas () regulares () pocas ()
41. ¿Están balanceadas las cargas de trabajo?
42. ¿Comprueba que sus ordenes sean comprendidas por -- sus subordinados?
43. ¿El tiempo es un obstáculo que impide que haya comunicación entre jefe y subordinado?
siempre () algunas veces () nunca ()
44. ¿Su centro de trabajo está alejado del de sus subordinados?
45. ¿Le es difícil comunicarse con ellos por encontrar-se en otro lugar?
46. ¿La comunicación entre sus subordinados y usted es?
buena () regular () mala ()
47. ¿Están establecidas las líneas de autoridad funcional de los departamentos?
de todos () de algunos () de ninguno ()
48. ¿Están definidas las líneas de autoridad de jefe y subordinados?
49. ¿Están bien definidas sus funciones?
50. ¿Existe fuga de responsabilidades en su departamento?
51. ¿El personal a su cargo necesita de una supervisión directa para realizar su trabajo?
52. ¿Adopta nuevos procedimientos cuando los considera apropiados?

CUESTIONARIO PARA DETECTAR LAS BARRERAS DE
COMUNICACION A NIVEL SUBORDINADO

Fecha: _____ Clave: _____

Departamento: _____ Puesto: _____

NOTA: La información que sea recibida será absolutamente confidencial y de manejo exclusivamente de los responsables del diagnóstico de la comunicación - administrativa, y no será utilizada en ningún caso en perjuicio de los encuestados.

1. ¿Recibe alguna orientación de su jefe para realizar su trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
2. ¿Si tiene alguna duda se la comunica a su jefe?
siempre () algunas veces () nunca ()
3. ¿Su jefe lo ayuda a resolver las dudas que se le --
presentan?
siempre () algunas veces () nunca ()
4. ¿Realiza algún informe de su trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
5. ¿Su jefe le hace algún comentario sobre su trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
6. ¿Cuenta con el material necesario para realizar su
trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
7. ¿El equipo que utiliza es?
bueno () regular () malo ()

8. ¿La iluminación en su trabajo es?
buena () regular () mala ()
9. ¿El ruido le impide realizar su trabajo correctamente?
siempre () algunas veces () nunca ()
10. ¿Existen deficiencias mecánicas que le impiden desarrollar eficientemente su trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
11. ¿El espacio disponible en la empresa está adecuadamente distribuido?
12. ¿El trabajo que desempeña es?
interesante () indiferente () aburrido ()
13. ¿La información que le es transmitida está escritacorrectamente?
siempre () algunas veces () nunca ()
14. ¿Entiende fácilmente el mensaje que le es transmitido?
siempre () algunas veces () nunca ()
15. ¿Le agrada su trabajo?
mucho () regular () poco () nada ()
16. ¿Existen relaciones tensas entre su jefe y usted?
siempre () algunas veces () nunca ()
17. ¿Hay relaciones tensas entre los compañeros de su departamento y usted?
siempre () algunas veces () nunca ()
18. ¿Existen relaciones tensas entre usted y compañeros de otros departamentos?
siempre () algunas veces () nunca ()
19. ¿Cuando tiene demasiado trabajo le es fácil pedir que le ayuden?

20. ¿Qué funciones realiza actualmente?
21. ¿Su jefe realiza reuniones de trabajo con usted?
22. ¿Realiza su trabajo en forma individual?
siempre () algunas veces () nunca ()
23. ¿Tiene problemas por falta de documentos al reali-
zar su trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
24. ¿Depende de la información de sus compañeros del de
partamento al realizar su trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
25. ¿Proporciona a sus compañeros de departamento la in
formación oportunamente?
siempre () algunas veces () nunca ()
26. ¿Los demás departamentos le proporcionan los datos-
que necesita oportunamente?
siempre () algunas veces () nunca ()
27. ¿Necesita estar en comunicación constante con otras
personas para realizar su trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()
28. ¿Personal de otros departamentos requieren de la in
formación que usted maneja?
29. ¿Su jefe lo ha autorizado para que proporcione in-
formación a otros departamentos?
30. ¿Su jefe al recibir su trabajo le hace algún comen-
tario?
siempre () algunas veces () nunca ()
31. ¿El trabajo que usted realiza lo puede hacer otra -
persona?
siempre () algunas veces () nunca ()

32. ¿Le ayuda usted a otra persona a realizar su trabajo? .
siempre () algunas veces () nunca ()
33. ¿Requiere de la información de otros departamentos lejanos a su centro de trabajo?
siempre () algunas veces () nunca ()

AREAS DE INVESTIGACION DEL CUESTIONARIO

	Reactivos Jefe	Reactivos Subordinados
A. BARRERAS SEMANTICAS	1 - 8	1 - 5
B. BARRERAS FISICAS	9 - 13	6 - 12
C. BARRERAS FISIOLOGICAS	14 - 17	13 - 14
D. BARRERAS PSICOLOGICAS	18 - 25	15 - 19
E. BARRERAS ADMINISTRATIVAS	26 - 52	20 - 33

Se propone la siguiente escala para cada una de las preguntas:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	50	90 a 100%
Muy Bien	40	80 a 89%
Bien	30	60 a 79%
Regular	20	40 a 59%
Mal	10	20 a 39%
Muy Mal	0	0 a 19%

GUIA DE ENTREVISTA PARA DETECTAR LAS BARRERAS
DE COMUNICACION A NIVEL EJECUTIVO

Fecha: _____ Clave: _____

Departamento: _____ Puesto: _____

NOTA: La información que sea recibida será absolutamente confidencial y de manejo exclusivamente de los responsables del diagnóstico de la comunicación administrativa, y no será utilizada en ningún caso en perjuicio de los entrevistados.

1. ¿En las juntas que se llevan a cabo en la organización se utiliza un lenguaje comprensible?
2. ¿Se llega a un acuerdo cuando existen diferentes puntos de vista?
3. ¿Utiliza un lenguaje sencillo al realizar sus informes?
4. ¿Al dirigirse a sus subordinados utiliza un lenguaje adecuado?
5. ¿De qué manera se asegura que su mensaje ha sido comprendido?
6. ¿Indica a sus subordinados la forma en que deben realizar sus actividades?
7. ¿Cuenta con el material necesario para desempeñar sus labores?
8. ¿El equipo que utiliza para el desarrollo de sus funciones es?
9. ¿El espacio disponible en la empresa está adecuadamente distribuido?

10. ¿El ruido provoca que usted suspenda diálogos?
11. ¿Son claros los informes que le son transmitidos?
12. ¿Las comunicaciones dirigidas a usted las escucha correctamente?
13. ¿Asiste regularmente un doctor a la organización?
14. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal?
15. ¿Se le presentan problemas disciplinarios?
16. ¿Realiza actividades en equipo?
17. ¿Toma en cuenta los puntos de vista de los demás?
18. ¿De qué manera promueve la participación de sus subordinados?
19. ¿Establece políticas dentro de su departamento?
20. ¿Cuáles son esas políticas?
21. ¿El personal de su departamento conoce estas políticas?
22. ¿Estimula la participación de sus subordinados?
23. ¿Desempeña sus actividades en otro lugar lejano a su centro de trabajo?
24. ¿Cuenta con la documentación necesaria para realizar su trabajo?
25. ¿Existe algún manual dentro de la organización?
26. ¿En la empresa se realizó algún procedimiento para la ejecución de su trabajo?
27. ¿Tiene acceso al archivo para obtener la información necesaria?
28. ¿Se emplea alguna técnica especializada para el desarrollo de sus actividades?

GUIA DE ENTREVISTA PARA DETECTAR LAS BARRERAS
DE COMUNICACION A NIVEL SUBORDINADO

Fecha: _____ Clave: _____
Departamento: _____ Puesto: _____

NOTA: La información que sea recibida será absolutamente confidencial y de manejo exclusivamente de los responsables del diagnóstico de la comunicación administrativa, y no será utilizada en ningún caso en perjuicio de los entrevistados.

1. ¿Su jefe le ha indicado cómo realizar su trabajo?
2. ¿Si tiene alguna duda se la comunica a su jefe?
3. ¿Su jefe le ayuda a resolver sus dudas?
4. ¿Le hace algún comentario sobre su trabajo?
5. ¿Cuenta con el material necesario para realizar sus actividades?
6. ¿En qué condiciones se encuentra el equipo que utiliza?
7. ¿El ruido le impide realizar su trabajo correctamente?
8. ¿Los mensajes que recibe del emisor son comprensibles?
9. ¿Asiste regularmente un doctor a la organización?
10. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal?
11. ¿Le agrada su trabajo?

12. ¿Cómo son las relaciones entre los compañeros de su departamento y usted?
13. ¿Cómo son las relaciones entre su jefe y usted?
14. ¿Existen relaciones tensas entre usted y los compañeros de otros departamentos?
15. ¿Si tiene demasiado trabajo pide que le ayuden?
16. ¿Qué funciones realiza?
17. ¿Tiene reuniones de trabajo con su jefe?
18. ¿Conoce las políticas de su departamento?
19. ¿Recibe oportunamente la información de otros departamentos?
20. ¿Su jefe le hace algún comentario de su trabajo?
21. ¿Necesita de la información de otros departamentos lejanos a su centro de trabajo?
22. ¿Cuenta con la documentación necesaria para realizar sus actividades?
23. ¿En la empresa se realizó algún procedimiento para la ejecución de su trabajo?
24. ¿Tiene acceso a los archivos para obtener la información que requiere para desempeñar sus actividades?
25. ¿Se emplea alguna técnica especializada para el desarrollo de su trabajo?

AREAS DE INVESTIGACION DE LA ENTREVISTA

	Reactivos Jefe	Reactivos Subordinados
A. BARRERAS SEMANTICAS	1 - 6	1 - 4
B. BARRERAS FISICAS	7 - 11	5 - 7
C. BARRERAS FISIOLOGICAS	12 - 14	8 - 10
D. BARRERAS PSICOLOGICAS	15 - 18	11 - 15
E. BARRERAS ADMINISTRATIVAS	19 - 28	16 - 25

Se propone la siguiente escala para cada una de las preguntas:

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	50	90 a 100%
Muy Bien	40	80 a 89%
Bien	30	60 a 79%
Regular	20	40 a 59%
Mal	10	20 a 39%
Muy Mal	0	0 a 19%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La primera hipótesis ha quedado probada en virtud de que la investigación documental muestra al administrador que existen instituciones especializadas que cuentan con los elementos de tecnología para realizar diagnósticos y detectar las barreras de comunicación que influyen en el desarrollo de las organizaciones.
- La segunda hipótesis ha quedado probada ya que efectivamente el administrador cuenta con herramientas prácticas tales como el cuestionario, la entrevista y la investigación documental entre otras, asegurando así la creación y el desarrollo de nuevos programas de comunicación.
- La comunicación es el motor que hace a las organizaciones más dinámicas, eficientes y sirve de enlace para que exista cooperación y satisfacción entre los miembros de la empresa.
- Las barreras se presentan de diferentes maneras, ya sea por falta de capacidad del emisor o receptor, problemas de lenguaje, ruidos o problemas ocasionados por el funcionamiento mismo de la organización.
- Las empresas pequeñas y medianas se cierran a la innovación y no reciben o no aceptan información respecto a nuevas tecnologías o sistemas de operación, por lo tanto quedan estancadas y muchas veces se ven forzadas a desaparecer.

- En instituciones de gran magnitud han logrado obtener éxito por utilizar día con día la tecnología adecuada y por aceptar las innovaciones que se presentan en un mundo cambiante como el actual.
- Los cambios tecnológicos son una limitante en las empresas para lograr su expansión, presentándose de dos formas: el cambio tecnológico como influencia ambiental externa a la empresa, y el cambio tecnológico provocado por la compañía por medio de sus programas de investigación y desarrollo.
- El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa.
- Es importante que se realicen diagnósticos, ya que constituyen una herramienta útil para que la empresa pueda detectar con anticipación problemas organizacionales, para lo cual pueden emplearse cuestionarios y entrevistas como los propuestos.
- La mayoría de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con personal capacitado, y no tienen información para saber cuáles son sus necesidades financieras para planear y determinar el capital de su negocio, una ayuda adecuada en materia de información estratégica, operativa y tecnológica, pueden salvarla de una situación conflictiva y prevenirla para poder generar resultados favorables para el éxito de la empresa.

- Para enfrentarse a la resistencia del cambio es necesario conseguir que la gente afectada participe en la introducción al cambio.

- Es importante para el administrador conocer las líneas de comunicación informal; ya que éstas se dan en la organización fuera de las líneas establecidas formalmente, pero tienen de alguna manera repercusión en las actividades formales de la empresa.

- Los administradores deben enviar a los subordinados a clases sobre comunicaciones, deben aleccionarlos constantemente, y no se debe descuidar ninguna oportunidad para señalar las necesidades de una buena comunicación.

- Un administrador debe evaluar cuidadosamente el procedimiento integrado de datos. Así puede darse cuenta de que la transmisión de muchos datos es más económica y rápida si se emplean métodos más sencillos.

B I B L I O G R A F I A

- Russell L. Ackoff, Rediseñando el Futuro, Ed. Trillas, México, 1979.
- Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1977.
- R. Bellows, T.P. Gelson y G. S. Odiorne, Executive Skills, Englewood Cliffs, N. J., Ed. Prentice Hall.
- James R. Bright, artículo "Evaluatin Signals of Technological Change", publicado en Harvard Business Review.
- David K. Berlo, El Proceso de la Comunicación, Introducción a la teoría y a la Práctica, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1979.
- John Chambers, Cómo Elegir Técnicas de Pronóstico Correcta, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Segunda Serie.
- Jones Denis Cooper, Organización, Planeación y Pronóstico de Empresas, Ed. Logos Consorcio, S.A., México, 1976.
- Franklyn J. Dickson, El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas, Ed. Diana, México, 1978.
- Miguel F. Duhalt Krauss, Técnicas de Comunicación Administrativa, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México: UNAM, 1971.

- Sergio Flores de G. y Emiliano Orozco G., Hacia una -
Comunicación Administrativa Integral, Ed. Trillas, Mé-
xico, 1974.
- Mario Haddad Slim, Psicología y Aprendizaje, Ed. Mc.
Graw Hill, 1978.
- Oscar Johansen Bertoglio, Las Comunicaciones y la Con-
ducta de la Organización, Ed. Diana, México, 1975.
- Koontz y O'Donnell, Curso de Administración Moderna,
Ed. McGraw Hill, México, 1977.
- Leslie H. Matthies, Recursos Humanos en el Diseño de
Sistemas Administrativos, Ed. Limusa, México, 1979.
- Emiliano Orozco Gutiérrez y Sergio Flores de Gortari,
Introducción a la Comunicación Administrativa para el
Desarrollo.
- Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teo-
ría y Práctica, 2a. parte, Ed. Limusa, México, 1976.
- Víctor Soria Murillo, Relaciones Humanas, Ed. Limusa,
México, 1980.
- W.J. Taylor y T.F. Walting, El Arte Básico de la Di-
rección y Administración de Empresas, Logos Consorcio
Editorial, S.A., México, 1977.
- Robert Young B., Las Claves de Expansión de la Empresa,
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, SE-
gunda Serie.