



875209  
UNIVERSIDAD VILLA RICA 6

Estudios Incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ADMINISTRACION

“Desarrollo de un Proceso de  
Comunicación efectiva para  
la Implantación en la  
Pequeña Empresa”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

PRESENTA:

**María del Carmen Morales Cabrera**

Director de Tesis  
L. A. E. José Antonio Olmedo Bolaños

Revisor de Tesis  
L. A. E. Sandra Luz Holzheimer Vela

BOCA DEL RIO, VER.

2000

285576



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **A DIOS:**

POR DEJARME VIVIR ESTE MARAVILLOSO  
MOMENTO

### **A MI MADRE:**

POR DARME LA VIDA, POR SUS CUIDADOS Y  
CONSEJOS, POR GUIAR MIS PASOS Y ENSEÑARME  
EL CAMINO CORRECTO PARA SER UNA MUJER DE  
BIEN, POR SABER SER PADRE Y MADRE A LA VEZ Y  
POR ESO SER LO MEJOR QUE ME HA PASADO EN LA  
VIDA: SER SU HIJA.

### **A MIS ABUELITOS ROMULO Y NINA:**

POR SER MIS SEGUNDOS PADRES, POR SU  
CARIÑO Y CONSEJOS Y POR APOYARME EN TODO  
PARA SER LO QUE HASTA AHORA SOY, ESTOY  
MUY ORGULLOSA DE SER SU NIETA.

**A MIS HERMANOS NINA Y GUTY:**

POR COMPARTIR CONMIGO SUS JUEGOS,  
SUS TRAVESURAS, SUS RISAS Y SUS  
LLANTOS, SUS LOGROS Y SUS FRACASOS.  
LOS QUIERO.

**A MIS SOBRINOS LIZETH, JOSE Y ROMARIO:**

POR SER LA ALEGRIA DE LA CASA.

**A MIS TIOS RAFAEL, JOVITA, JAIME, JULIO Y  
JORGE:**

POR DARME VALOR Y ANIMOS PARA SEGUIR  
ADELANTE.

**A MIS ASESOR DE TESIS LIC. JOSE ANTONIO  
OLMEDO BOLAÑOS:**

POR GUIARME Y COMPARTIR CONMIGO LA  
SABIDURIA Y EXPERIENCIA PARA LOGRAR UNA DE  
MIS METAS QUE ES ESTA.

## INDICE

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	6
1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
1.3.1.- OBJETIVO GENERAL	
1.3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS	
1.4.- HIPOTESIS	7
1.5.- VARIABLES	8
1.5.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE	
1.5.2.- VARIABLE DEPENDIENTE	
1.6.- DEFINICION DE VARIABLES CONCEPTUALES	8
1.7.- TIPO DE ESTUDIO	9
1.8.- POBLACION Y MUESTRA	10
1.9.- INSTRUMENTO DE MEDICION	11
1.10.- RECOPIACION DE DATOS	11
1.11.- PROCESO	11
1.12.- PROCEDIMIENTO	12
1.13.- ANALISIS DE DATOS	12
1.14.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	13
1.15.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO	13

#### CAPITULO II.-

#### MARCO TEORICO REFERENTE A LA GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA

2.1.- LA ADMINISTRACION Y LA CALIDAD	14
2.1.1.- ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS	14
2.1.2.- TEORICOS DE LA ADMINISTRACION CLASICA (TEORICOS DE LA CALIDAD TOTAL)	15
2.1.3.- TEORICO DE LA CALIDAD	20
2.2.- LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA	23
2.2.1.- CONCEPTOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	23
2.2.2.- LA PRODUCTIVIDAD Y EL NIVEL DE VIDA	24
2.2.3.- FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD	25
2.2.4.- COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA	26

2.3.- LA COMUNICACION EN LA EMPRESA	28
2.3.1.- LA COMUNICACION ASERTIVA Y LA MADUREZ	29
2.3.2.- PROBLEMAS DE COMUNICACION (BARRERAS)	36
2.3.3.- ¿ QUE ES UN PROBLEMA ?	42
2.3.4.- ¿ QUE ES UN CONFLICTO ?	45
2.3.5.- ¿ QUE ES LA COMUNICACION ?	65
2.3.6.- ¿ QUE ES LA NEGOCIACION ?	72

CAPITULO III.-                      RESULTADOS

3.1.- OBJETIVO	79
3.1.1.- ALCANCE	79
3.1.2.- RESPONSABILIDADES	80
3.1.3.- DESARROLLO	80
3.2.- CAPACITACION PARA ADQUIRIR DESTREZAS EN COMUNICACION	82
3.2.1.- TRABAJO ADMINISTRATIVO Y COMUNICACION	83
3.2.2.- CAPACITACION Y DESARROLLO	84
3.2.3.- APRENDIZAJE	85
3.3.- DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL DOMINIO DE LA COMUNICACION	86
3.3.1.- CUATRO DESTREZAS BASICAS DE COMUNICACION	88

CAPITULO IV.-                      CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

4.1.- CONCLUSIONES	93
4.2.- SUGERENCIAS	98

## INTRODUCCION

La comunicación es una de las herramientas de trabajo más importante del ejecutivo moderno. Se ha comprobado que el ejecutivo interviene el 90% de su tiempo realizando procesos de comunicación. Es muy cierto que la forma en que logre las metas y resultados está determinada por el grado de habilidad que posea para transmitir a los subordinados sus conceptos, ideas y sentimientos.

Por medio de la comunicación se puede determinar la calidad y el clima de las relaciones humanas, y dirigir toda la actividad del trabajo a través de la organización. Si no fuera por la comunicación el proceso estaría suspendido, pues ninguna idea es trascendente mientras no se comunica.

La eficacia y la moral del personal de una empresa depende básicamente de la efectividad de la comunicación en la organización. En todos los niveles de la organización, la comunicación como un proceso está continuamente en acción, conduciendo información, ideas, actitudes y sentimientos entre las distintas personas y entre los grupos de personas, de aquí que consideremos a la comunicación como una especie de red que reúne a todos los miembros que integran una empresa.

La estructura básica ha propuesto, desde los orígenes de la teoría administrativa, que el primer lugar en la organización lo ocupan los niveles de dirección, posteriormente los mandos intermedios, y en la base de la pirámide los niveles operativos, quienes realizan las labores de interfase con los clientes. Al cliente se le relegaba al último lugar. El sistema de comunicación era conocido como vertical, indicando que el flujo de la misma era de arriba hacia abajo, y en el mejor de los casos bidireccional.

La nueva visión indica que el primer lugar y razón de ser de las organizaciones son los clientes, por lo que ocupan la cima de la pirámide invertida. Por otro lado, los niveles operativos que realizan intercambio con los clientes son la primera parte de la pirámide interorganizacional, a quienes los niveles y mandos intermedios deben soportar y dar elementos para el desarrollo de su trabajo. En este esquema queda de manifiesto que las funciones del nivel directivo son de una gran importancia, más que por el lugar que se ocupa en la estructura, por que sus decisiones impactan al resto de la organización y en la mayoría de los casos, son responsables del éxito o del fracaso de la misma.

David Packard, de Hewlett Packard, quién dice: "Hay que evitar la excesiva rigidez en la organización... para que una organización funcione eficazmente la comunicación debe hacerse a través del canal más eficaz dependientemente del organigrama".

La reflexión anterior nos llevan a pensar que para lograr una empresa exitosa entre otros factores, no se trata

solo de generar una organización con estructura organizacional con la forma de un triángulo.

El presente trabajo de investigación comprende cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo primero: Metodología.- Hace referencia a la falta de comunicación en forma clara y veraz en las pequeñas y medianas empresas que es el marco de estudio para el planteamiento de la hipótesis y de la relación de las variables como sujeto de estudio con la finalidad de delimitar el proceso de investigación.

Capítulo segundo: Es el marco conceptual y análisis del flujo de mensajes de la organización, relacionados directamente con los objetivos, las funciones y la estructura de la organización y su relación con las herramientas o técnicas de la administración tales como la gestión de la calidad y productividad administrativa, siendo el factor primordial la administración del proceso de comunicaciones

Capítulo tercero: Se presentarán los resultados obtenidos en el trabajo de investigación documental con base a los objetivos planteados y para dar respuesta a la hipótesis, se emprende el esfuerzo de integrar una propuesta de diferentes especialistas junto con la propia un modelo sencillo y claro de un proceso de comunicación, acorde con las condiciones socioeconómicas de las pequeñas empresas mexicanas

Capítulo cuarto: Como parte final del trabajo de investigación se presentarán conclusiones que permitan destacar la importancia de la comunicación como factor estratégico en los aspectos internos y externos de las organizaciones y sugerencias que partan del modelo propuesto en el tercer capítulo como una válida herramienta para empresarios profesionales y estudiantes de la gestión administrativa

## CAPITULO I. METOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La comunicación en las organizaciones es tan compleja como la relación entre los seres humanos y tal parece que el término comunicación está en el lenguaje de las personas como lo son las autoridades de la empresa y el personal. Una buena comunicación significa algo positivo por sí mismo y para ambas partes de la organización, es decir, en primer lugar se trata de una cierta cantidad de personas. En segundo lugar implica interdependencia. Las personas son interdependientes cuando el desempeño de una de ellas afecta y se ve afectado por el desempeño de otras. La interdependencia necesita la coordinación de las actividades para asegurarse que las tareas individuales se lleven a cabo de modo que se logren los objetivos de la compañía, y la coordinación requiere de la comunicación.

Al acelerarse el uso eficiente de la tecnología de la información, la naturaleza de las relaciones administrativas esta cambiando. Los gerentes de las buenas empresas ante tal tendencia se sienten frustrados y tensos ante la comunicación. Si se le pregunta a cualquier administrador ¿Cuál consideraría como uno de los principales problemas que se presentan en cualquier organización? La respuesta es ;LA COMUNICACIÓN; ¿Alguna vez ha pedido algún subordinado un

trabajo y lo que ha obtenido, ha sido algo diferente de lo que había pensado el jefe?. Esto puede ser un problema de comunicación, pero que bien puede ser corregido. Por ello es necesario conocer el proceso de la comunicación humana con el desarrollo de la empresa.

Lo anterior permite formular las siguientes preguntas a los gerentes ¿Por qué necesitan una comunicación efectiva? Y a nivel personal ¿Por qué necesita ser un comunicador efectivo?

## 1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Gran parte del éxito de un gerente o empresario estriba en su habilidad para comunicarse, y esto requiere que cultiven sus propias capacidades de comunicación y es innegable el hecho de que aproximadamente el 50 por ciento del tiempo de un gerente, se utiliza para generar información. De modo que resulta obvia la importancia de cultivar las capacidades de comunicación interpersonal, basándose en que las relaciones administrativas con otras personas, son una parte importante del trabajo del gerente de una empresa.

Comunicarse eficientemente ahorra tiempo y dinero al gerente. Le evita sorpresas desagradables, como que los empleados le digan "Yo no sabía que lo quería para hoy" o "No le había entendido así".

Lo anterior obliga al gerente o empresario de la pequeña empresa preguntarse ¿Qué tan bueno es en la manera en que se comunica con su personal? ¿Cuántos problemas tiene por una comunicación deficiente? ¿Cuánto le ha costado que las cosas no estén o no se hagan como se dijo? ¿Cuánto pierde por que no le informaron a tiempo? ¿Cuántas ideas buenas de usted o de sus empleados se perdieron por no haber sido comunicadas?

Es decir no podemos evitar comunicarnos, lo que sí se puede evitar es tener una mala comunicación. El pequeño empresario se preguntará ¿Qué hacer para que el personal trabaje mejor?

### 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Que el pequeño empresario o gerente, sea capaz de utilizar los conceptos de comunicación para identificar los problemas más frecuentes en la comunicación y la manera de resolverlos

#### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Identificar los elementos del proceso de comunicación
- Describir las principales barreras a la comunicación.

- Señalar algunas estrategias para superar las barreras de la comunicación.

#### 1.4 HIPOTESIS

Los gerentes o empresarios de las pequeñas empresas no cuentan con un sistema de comunicación adecuado que permita reforzar la habilidad gerencial del proceso de la administración de la comunicación

#### 1.5 VARIABLES

##### 1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Los gerentes o empresarios de las pequeñas empresas no cuentan con un sistema de comunicación adecuado

##### 1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Los gerentes o empresarios para tener éxito en la organización, deben desarrollar un sistema de comunicación efectiva apoyados en la asertividad y madurez interpersonal para mejorar y reforzar su habilidad gerencial del proceso de la administración de la comunicación.

## 1.5 DEFINICION DE VARIABLES CONCEPTUALES.

### ASERTIVIDAD:

Se refiere a la acción de afirmar, poner en claro, es decir; aceptar. Es la expresión congruente de nuestros sentimientos, deseos, derechos, pensamientos y necesidades traducidos en acciones que nos permiten vivir en sociedad, es tomar decisiones aprendiendo a actuar responsablemente según nuestra vivencia personal y única; pero sobre todo comprendiendo y respetando la vivencia de los demás.

### COMUNICACIÓN:

Es un proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje usando símbolos que la otra persona debe ser capaz de entender para dar una respuesta.

### CONFLICTO:

Existe conflicto cuando dos o más personas están en desacuerdo en objetivos, intereses, sentimientos, ideas, lo que se manifiesta en oposición, interferencia, bloqueo, choques y pleitos.

### PROBLEMA:

Es la cuestión o proposición dudosa que se trata de aclarar; cosa difícil de explicar; cosa que presenta una dificultad; proposición dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado, conociendo ciertos datos.

### HABILIDAD GERENCIAL O ADMINISTRATIVA

Capacidades que requiere un administrador para lograr un buen desempeño al planear, coordinar, ejecutar y

controlar, es decir, son los conocimientos, experiencia y destreza que un individuo aporta a una tarea o actividad determinada

#### 1.6 TIPO DE ESTUDIO.

El presente trabajo de investigación de tesis su estudio es descriptivo y el proceso de investigación es documental, por medio del cual se efectuará la recolección, síntesis y comprensión de los datos que se recopilarán. La información permitirá la conceptualización del marco teórico, mediante el uso y aplicación de técnicas que facilitarán la labor de investigación en las fuentes de información.

Las fuentes documentales de investigación que se emplearan son: la documental bibliográfica y la documental hemerográfica.

- Documental bibliográfica: comprende como fuente de información la biblioteca y el instrumento de recolección la ficha bibliográfica.
- Documental hemerográfica: como fuente de información es el centro de documentación y el instrumento de recolección empleado es la ficha hemerográfica de periódicos, revistas, folletos, obras de consulta

Como investigación documental, se podrá describir los conceptos y características que forman parte del sujeto de estudio en cuanto a objetivos, diseños y así lograr una

mayor información posible que sirva de utilidad para la satisfacción de la presente investigación.

#### 1.8 POBLACION Y MUESTRA.

Por tratarse de una investigación documental, se hará referencia a las empresas en general y la muestra estará conformada por las pequeñas empresas.

#### 1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION

El instrumento de recolección de datos que se utilizara para la información, es el registro, de las lecturas, análisis de documentos y libros, que servirá para el análisis de las variables propuestas.

#### 1.10 RECOPIACION DE DATOS.

El procedimiento de recopilación de datos se realizará:

Por medio de fichas bibliográficas y fichas hemerográficas, con el objeto de conocer diferentes conceptualizaciones y diversas técnicas de comunicación organizacional y su contenido se aplicara a la redacción de toda la investigación para el presente trabajo de tesis.

### 1.11 PROCESO.

El proceso de estudio se llevara a cabo en tres etapas:

- Acopio de diversos libros, para tener una mejor conceptualización del marco teórico en el tema de comunicación empresarial y productividad.
- Recolección de folletos, revistas especializadas, obras de consulta, fichas para índices o abstractos para su análisis y evaluación de la información pertinente al tema.
- Se realizaran consultas en otras fuentes de información como internet.

### 1.12 PROCEDIMIENTO.

En este punto se describen las acciones que se realizaran a fin de obtener los datos para el estudio, y el procedimiento se describe en los siguientes puntos en forma operativa.

- Se realizaran visitas a las bibliotecas públicas y particulares, así como a las de los diferentes centros universitarios.
- De igual forma se visitaran las instalaciones como: hemerotecas, centro de distribución del periódico el

financiero, centros estadísticos de información, así como dependencias gubernamentales de apoyo empresarial.

#### 1.13 ANALISIS DE DATOS.

El análisis de datos en el presente trabajo de tesis, consiste en recorrer los pasos utilizados en la investigación: objetivos, hipótesis, técnicas, instrumento, con el objeto de proporcionar respuestas a las interrogantes de la investigación, para la reducción y síntesis de los datos que se obtendrán, con la finalidad de relacionar los elementos que componen la estructura de esta investigación, para proporcionar una respuesta confirmatoria o al rechazo de la hipótesis.

#### 1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia del estudio en ésta investigación documental, comprende el conocimiento de las diversas técnicas de comunicación para mejorar el ambiente y el hacer de la gente en las empresas, y la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa, y el cómo minimizar los conflictos y los problemas entre el personal y las autoridades de la empresa.

### 1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones en la investigación documental del presente trabajo de tesis, es la información bibliográfica de las bibliotecas públicas y de algunos centros de estudios universitarios. del puerto y ciudad de Veracruz y principalmente por la zona de Piedras Negras, Ver. en donde se establece contacto con una pequeña empresa arrocera en donde se permite sólo la observación por un tiempo limitado a dos días.

CAPITULO II. MARCO TEORICO REFERENTE A LA GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

2.1 LA ADMINISTRACION Y LA CALIDAD.

2.1.1. ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS.

ADMINISTRACION, CIENCIA, TECNICA, ARTE

ADMINISTRACION:

Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permiten establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales. (1)

CIENCIA:

Conjunto de principios de valor universal en el tiempo y el espacio, una clase de actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición hipotética, y real de determinados fenómenos que para sus fines se consideran idénticos. (2)

(1) Taylor, Frederick W. Principios de la administración Científica; Herrero Hnos; México, 1976

(2) (2) Idem.

#### TECNICA:

Conjunto de procedimientos en los que se basa un arte o una ciencia. De esta definición se puede deducir que la ciencia y la técnica no son excluyentes, son comparativas. El conocimiento de las causas de los fenómenos no implica su manipulación por lo que se debe desarrollar un procedimiento práctico para lograrlo (tarea de la técnica).(3)

#### ARTE:

Hacer las cosas con creatividad y sensibilidad continua.(4)

#### 2.1.2 TEORICOS DE LA ADMINISTRACION CLASICA (TEORICOS DE LA CALIDAD TOTAL)

Entre los teóricos de la Administración clásica se encuentran los siguientes:

- Frederick Wilson Taylor.
- Henry Fayol.

#### FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como padre del movimiento científico, por haber investigado ya en forma sistemática el trabajo humano.

(3) Taylor, Frederick W. Principios de la administración Científica; Herrero Hnos; México, 1976

(4) Idem.

Frederick W. Taylor, ingeniero industrial estadounidense, se desarrolló en la industria metalúrgica donde realizó gran parte de sus investigaciones.

En 1878 comenzó trabajando en la Midvale Steel Company, en 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos.

Como consecuencia de su observación a los procesos productivos en la Midvale Steel, Taylor llegó a las siguientes conclusiones:

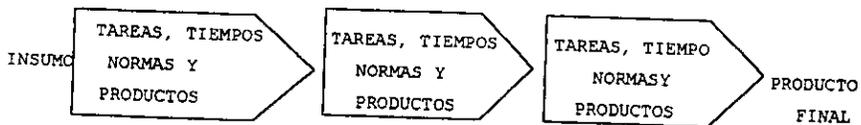
- Que no había ningún sistema efectivo de trabajo.
- Que no había incentivos económicos para los obreros por mejoras en su trabajo.
- Que las decisiones eran tomadas militarmente y por intuición experimental más que por conocimiento científico.
- Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

#### A) Estudio de movimientos y tiempos en el trabajo.

Taylor dividió cada tarea, trabajo o proceso en sus elementos más importantes, con la ayuda de un reloj, para cronometrar y obtener métodos ideales de trabajo, basado en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. Buscaba suprimir los tiempos equivocados, lentos e inútiles. Para esto observó a

los mejores obreros. (así lo relata en su obra Principios de Administración Científica).

Los tiempos y movimientos buscan sistematizar la producción generando un proceso homogéneo, determinando las actividades de cada fase y operación. También determinan el tiempo en que cada una de ellas se debe hacer y las normas de calidad de los productos, de las fases del proceso y del producto final.



#### B) Normalización.

Normalizar es establecer los puntos de calidad o requisitos que debe cumplir un producto perfectamente bien hecho (con cero defectos), también se conoce como estandarizar, o sea, que todos los productos salgan iguales, perfectos. Sin embargo el término normalizar tiene la bondad de que nos remite a normas o indicadores de calidad.

#### C) Planificación Centralizada.

Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación del trabajo a la dirección.

Este último concepto Tayloriano ha sido severamente criticado debido a que se dice, consideró al hombre como un apéndice de la máquina y menospreció la creatividad del obrero. Por la baja preparación escolar y malos hábitos de trabajo de éste.

Por la importancia que le dio a la planificación, estableció que debería separarse a ésta de la operación y constituirse en una unidad independiente bajo la responsabilidad de técnicos altamente calificados con grados de ingeniería, ellos deberían diseñar y seleccionar las máquinas, herramientas, fijar las cuotas de producción, los tiempos y movimientos, así como los flujos de las operaciones, sin la intervención de los obreros.

#### D) Selección y Capacitación del Personal.

Selección científica y preparación del operario. A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.

Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

#### E) La Colaboración en la Administración.

Según Taylor, es preciso buscar la colaboración entre Administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de la administración del trabajo.

F) Supervisión lineo-funcional de la producción.

Frederick Taylor señaló que las funciones del supervisor se dividieran más específicamente, incrementando con esto el número de directivos y éstos a su vez generaron un número mayor de niveles.

HENRY FAYOL.

Ingeniero francés, desempeñó diversos puestos en las minas de carbón de Comambault. Cuando fue nombrado administrador general, la empresa estaba a un paso de la bancarrota. Treinta años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia.

Fayol estableció 14 principios generales de administración: (5)

- 1) División del trabajo.
- 2) Autoridad y responsabilidad.
- 3) Disciplina.
- 4) Unidad de mando.
- 5) Unidad de dirección.
- 6) Subordinación del interés individual al general.
- 7) Remuneración al personal.
- 8) Centralización vs Descentralización.
- 9) Jerarquía.
- 10) Orden.
- 11) Equidad.
- 12) Estabilidad del personal.

- 13) Iniciativa.
- 14) Unión del personal.

También propuso un modelo de proceso administrativo, el que dividió en las siguientes etapas:

1. Previsión (en la que incluye la planeación).
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.

A partir de clarificar la Misión y Visión, en términos del servicio al cliente las empresas se fijan objetivos generales y metas a largo, mediano y corto plazo para optimizar sus recursos y mejorar sus procesos.

Todo proceso cubre las siguientes etapas:

1. Previsión.
2. Planeación.
3. Organización.
4. Integración.
5. Dirección.
6. Control.

### 2.1.3. TEORICO DE LA CALIDAD.

#### W. EDWARDS DEMING.

Estadígrafo industrial estadounidense, visitó el Japón en 1950 para impartir cursos sobre control estadístico de la calidad que lleva su nombre.

5. Fayol, Henry. Administración Industrial y General; Herrera Hnos; México, 1967

Según Deming, la calidad debe estar dirigida a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras. Para él, la calidad esta determinada por los siguientes factores, así como por las interrelaciones entre estos:

1. El producto mismo.
2. El usuario y como usa el producto, como lo instala y como lo cuida y que espera del producto.
3. Instrucciones para el uso, entrenamiento del cliente y entrenamiento del encargado de las reparaciones y disponibilidad de las refacciones.

Propone que se deje de depender de la inspección unilateral del supervisor, ya sea de dicha inspección no agrega calidad y en muchas ocasiones sólo es justificación de su autoridad. Más bien, se debe involucrar al trabajador en el control del proceso de la calidad. Es decir, la calidad debe ser consecuencia de una administración adecuada de los procesos de producción para ello propone 14 principios<sup>(5)</sup>

1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión, valores y filosofía de la organización. La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, la alta dirección y todos.
3. Redefinir el propósito de la inspección para el mejoramiento de los procesos.
4. Fin a la práctica de adjudicar las compras solo sobre la base de la meta del precio.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir el entrenamiento con base en un sistema y con base en las habilidades que permitan mejorar el proceso (para el desarrollo de habilidades).
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.
8. Expulsar el temor, crear confianza, modificar un clima para la innovación.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff también, hacia las metas y propósitos de la compañía.
10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo.
11. (A) Eliminar las cuotas numéricas de producción, dando prioridad a la calidad del proceso.  
(B) eliminar APO (administración por objetivos), en cambio adquirir el conocimiento de las capacidades de los procesos y como mejorarlos.
12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.
13. Fomentar el automejoramiento de cada uno (calidad de vida).
14. Actuar para lograr la transformación.

En 1950 el Dr. Edward Deming propone desde ese entonces y hasta hoy en día que el mejoramiento de la calidad lleva a un aumento en la productividad.

La base que debe de tener toda empresa para organizar la calidad y la productividad es diseñar una adecuada organización que permita conocer el propósito de su

actuación, así como los medios que necesita para lograrlos, y obtener en esa forma la productividad requerida.

## 2.2. LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

### 2.2.1. CONCEPTOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

#### CALIDAD:

Tradicionalmente se ha definido la calidad como: Hacer bien las cosas; esta requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica.

#### DEFINICION DE CALIDAD TRADICIONAL:

Cumplir con todos los requisitos del proceso y del producto establecidos por la organización, estos requisitos se les llama en administración "Estándares" o "Normas".

#### NUEVA DEFINICION:

La calidad es satisfacer plenamente las expectativas del cliente.

Deming dice: "La calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor tanto presentes como futuras".

#### PRODUCTIVIDAD:

La productividad como lo define la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) es:

"La relación entre lo producido y lo insumido en un periodo de tiempo".

$$\text{Productividad del producto} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

Con base en esta definición, la productividad se mide comparando los recursos utilizados (insumos) con el producto logrado. No obstante la productividad es el incremento en un periodo en esta relación.

### 2.2.2. LA PRODUCTIVIDAD Y EL NIVEL DE VIDA.

Una mayor productividad ofrece posibilidades de elevar el nivel general de vida principalmente mediante:

- A) Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo menor y a un precio menor.
- B) Mayores ingresos reales.
- C) Mejoras de las condiciones de vida y de trabajo con inclusión de una menor duración de trabajo.
- D) En general un esfuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

Aunque la productividad no es el único indicador del dinamismo económico del país, todas las estadísticas demuestran que existe una estrecha relación entre esta y el nivel de vida de una población.

La productividad no se ha desarrollado en forma igual en todos los países y en todas las regiones, existen

disparidades de desarrollo que han tenido como resultado general diferencias del nivel de vida entre los pueblos.

Si el crecimiento de la productividad esta ligado al nivel de la calidad de vida resulta indispensable medir esta productividad e identificar todas las causas que las afecten.

### 2.2.3 FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.

Como el principal interés aquí son los factores de productividad como tales se sugiere una clasificación, que ayudará a los directores y gerentes a distinguir los factores que puedan controlar de esta manera, el número de factores que se han de analizar y en los que se ha de influir disminuye considerablemente.

La clasificación sugerida se basa en un trabajo de Mukherjee y Singh.

Existen dos categorías de factores de productividad:

- Externos (no controlables)
- Internos (controlables)

Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada y los factores internos son los que están sujetos a su control.

Resulta evidente que el primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se

plantean en esos grupos de factores, el siguiente paso consiste en distinguir los factores que son controlables.

Los factores que son externos y no controlables para una institución pueden ser a menudo internos para otra.

Factores que afectan la productividad:

Estos factores son muy numerosos y a menudo mal definidos o desconocidos, sin embargo se les puede reagrupar en cuatro categorías:

- inversión,
- investigación y desarrollo,
- reglamentación gubernamental,
- mano de obra.

#### 2.2.4 COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

La disminución de la tasa de productividad de una empresa tiene como efecto aumentar el costo unitario de la mano de obra y los precios al consumidor. El aumento de los precios puede desencadenar una disminución del volumen de las ventas y provocar una reducción en el empleo y en la utilización del equipo. A la escala de un país, esto trae como consecuencia crecimiento de la inflación, descenso de las exportaciones, desempleo y disminución de las inversiones y todo esto redundando en un descenso de la calidad de vida.

Esta situación es bien conocida actualmente en los grandes países industrializados y representa el desafío a que dichos países podrán enfrentarse la próxima década.

El crecimiento de la productividad de la empresa fue el tema de una conferencia realizada en Chicago; las principales medidas propuestas fueron las siguientes:

- Elaborar una política de empleo que sea compatible con el crecimiento de la productividad que se busca.
- Crear programas de calidad y vida en el trabajo, teniendo en cuenta las aspiraciones y las necesidades de los trabajadores.
- Invertir en programas de investigación y desarrollo para actualizarse en las nuevas tecnologías.
- Fomentar el diálogo entre diversos agentes económicos.

El mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo puede obtenerse mediante:

- Cambio de trabajo por rotación.
- Especialización de la tarea.
- Enriquecimiento de la tarea.
- Trabajo personalizado.
- Reagrupamiento de las técnicas.
- Trabajo de grupo.
- Redefinición de todo un sistema.

Este enfoque permite hacer el trabajo más interesante y mejorar la calidad y la productividad disminuyendo el ausentismo y el cambio de empresa de la mano de obra.

En una estrategia de mejoramiento de producción se debe incluir:

- El establecimiento de objetivos, la planificación, la coordinación y el empleo de técnicas.
- El logro de la participación y dedicación del personal al mejoramiento de la productividad.
- La adquisición de nuevos conocimientos técnicos por parte del personal y la facilitación de oportunidades para utilizar esos conocimientos.
- El establecimiento de una dirección y de recompensas adecuadas.
- El lanzamiento de programas de mejoramiento de la productividad en largo plazo.

La estructura básica del mejoramiento de la productividad:

Alan Lawlor sugiere que cualquier proceso de mejoramiento de la productividad tiene cuatro etapas generales:

- Reconocimiento: Tenemos que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora.
- Decisión: Después de convencernos de que debemos mejorar, se debe de poner en práctica una decisión.

- Admisibilidad: Debe existir la posibilidad de aplicar las decisiones.
- Acción: Aplicación efectiva de los planes de mejoramiento de la productividad lo que debe ser el objetivo último.

### 2.3. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

Se llama comunicación al proceso por el cual, los seres humanos condicionan reciprocamente su conducta en la relación interpersonal.

La comunicación constituye el principal medio de interacción de los grupos; muchos conflictos en la dinámica de un grupo de trabajo surgen por esquemas inadecuados de comunicación: se desea una cosa y se dice otra, no todos los elementos tienen acceso a toda la información, se presentan o se propician barreras, se mantiene una comunicación unilateral, se provocan interpretaciones erróneas, se distorsionan los mensajes a lo largo de su transmisión, etc.

#### 2.3.1. LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y MADUREZ.

El concepto de asertividad como fundamento de la autoestima, es necesario trabajar en ese ámbito para entender que es posible construirse y reconstruirse, ya que forma parte de la conducta humana y como esta es producto más que nada de nuestra experiencia, la podemos manejar de alguna manera.

Esto por supuesto se considera un cambio, por lo tanto será difícil manejar, en el sentido de tener que romper el pasado de las personas en su comportamiento y su manera de comunicarse para promover un nuevo nacimiento y por lo consiguiente será necesario conceptualizar lo que implica la asertividad y la madurez, así de compartir una metodología para utilizar la asertividad en beneficio de las personas y por ende de la productividad de la empresa.

*Todo aquello que no te destruye,*

*Te hará más fuerte*

*F. Nietzsche.*

Asertividad se refiere a la acción de afirmar, poner en claro; es decir, como lo indica su etimología. Es la expresión congruente de nuestros sentimientos, deseos, derechos, pensamientos y necesidades traducidos en acciones que nos permiten vivir en sociedad, es tomar decisiones aprendiendo a actuar responsablemente, de acuerdo con ellas, según nuestra vivencia personal y única. Pero sobre todo comprendiendo y respetando la vivencia de los demás.

Ser asertivo es lograr un proceso balanceado entre el querer y el hacer; es decir, de igualdad personal y respeto mutuo.

¿Qué es ser asertivo?

Es el acto de defender los derechos propios, sin violar los derechos de los demás. Esto implica que la persona sea auténtica y procure sus derechos, necesidades, decisiones,

gustos e intereses, tomando en cuenta y siendo sensible a los intereses de los otros. (6)

- Es cuando las personas son capaces de mirar directamente a los ojos.
- Es cuando las personas son capaces de emitir su opinión sin miedo a los juicios de los demás.
- Es cuando las personas son capaces de emitir mensajes descriptivos sin permitir que los prejuicios nublen su mente.
- Es la congruencia exacta entre mi filosofía de vida y los hechos de mi comportamiento. Es defender mis puntos de vista y mi forma de vivir ante cualquier circunstancia.

#### DIFERENCIA ENTRE LAS CONDUCTAS ASERTIVA, PASIVA Y HOSTIL.

##### *La persona hostil.*

Invade los límites y la frontera de los otros. Se caracteriza por la insensibilidad a las necesidades de los demás. Ejemplo: dominio, manipulación, humillación y agresión. La persona hostil se centra únicamente en sus propias necesidades y deseos; hasta llegar a ser una postura de capricho. Su conducta incluye acciones de culpar a otro, etiquetar y burlarse, y va acompañado de actitudes de superioridad, presunción, poder y reto.

(6) I.Q.M. Ricardo Valadez Valderrabano; Revista Administrate; Edit. Sirco; Agosto 1997.

Sin embargo, esta actitud se esconde tras una máscara: la inseguridad y otros problemas que han marcado su vida. Pero esta máscara le ayuda a desenvolverse en la situación social en la que vive.

#### *La persona pasiva.*

En este estilo resalta la incapacidad para expresar los propios sentimientos, ideas, deseos, frustraciones, éxitos y necesidades de la persona. Frecuentemente permite que los demás violen los derechos propios. Muchas veces el individuo pasivo cree o espera que los demás adivinen sus motivaciones y necesidades.

No sabe luchar por sus deseos personales, procurando hacerlo siempre a terceros, y suele ser catalogado por respetuoso, bueno, delicado y sensible, y con frecuencia resulta ser víctima, generalmente, de personas agresivas. Es la persona que va acumulando su propia insatisfacción, frustración y resentimiento que minan su estilo y autoconfianza. Esta también es una máscara que permite vivir en sociedad, provocando sentimientos de lástima.

#### *La persona asertiva.*

En este tipo de comportamiento, es evidente la capacidad de las personas para emitir sus propias opiniones.

- Son capaces de mirar de frente a los demás, con una mirada franca y libre de retos.
- Son eminentemente justos con las condiciones de la vida.
- Entienden perfectamente que la disciplina no es servilismo, sino una condición necesaria para la evolución de sus empresas de vida.

- Lo más importante: son congruentes entre lo que dicen y lo que hacen.

Hostil 	Pasivo 	Asertivo 
Su figura tosca, fuerte grande; Su caminar erguido, pesado y retador.	Su figura da la apariencia de debilidad, tiene hombros caídos, arrastra los pies, parece estar cansado, mira hacia el piso.	Su figura es alta, elegante; su caminar es rígido y olgado, su pisada segura, mira francamente y al frente.
Su voz es potente (grita), es retadora con los subalternos y respetuoso con el jefe.	Su voz es débil (no se oye), su habla es entrecortado o tartamudea, se escucha meliflua.	Su voz es fuerte y clara, segura la utiliza para emitir información importante.
Su mirada es fiebrada, retadora, mira de frente con el objeto de dominar	Su mirada es uulidiza, generalmente no mira a los ojos.	Su mirada es franca, al frente, directa a los ojos; transmite confianza.
Sabe negarse cuando le conviene, puede mirar impunemente. Excepto a su imagen de autoridad.	Sabe decir "No", frecuentemente es explotado por esta característica. (temor a perder la chamba)	Sabe decir "No" en las situaciones en las que no está de acuerdo.
Le falta creati-avidad (o siente temor de expresarla); para él es mejor aceptar órdenes claras y precisas. (lo hice, pero tu lo ordenastes)	Aunque tenga creatividad, no se atreve a expresarla, acepta órdenes vagas, para desde tener pretextos.	Es innovador, no le teme al cambio, su creatividad es fundamental para su desarrollo personal, es responsable de su trabajo y sus actos.
Su carácter es hostil, violento, todo lo quiere arreglar a golpes.	Su carácter es tímido, prefiere ser lastimado (frecuentemente crea las situaciones para que esto pase)	Su actitud es justa, nada lo altera; cuando la situación es extrema, prefiere defendarse a dejarse agredir.

#### COMUNICACIÓN ASERTIVA:

La asertividad es una técnica psicológica conductual, que facilita el desarrollo humano, a través del logro de metas reales y la aceptación de nosotros mismos con cualidades y defectos.

Se comunica exactamente lo que se tiene en mente, pero se hace de manera que demuestre aprecio por la otra persona.

Podemos decir que:

ASERTIVIDAD = AUTOESTIMA

Y la autoestima la podemos definir como:

AUTOESTIMA = LOGRO  
OBJETIVOS

DERECHOS ASERTIVOS:

Tengo derecho a:

- Ser el juez de mi conducta, y a responsabilizarme de las consecuencias de la misma.

Tenemos derechos a:

- Ser tratados con respeto y dignidad.
- Decir NO, sin sentir culpa.
- Pedir lo que quiero (aceptando la posibilidad de una negativa).
- Equivocarnos.
- Pedir información y a ser informados.
- Tener éxito.
- Superarme, aún superando a los demás.
- Ser autónomos y poder tomar decisiones propias.

Comunicación asertiva y madurez.



Implica:

1. Aceptar la crítica.
2. Recibir y proporcionar información.
3. Escuchar activamente.
4. Expresar sentimientos.
5. Negociación viable.

Auto-imagen sana:

- Confianza en mi mismo.
- Aceptación de cualidades y defectos.
- Sentido de ubicación.
- Claridad en la misión.
- No complejos.
- Respeto por sí mismo.
- Tranquilidad.
- Metas claras.

Una personalidad asertiva es cuando:

- El hombre asertivo se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos, nos está diciendo quién es, qué es lo que siente, piensa y quiere.
- Puede comunicarse con personas en todos los niveles: amigos, extraños y familiares, y esta comunicación es siempre abierta, directa, franca y adecuada.
- Tiene una orientación activa en la vida. Va tras lo que quiere. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que sucedan las cosas.
- Actúa de un modo que juzga respetable y responsable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones; sin embargo, siempre intenta conseguir lo que quiere, de modo que ya sea que gane, pierda o empate, conserva su respeto propio. Pero todo esto no intenta decir que las personas para avanzar traten de pasar por encima de los demás, sino dotar a las personas de suficiente confianza en sí mismas, como para lograr los objetivos que se propone.

Algunos problemas de asertividad:

Ciertas señales de que su conducta es inadecuada son, por ejemplo:

- Usted se muestra constantemente conciliador con los demás porque teme ofenderlos.
- Permite que los otros le impliquen en situaciones que no son de su agrado.

- No puede expresar sus deseos legítimos.
- Cree que los derechos de los demás son más importantes que los suyos.
- Se siente tímido ante los superiores y representantes de la autoridad.
- Se ofende con facilidad por lo que los demás dicen y hacen y se inhibe a sí mismo constantemente.
- A menudo se siente muy triste y no sabe por qué.
- Se deja dominar siempre por los demás porque nunca ha aprendido a defenderse.
- Se siente solo porque no tiene relaciones íntimas en su vida.
- Se siente inferior porque en cierta forma lo es, ya que limita sus experiencias y no utiliza todo su potencial.

#### MADUREZ:

El término se podría entender como el estado de desarrollo completo, actuar con cordura.

De acuerdo con esta definición podría sostenerse que la madurez es una meta a alcanzar en el desarrollo de una persona.

#### 2.3.2. PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ( BARRERAS ).

Seguramente tu experiencia te dice que es muy difícil lograr una comunicación perfecta. Por ejemplo, tu empleado no entendió lo que le quisiste decir o hasta entendió otra cosa distinta.

A continuación veamos cuáles son las barreras más frecuentes y qué puedes hacer para reducirlas:

**DIFERENTES PUNTOS DE VISTA:** Las personas interpretan la misma comunicación desde su experiencia previa; por esto, ante un mismo mensaje hay diferentes interpretaciones.

**PERCEPCION SELECTIVA:** En el proceso de comunicación los receptores ven y oyen el mensaje de acuerdo con sus características personales, educación, estado de ánimo, necesidades, experiencias. O sea, ante un mensaje "oímos" lo que podemos y queremos oír, es decir, percibimos selectivamente parte del mensaje. Acuérdate de aquello de que, el sordo no oye, pero compone; o de aquello, de que oímos lo que nos conviene.

**FILTRACION:** Ahora son los emisores los que manipulan el mensaje, lo filtran, escogen qué decir y cómo al receptor, para que su información sea vista más favorablemente. En general, los empleados le dicen a su jefe sólo las cosas positivas, lo que hacen bien; y lo que no hacen tan bien, no lo informan o lo maquillan.

**PROBLEMAS DE LENGUAJE:** Las palabras no siempre significan lo mismo para todas las personas. Es decir, una misma palabra puede tener diferente significado para el que habla que para el que escucha.

**NO SABE ESCUCHAR:** Algunas personas tienen dificultad para prestar atención y, cuando se les comunica algo, divagan o piensan en otras cosas.

EXCESO DE INFORMACION: Se da más información de la que la gente puede recibir; o se da tanta, que ya ni se explica.

FALTA DE TIEMPO: Esto hace que el empresario, o el jefe, no se comunique frecuentemente con sus subordinados.

LA IDEA QUE SE TIENE DEL EMISOR O DEL RECEPTOR: Esta modifica la actitud con la que se envía o recibe el mensaje.

EMOCIONES: El estado de ánimo tanto del receptor como del emisor influye en la manera de interpretar o de comunicar el mensaje.

#### MANEJO DE LAS BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Las siguientes son sugerencias para reducir las barreras a la comunicación:

1. Da seguimiento a tu comunicación: No des por hecho que la otra persona te entendió, piensa que puedes ser mal interpretado. Por esto, verifica si la otra persona recibió el mensaje como tú esperabas. Haz una pregunta cuya respuesta dependa de que se te haya entendido.
2. Controla la cantidad y la calidad de la información: No digas demasiadas cosas, para que tu gente distinga lo importante de lo secundario.
3. Usa la retroalimentación: Pide de vez en cuando a tu receptor que te diga con sus propias palabras el mensaje

que acaba de recibir, con el fin de verificar si tu información fue entendida o si tus instrucciones lograron lo buscado. Anima a tu gente a que aclare las dudas que tenga.

4. Desarrolla empatía: O sea, ponte en los zapatos de la otra persona. Ser empático te ayuda a visualizar cómo vas a ser entendido y a diseñar tu comunicación de acuerdo con tu receptor. Este es un punto importante para comunicarte mejor.
5. Simplifica tu lenguaje: El lenguaje complejo es fuente de malos entendidos. Si tu lenguaje no es comprensible para tu receptor, no lo uses. Que tu lenguaje esté a su nivel mejora la comunicación.
6. Repite: Cuando comuniques algo complicado o difícil, no dudes en repetirlo de distinta manera, con el fin de asegurarte de que tu receptor te entienda correctamente. Repetir la información ayuda mucho a aclararla.
7. Escucha: Busca activamente el significado de lo que se te comunica. Haz preguntas que le indiquen a la otra persona que estás buscando comprenderla. Deja que los demás también hablen.
8. Controla tus emociones: Si te das cuenta de que estás alterado, es preferible posponer tu comunicación.

9. Mantén contacto visual: Cuando hables o escuches, mira a la gente. Esto indica a la otra persona que estás prestando atención.

#### ESTILOS DE COMUNICACIÓN DE LOS EMPRESARIOS.

El éxito de los empresarios (o jefes) depende en mucho, de la efectividad con que manejan su comunicación interpersonal. Los empresarios dan información (que debe ser entendida); dan órdenes e instrucciones (que deben ser obedecidas); tratan de influenciar, persuadir y motivar a su gente.

La manera en que los empresarios envían o reciben los mensajes, tiene una repercusión muy significativa en el ambiente de trabajo y en el desempeño de sus subordinados.

Las personas al comunicarse usan, en general, dos estrategias: la apertura y la retroalimentación.

La apertura se refiere al monto de información que uno da a las otras personas acerca de uno mismo. Pueden ser las propias opiniones, ideas, sentimientos, emociones, etc.

La retroalimentación se refiere al monto de información, respetuosa y sin juzgar, que uno da a otra persona acerca de lo que uno piensa, siente, u opina de ella.

Una comunicación efectiva usa tanto la apertura como la retroalimentación. La combinación de estas dos estrategias

dan básicamente cuatro estilos de comunicación interpersonal, ya que las personas difieren en sus habilidades para usarlas.

En particular, los empresarios (o jefes) también manejan estos cuatro estilos. Y cada uno tiene en el ambiente laboral diferentes repercusiones que a continuación describiremos.

ESTILO A. En la manera de comunicarse el empresario (o jefe) no usa ni la apertura ni la retroalimentación. No le dice a su gente lo que piensa o siente, pero tampoco les pide su opinión, ni sus ideas. Es más bien observador y callado. Como los empleados no saben lo que él opina de su trabajo, se vuelven recelosos, ansiosos y hostiles. Muestran poca iniciativa. Se imaginan que su jefe siempre está molesto.

ESTILO B. Usa básicamente la retroalimentación y le es difícil manejar la apertura. La manera como se relaciona con sus subordinados es solicitándoles constantemente información, y casi nunca les dice sus opiniones. Desea tener buenas relaciones con sus empleados, y no entiende por qué ellos se muestran reacios, ariscos, desconfiados con él. Como el empresario no dice sus ideas, opiniones o sentimientos, los empleados no saben realmente a qué atenerse con él y eso los lleva a desconfiar.

ESTILO C. Emplea la apertura y casi nunca la retroalimentación. Valora sus propias ideas pero no las de

los demás. El tipo de comunicación que suele manejar es para dar instrucciones, dar sus opiniones, y decir cómo ve el trabajo de su gente. Como no los escucha y no da espacio para conocerlos, no se percata de las cosas que no funcionan y que ellos conocen. Se imagina que lo único importante es que todo el mundo esté al corriente de cómo ve él las cosas. Los subordinados están resentidos, inseguros, hostiles, pues piensan que a su jefe sólo le importa su imagen y prestigio.

ESTILO D. Usa un balance entre la apertura y la retroalimentación. Expone libremente sus ideas y sentimientos cuando lo considera oportuno, y escucha también las ideas y sentimientos de su gente. Sus subordinados saben a qué atenerse con él, y se sienten libres para exponerles sus opiniones. Por eso, sabe exactamente en dónde se encuentran sus empleados, lo que le da la posibilidad de comunicarse mejor con ellos. Es el estilo de comunicación interpersonal más efectivo.

### 2.3.3 ¿QUE ES UN PROBLEMA?

Tú como empresario, te enfrentas frecuentemente con problemas ante los que tienes que decidir qué actitud tomar: o no hacer nada (que es una manera de decidir), o enfrentarlo y tratar de darle una solución.

Los problemas son a veces sencillos y a veces son todo un rompecabezas. Y tus decisiones pueden ser tan importantes como para que de ellas dependa la sobrevivencia de tu

empresa, o pueden ser más sencillas, como fijar el salario de un empleado.

Hay empresarios que se basan solamente en su intuición, en sus corazonadas ante los problemas que enfrentan. Esto les da buenos resultados algunas veces y otras, no.

Como no conocen otra manera de tomar decisiones, continúan utilizando su intuición.

#### PROBLEMAS RUTINARIOS Y NO RUTINARIOS

Hay diferentes problemas y, por eso, también existen diferentes tipos de soluciones. Sin embargo, es posible encontrar factores comunes a todos los problemas y también una metodología parecida para abordarlos.

Los problemas a los que frecuentemente te enfrentas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Repetitivos y rutinarios
- b) Nuevos y complejos

Los problemas repetitivos y rutinarios son aquellos que se te presentan frecuentemente y para los que se crean métodos con pasos que se siguen siempre. A estos métodos los llamamos decisiones programadas.

## PROCESO PARA TOMAR DECISIONES EN PROBLEMAS NO RUTINARIOS

Para los problemas nuevos y complejos, no existe una solución hecha, estructurada. Cada problema exige disciplina e imaginación para solucionarlo.

Ahora, estudiaremos el proceso a través del cual puedes encontrar solución a este tipo de problemas.

Lo primero que tenemos que entender es que la "toma de decisiones" es un proceso, una serie de pasos, a través de los cuales el empresario busca llegar a la solución de un problema, o a una meta como podría ser aumentar la productividad.

Veamos entonces cuáles son los pasos del proceso de toma de decisiones.

PASOS PARA TOMAR DECISIONES  
EN PROBLEMAS NO RUTINARIOS

Primer paso

IDENTIFICAR Y DEFINIR EL PROBLEMA

Segundo paso

BUSCAR POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Tercer paso

EVALUAR LAS ALTERNATIVAS

Cuarto paso

ELEGIR UNA ALTERNATIVA

Quinto paso

FORMULAR Y ECHAR A ANDAR UN PLAN DE ACCION

Sexto paso

EVALUAR

A continuación, encontrarás una descripción de cada paso y posteriormente tendrás una guía con sugerencias para aplicarlos.

Definir o identificar el problema es buscar las posibles causas que lo originaron, es hacer un diagnóstico. A veces se piensa que el problema es obvio, que se define por sí mismo. Esto, en general, no es cierto. Fijate que de acuerdo a lo que digas que es el problema, buscarás las posibles soluciones. Por eso, el riesgo de no diagnosticar adecuadamente tu problema, es que malgastaste energía, tiempo y dinero en intentar resolver un problema "falso".

#### 2.3.4. ¿QUE ES UN CONFLICTO?

El conflicto está en todas partes donde hay interacción humana. Las diferencias individuales, entre grupos y las diferencias culturales nutren continuamente la generación del conflicto. Este aparece tanto en situaciones donde la normatividad no se ha extendido, como en circunstancias donde ésta es excesiva (recordar el lema "prohibido prohibir").

Con frecuencia la solución a los conflictos es sencilla, pero se llega al extremo de que los involucrados prefieren afectar alguno de sus intereses prioritarios con tal de no ceder ante la otra parte. Así es la naturaleza humana y así seguirá siendo, y lo que yo deseo no siempre lo compartirán los demás o lo que todos deseamos no podremos alcanzarlo todos.

El clásico conflicto "siciliano" está todos los días en el tráfico citadino; nadie, cede el paso en los embotellamientos de tránsito.

#### MANEJO DE CONFLICTOS

#### CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

Usando el método de sinónimos, el conflicto es:

- Lucha
- Pugna
- Pleito

- Guerra
- "Bronca"

Recurriendo a algún diccionario se le define como:

"Situación violenta y de difícil arreglo"

Bajo un enfoque académico-sociológico se puede ver como:

Toda interacción antagónica entre partes

Un moderno libro de Ciencias de la Conducta lo define como:

"El conflicto ocurre cuando una parte percibe que la otra ha afectado o está por afectar algo muy importante para la primera".

En este curso preferimos ver el conflicto como algo dinámico (como un proceso) y lo definiremos como:

"Sucesión activa de episodios tensionantes entre dos o más partes que generan discrepancias, choques y conductas violentas entre ellas".

Durante el curso usaremos con frecuencia las palabras diferencias, choques, conflicto violento, para reforzar la idea del gradualismo que hay en este proceso.

## ENFOQUES DIVERSOS EN EL CONFLICTO

Las formas de ver el conflicto cuando se tiene la primera impresión sobre el, son también diversas; se pueden enunciar las tres siguientes:

### ENFOQUE NEGATIVO:

El conflicto es malo por lo tanto hay que destruirlo o evitarlo. Los actores principales en el son llamados negativamente; son personas "conflictivas".

### ENFOQUE NEUTRAL

El conflicto existe y existirá siempre. No es ni bueno ni malo. Puede ser dañino o nos puede llevar a conseguir beneficios.

### ENFOQUE POSITIVO

En forma global, en el conflicto se genera mucha energía. Con proactividad de las partes se puede llegar a resultados óptimos.

## CAUSAS DEL CONFLICTO

El conflicto humano tiene múltiples y diversas causas.

En un mismo suceso o evento conflictivo, pueden converger varias de ellas.

Ya que son muchas, conviene usar alguna clasificación.

Proponemos la siguiente: causas individuales; causas grupales; causas culturales.

#### CAUSAS INDIVIDUALES (ENFOQUES PSICOLOGICO)

Estas causas se originan en las diferencias de una persona con las demás. Las diferencias pueden ser llamadas, diferencias en la personalidad y en sus elementos. Así tenemos:

- Diferencias en valores
- Diferencias en necesidades
- Diferencias en intereses
- Diferentes formas de percibir la realidad.

Adicionalmente, los individuos que tienen algún rasgo de personalidad exagerado (alto grado de...) como sobreestimación, autoritarismo o muy sensibles, con facilidad tienen conflictos con los demás. Es oportuno recalcar, que las diferencias en valores entre partes conflictivas, es de lo más frecuente:

Conflicto entre padres e hijos por principios  
Conflicto entre empleados y directivos por políticas y filosofía de empresa  
Conflicto entre países por la vigencia de sus sistemas socioeconómicos.

## CAUSAS GRUPALES (ENFOQUE SOCIOLOGICO)

Estas causas se refieren a la dinámica propia dentro de un grupo y entre grupos.

- A) En la interrelación de un grupo con otros, todo grupo tiende a "cerrar filas" internamente y percibe a los otros como "extraños".
- B) Los sistemas económico-sociales de libre competencia exaltan el proceso de competir. Cuando no hay reglas y árbitros justos fácilmente se llega al conflicto.
- C) La escasez de recursos en la sociedad y en las organizaciones siempre genera discrepancias y pugnas:

Conflicto familiar por falta de ingresos

Conflicto entre departamentos en la empresa por el presupuesto anual

Conflictos por aguas y energéticos entre países

Conflicto por el aumento de sueldos en las compañías.

- D) En la división social del trabajo de una organización o sociedad existe interdependencia (las dos partes se necesitan). Una estrecha interdependencia genera frecuentes roces y fricciones las que fácilmente conducen a situaciones conflictivas:

Reclamos entre operadores de una línea de ensamble

Conflicto entre defensas y delanteros en equipos de fútbol

Continuas fricciones entre "staffs" (decorativos) y operativos (línea).

## CAUSAS CULTURALES (ANTROPOLOGICO)

Estas causas se originan en la influencia de la cultura en el comportamiento de los individuos y grupo, que les confiere características muy distintivas. Cuando personas o grupos de diferentes subculturas tienen que relacionarse, contrastan estas singularidades, que llevan a la separación, a la sobrevaloración y hasta el desprecio e insulto.

A) Tenemos así:

- Etnocentrismo y racismo
- Regionalismos y sectorialismos (aprecio por los "chilangos" en provincia)
- Rivalidades entre departamentos en la organización, donde se exalta la superioridad de un grupo sobre otro, provocando reacciones similares en la parte menospreciada.

B) La sobre-especialización entre los profesionistas, los deforma en cierto sentido. Imagínese una reunión de trabajo entre contadores, ingenieros, abogados, biólogos, financieros y humanistas en un proyecto de la empresa.

C) Las fuertes expectativas que la sociedad, organizaciones o familia ejerce en algunas culturas hacia sus miembros:  
Éxito económico (USA)

Exito educativo o marginación (JAPON)  
Exito político o estar en el error (MEXICO)

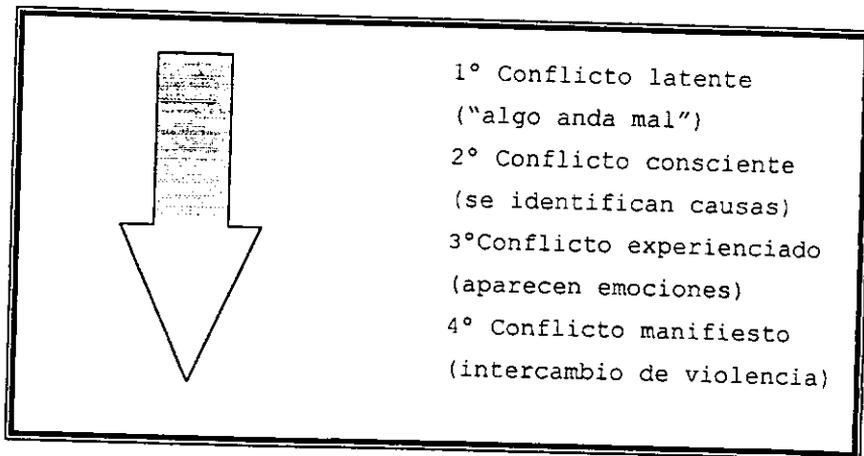
Que lleva a ciudadanos a conflictos personales, de grupo y de clase.

### ETAPAS DEL CONFLICTO

En páginas anteriores hemos resaltado la característica dinámica del conflicto y recomendado visualizarlo como un proceso.

Añadimos a continuación algunos modelos que nos permite verlo como tal.

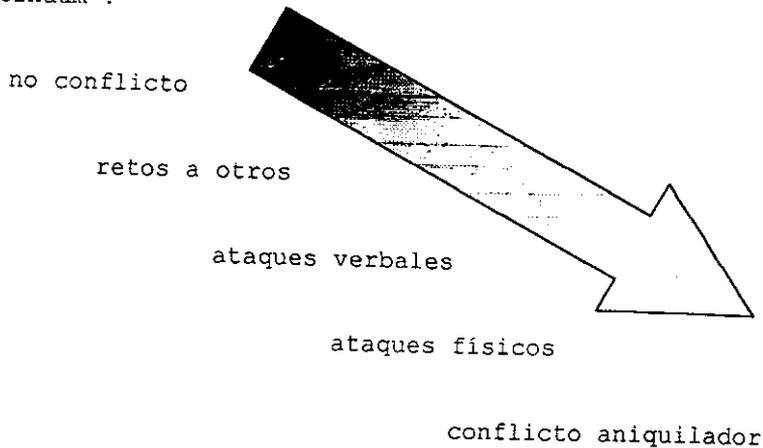
Para el autor de estas notas el conflicto tiene cuatro etapas:



a) Un modelo conductual presenta al conflicto en cinco etapas

- 1° Condiciones anteriores propicias
- 2° Definición y personalización (conciencia de que B afecta a A)
- 3° Emociones, actitudes y posiciones
- 4° Conflicto abierto: comportamiento y reacciones
- 5° Resultados: conflicto funcional o disfuncional

b) Para Robbins el conflicto puede verse como un "continuum":



La utilidad de analizar el conflicto como un proceso es doble:

- Permite acciones preventivas y de diagnóstico
- Ayuda a la selección correcta del método o táctica de solución

## GENERALIDADES DEL CONFLICTO

Las siguientes afirmaciones pretenden ser principios o predicciones respecto al conflicto humano. En cierto sentido serán leyes útiles para que un administrador efectivo maneje o resuelva conflictos.

- 1° El conflicto es inevitable. En cualquier escenario social está presente. Son muchos los factores que lo causan, que cuando no es un factor personal el que induce a antagonismos, son factores sociales o culturales los causantes.
- 2° La aparición de las emociones y sentimientos ocurre en las etapas intermedias del conflicto y propicia que este evolucione a etapas posteriores.
- 3° A mayor interdependencia entre las partes, mayores posibilidades de desacuerdos y fricciones.
- 4° El enfoque inicial en toda situación conflictiva influye en actitudes, posturas y técnicas de solución.
- 5° Durante un proceso conflictivo, la percepción que una parte tiene sobre la otra, puede ser diferente; pero además, con una tendencia a la distorsión negativa (las partes se ven mutua y fácilmente con malas intenciones)
- 6° Un conflicto añejo (que no se ha analizado ni resuelto) exigirá métodos o formas de solución más activas y costosas.

7° Existen muchas formas o alternativas para el manejo o solución del conflicto. Incluso, las soluciones efectivas a veces incluyen dos o más estrategias de solución.

8° No hay una mejor forma de resolver conflictos. La situación particular en un escenario conflictivo, puede dar indicaciones útiles en la selección de (los) método (s) de solución.

#### TIPOLOGIA DEL CONFLICTO

¿Cómo denominar (etiquetar) una situación inquietante y tensa en que las partes dicen estar siendo afectadas mutuamente en sus intereses?

La interrogante anterior se refiere a cómo "bautizar" un conflicto con términos específicos. El nombre que se pone a un conflicto es necesario o útil para identificar su naturaleza en este tema para el analista del conflicto.

Clasificación organizacional.

a) Conflictos de estructura por:

- roles
- normas y políticas
- procedimientos y métodos
- misión u objetivos

b) Conflictos en los procesos organizacionales de:

- comunicación
- toma de decisiones
- evaluación del rendimiento
- movilidad ascendente
- sucesión y reemplazos

Clasificación cuando existe fuerte independencia:

a) Conflicto por interdependencia secuencial:  
- líneas de ensamble

b) Conflicto por interdependencia en conjunto:  
- fuerza de ventas

c) Conflicto por interdependencia recíproca:

- informática y usuarios

Clasificación de acuerdo al nivel en que se da la interacción:

- Conflicto personal
- Conflicto integrupal
- Conflicto intragrupal
- Conflicto organizacional
- Conflicto Social

Clasificación en base a los resultados:

Conflicto funcional      Conflicto disfuncional.

### TECNICAS DE SOLUCION DEL CONFLICTO

Siempre habrá conflictos, pero también habrá siempre técnicas de solución. Estas son múltiples y variadas. Vamos a enunciar y describir brevemente cada una de ellas. El orden en que serán explicadas, toma en cuenta la secuencia progresiva:



Estas son las principales técnicas:

#### 1° IGNORAR

Una de las partes no responde al ataque de otra.

#### 2° SORTEO

Se deja a la suerte la decisión de quien debe ser favorecido en la solución.

#### 3° COEXISTENCIA PACIFICA

Acuerdo para evitar futuras diferencias y choques. Generalmente es sobre puntos concretos en una relación muy amplia.

#### 4° SEPARACION O AISLAMIENTO DE LAS PARTES

Separación física de los rixosos por la autoridad, como el boxeo o separación realizada por los compañeros, como el fútbol. En las organizaciones reviste otras modalidades, como la reubicación de puestos o funciones. El despido de una persona que tiene conflicto con otra es otra forma de separación.

#### 5° INTERVENCION DE UNA TERCERA PARTE

##### a) Mediación

Facilitar el acercamiento y comunicación entre las partes

##### b) Conciliación

Intervención activa de la tercera parte para "allanar" el camino hacia la solución. El conciliador es una persona a la que se le da tácitamente autoridad técnica o moral.

##### c) Arbitraje

Someter las diferencias ante una autoridad formal competente. El fallo del árbitro determinará los elementos de la solución.

##### D) Intervención activa del líder

Una mezcla de las formas anteriores.

6° ALTERNATIVAS ANTE CLASICOS CONFLICTOS DE MALAS RELACIONES HUMANAS

- a) Revisar métodos y procedimientos
- b) Planeación
- c) Integrar a coordinadores con experiencia en muchas áreas y funciones
- d) Crear equipos de trabajo "comando" (task force)
- e) Establecer programas de "integración humana"

7° EXPANDER LOS RECURSOS GRUPALES U ORGANIZACIONALES

8° DESARROLLAR Y PROPONER UN OBJETIVO SUPERIOR Y COMPARTIDO POR LAS PARTES

Esto es similar a lo que denominamos "identificar un enemigo común"

9° NEGOCIACION

Proceso de presentar "propuestas" entre dos partes o más, para llegar a acuerdos, contratos o convenios.

10° IMPOSICION A JUICIO DE LA AUTORIDAD

11° ATIZAR EL FUEGO

Alguien perderá primero y al triunfador se le permitirá permanecer o se le dará la razón.

## 12° CONFRONTACION

Reunión abierta de las partes para aflorar sus percepciones, posiciones y sentimientos. Posteriormente se trabajará en la solución a los problemas. Las soluciones generalmente son técnicas, administrativas o humanas.

## LA AGRESIÓN, LOS PROBLEMAS Y EL CONFLICTO

Desde tiempos remotos los problemas los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre, actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo.

Los conflictos nace como una lucha entre opuestos, ésta genera tensión que puede llevarnos a sentimiento de frustración entre los oponentes y, finalmente, puede expresarse con una respuesta de agresión.

El conflicto puede ser un detonante de agresión y dividirse en diferentes tipos que pueden derivarse en conductas positivas, en donde este se vuelve funcional, o negativas, en las que la conducta es disfuncional.

## ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS CONFLICTOS

Un conflicto no resuelto crece y se almacena generando presión interna que se convierte en una fuente potencial de agresión.

Al generar frustración, deriva en sentimientos hostiles y destructivos en contra de quien lo provoca o percibe como origen del mismo.

- El conflicto genera cambios sociales en cualquiera de sus dos formas, como evolución o revolución; el cambio puede ser gradual o brusco.
- El conflicto entre grupos une internamente a los que participan en él y les ayuda a definir sus fronteras.
- Como resultado de los conflictos se forman subgrupos y bloques antagónicos.
- Los conflictos internos producen cambios químicos y físicos en los individuos, llevándolos a somatizaciones, como migrañas y trastornos digestivos.
- El conflicto interno en ambientes laborales incita a los participantes a expresarse y defender posiciones.
- En un sentido contrario también genera impotencia, bajo rendimiento y bloqueos e inhibiciones en algunos de los participantes.

En la infancia el conflicto ayuda al crecimiento y formación de la personalidad, ya que en esta etapa la conducta egocéntrica del niño le lleva a la no aceptación de contradicciones, ni limitaciones. Son los choques contra la realidad los que le llevan a aceptar las limitaciones, necesidades y derechos ajenos.

Los conflictos crecen, produciendo cadenas entre ellos. Los conflictos entre grupos se institucionalizan y en el caso de diferencias de opiniones y credos se genera tensión, inflexibilidad e intransigencia.

#### MANEJO ADECUADO DEL CONFLICTO

Entre las formas más adecuadas para mejorar los conflictos se encuentran las siguientes recomendaciones:

Es necesario enfrentar los conflictos.

Evitar convertir los conflictos reales en personales.

Esforzarse siempre por incrementar las relaciones interpersonales positivas, la lucha por el bienestar personal de los demás y por vencer las dificultades que se presente.

Practicar la empatía, lo cual significa entender a los demás y tratarlos como nos gustaría que nos trataran, si estuviéramos en su lugar.

Aceptar el conflicto como parte de la vida de las personas y como vehículo para mejorar y superar contradicciones.

Canalizar adecuadamente la agresividad, evitando tanto la represión de ella como cuya exhibición exagerada.

Fomentar una actitud de equilibrio donde las dos partes perciban una ganancia, como resultado de la discusión y no para una sola de las partes.

Ser tolerante y a la vez asertivo tratando los problemas con firmeza, seguridad y solidez.

#### MANEJO INADECUADO DEL CONFLICTO

Algunas de las situaciones y actitudes que menos favorecen la resolución de problemas son:

La incapacidad para negociar, lo que desencadena posturas rígidas e inflexibles y evita la obtención de puntos intermedios o de equilibrio entre las relaciones.

La indisposición para dialogar, lo que refleja en falta de capacidad para la comunicación.

Negar el conflicto, anulando la posibilidad que tiene de convertirse en un vínculo para el crecimiento y para convertirse en una situación positiva.

Actitudes perjudiciosas y llegar a conclusiones sin tener la información completa relacionada con el conflicto.

Etiquetar a las personas, asignándoles características propias o que no corresponden a ellas.

Actitudes extremistas conocidas por los profesionales en la psicología como mecanismos de represión que cubren el conflicto sin resolverlo, o bien la explosión constante que ofende, destruye y genera nuevas formas de agresión.

Convertir los conflictos por diferencias raciales o morales en cuestiones personales.

La negación, racionalización y desplazamiento de los problemas no contribuyen a su solución, sólo los encubre y disfraza.

Abordar los problemas con actitudes dogmáticas y rígidas evita su solución.

El egoísmo no soluciona los conflictos.

Tratar los problemas de manera histérica sólo los incrementa y magnifica.

Asumir los problemas con una actitud polémica. Donde lo que importa es comprobar quien gana, sólo ayuda a incrementarlos.

Permitir que la emotividad se imponga a la racionalidad provoca un manejo poco objetivo de los conflictos

#### TÉCNICAS PARA MANEJAR ADECUADAMENTE LOS CONFLICTOS

Adoptar una postura madura, evitando culpar a los demás de nuestras desgracias o sintiéndonos víctimas de las circunstancias; responsabilizarse implica decir "yo soy el causante de..." en lugar de "por tu culpa estoy en esta situación".

Encontrar puntos intermedios que equilibren la negociación traerá como resultado una actitud cooperativa y el reconocimiento de los valores comunes.

Cuando se presenten conflictos donde ninguna de las partes quiera ceder y este de por medio la opinión de un grupo, es recomendable someter la decisión o votación para llegar a una solución democrática del problema.

Recurrir a personas reconocidas y respetadas por el grupo para que ejerzan un afusión de arbitraje y medición en la resolución de los problemas.

Practicar técnicas de relajación como una alternativa para tranquilizarse y tomar conciencia positiva del problema.

Cuando nos enfrentamos a conflictos ocasionados por la diferencia de opinión es necesario que las partes involucradas sean flexibles y muestren voluntad para

solucionar adecuadamente el problema; si mantenemos una actitud inflexible, ésta puede derivar en una lucha donde el conflicto puede ocasionar un problema mayor, lo que originaría una respuesta agresiva por algunas de las partes. Es necesario acrecentar las habilidades de comunicación para alcanzar un manejo adecuado de los mensajes que permitan un claro entendimiento entre las partes. No debemos olvidar que parte de los conflictos entre las naciones y las personas se deben a problemas de comunicación y a una falta de respeto de la autonomía y de las diferencias de creencias, de raza y de opiniones entre las personas.

La forma más positiva de abordar los conflictos es enfrentándolos y reconociendo su existencia. Tratar de resolverlos con una actitud positiva de genuino interés en lugar de negarlos o evitar acercarse a ellos con el pretexto de que solo provocaran malestar, ya que un conflicto no resuelto ocasiona más agresión, situaciones de mayor complejidad y de más difícil solución.

Tratar de sacar ventaja del problema en el sentido de que mediante su solución podemos lograr niveles más elevados de realización y autoestima, ya que el solucionar un conflicto no se lleva a incrementar la seguridad en nosotros mismos y fortalece nuestra personalidad.

### 2.3.5. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

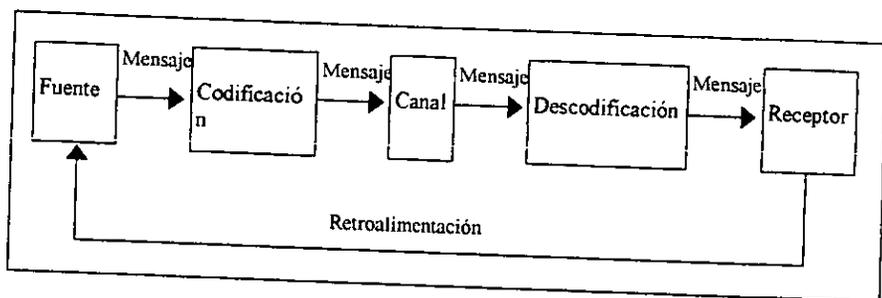
Primero vamos a definir qué entenderemos por comunicación:

Definición: La Comunicación es un proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje usando símbolos que la otra persona debe ser capaz de entender para dar una respuesta.

Es decir, la comunicación es una manera de entrar en contacto con otras personas mediante palabras, señas, dibujos, conductas, gestos. Se espera que la otra persona entienda el mensaje y dé una respuesta que también se expresa en palabras, gestos, conductas, etc. Fíjate en la gran importancia de los símbolos porque, si no significan lo mismo para las personas que están entrando en contacto, la comunicación no se da.

#### PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso formado por varios elementos, todos ellos relacionados e integrados. Los vas a encontrar aquí de manera separada para poder entender mejor la importancia de cada uno. En la realidad, los distintos, elementos forman un todo integrado. Veamos a continuación un diagrama del proceso de la comunicación:



La comunicación empieza con alguien (un emisor) que quiere transmitir un mensaje. El emisor puede ser una persona, o varias, con diferentes ideas o propósitos por comunicar, que busca con su comunicación influenciar la conducta de otras personas.

No basta con tener qué decir, hay que traducir lo que se quiere transmitir a un lenguaje (símbolos) que sea claro y comprensible para quien va a recibir el mensaje (receptor). Es decir, los símbolos que se empleen deben tener el mismo significado para el emisor y receptor. Fíjate en que estos símbolos pueden ser palabras habladas o escritas, gestos, ruidos, imágenes, etc. El proceso de poner el mensaje en símbolos se llama codificación.

El resultado del proceso de codificaciones es el mensaje, que es lo que el emisor quiere comunicar. Por ejemplo, cuando hablamos, el habla es el mensaje; cuando escribimos, el escrito es el mensaje; cuando pintamos, la pintura es el mensaje.

El emisor tiene una idea y ya la codifico en su mensaje. Ahora tiene que escoger un medio (canal) para

hacérselo llegar al receptor. Por ejemplo, el fax es un canal para evitar un mensaje escrito, el teléfono es un canal para enviar un mensaje hablado. También el video, los periódicos, los memorándums, los discos, etc., son canales.

La persona (o personas) a quien va dirigido y que recibe el mensaje se llama receptor. Ahora bien para que el receptor entienda el mensaje que el emisor le mandó, tiene que ser capaz de encontrar el significado e interpretarlo. A este proceso se le llama descodificación.

Por último para que el proceso de comunicación esté completo, se requiere que el receptor le diga al emisor lo que entendió del mensaje. A este proceso se le llama retroalimentación. Fíjate que la retroalimentación puede ser verbal o no verbal y, a través de ella, el emisor puede saber como recibió su receptor el mensaje.

## TIPOS DE COMUNICACIONES EN LAS EMPRESAS

Las empresas no pueden existir sin la comunicación organización. Esta se debe dar en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Cada una de ellas cumple una función específica dentro de la empresa.

### ⇒ Comunicación descendente

Es la comunicación que se da de los niveles superiores de la empresa a los niveles inferiores. Si no se da esta comunicación, los empleados no sabrían qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, cómo y por que.

El empresario debe procurar que la comunicación con sus subordinados incluya los siguientes aspectos:

ASPECTOS QUE SE DEBEN INCLUIR EN LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE
INSTRUCCIONES DE TRABAJO
RETROALIMENTACION SOBRE EL DESEMPEÑO
NOTICIAS
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

Las instrucciones de trabajo son una de las necesidades primordiales que han de comunicarse en todo trabajo. Los empleados deben saber que se espera de ellos, que apoyos o recursos tienen para desarrollar su trabajo, con qué libertad cuentan para tomar decisiones, cada cuando deben reportar resultados y a quien, y con que criterios se les evaluará su desempeño.

La retroalimentación sobre el trabajo del subordinado tiene un impacto muy positivo sobre su desempeño ya que mejora su motivación y ayuda a que se sienta más cómodo en su empleo.

En la comunicación descendente se debe incluir siempre aquella información nueva e importante para los empleados. Esto disminuye la posibilidad de tener rumores y chismes destructivos.

## ⇒ Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es la que se da de los niveles inferiores a los superiores de la empresa y es sumamente importante pues de una buena comunicación vital para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

El tiempo que el empresario invierta en fomentar la comunicación ascendente en su empresa es un tiempo que le aportará beneficios como los siguientes:

- a) Conocer cómo está recibiendo e interpretando los mensajes el personal. Esto permite detectar los malentendidos antes que se conviertan en un problema.
- b) Permite recibir sugerencias e ideas de los empleados que son los que mejor conocen su tarea. Esto ayuda a incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones así como acrecentar su sentido de responsabilidad al saberse escuchados.
- c) Da al empresario o jefe un mejor conocimiento de su gente lo que le amplía su capacidad para motivarla.

Normalmente, cuando los empleados se comunican espontáneamente con los niveles superiores suelen dar información sobre su propio desempeño y sus problemas o sobre otras personas y sus problemas; también comunican sus opiniones sobre cosas que no se hacen y deberían hacerse, o sus ideas de cómo deberían hacerse ciertas cosas; e incluso pueden comentar las políticas de la empresa.

El empresario o jefe debe cuidar de que en la comunicación ascendente se incluyan los siguientes aspectos:

MENSAJES QUE SE DEBEN INCLUIR EN LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE
LO QUE ESTÁN HACIENDO LOS EMPLEADOS "esta semana trabajaremos el pedido x"
LOS PROBLEMAS LABORALES NO RESUELTOS "como se descompuso la computadora, tenemos problemas para sacar el inventario".
SUGERENCIAS SOBRE EL TRABAJO QUE SE VA A REALIZAR "creo que deberíamos eliminar la cuarta etapa".
ACTITUDES Y OPINIONES DEL TRABAJO Y COMPAÑEROS "me está resultando muy cansado el trabajo", "me gusta trabajar con Juan".
ACTITUDES Y OPINIONES SOBRE LA EMPRESA "estoy muy satisfecho de trabajar aquí".

⇒ Comunicación Horizontal

Las comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los empleados. Sus funciones más importantes son:

- Coordinar el trabajo.
- Solucionar problemas.
- Controlar el poder autoritario
- Apoyarse entre compañeros

Hacer saber de manera extraoficial mensajes de importancia.

Brindar retroalimentación sobre el desempeño entre compañeros.

Traducir las ordenes formales a un lenguaje más accesible.

Entre compañeros la comunicación fluye de manera fácil y rápida.

Los empleados para desempeñar adecuadamente su trabajo requiere de un mínimo de coordinación con los compañeros. La solución de problemas cotidianos se agilizan a través de la comunicación horizontal ya que evita recurrir por cualquier cosa al jefe. También tiene como función apoyarse mutuamente, darse ánimos, compartir sentimientos y hasta organizar eventos sociales. Esta misma unión es la que les permite defenderse cuando tienen un jefe demasiado autoritario. Por ultimo, una de las funciones más importantes de la comunicación horizontal es darse la información a manera de rumor, cuando la información que proporciona la empresa no es suficiente y genera angustia.

Para terminar esta sección hablaremos un poco de los rumores y te daremos algunas sugerencias para minimizarlos.

Cuando una situación genera interés entre los empleados y la información que tiene es ambigua, incierta, confusa o insuficiente, se presenta el ambiente propicio para que surja el rumor en la empresa.

Para reducir las causas que provocan la aparición de un rumor son útiles las siguientes sugerencias:

MANERAS DE REDUCIR LA APARICIÓN DE RUMORES
DARÁ CONOCER DIRECTAMENTE LOS HECHOS REALES
PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE UNA FUENTE DIGNA DE CRÉDITO
MEJORAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN TU EMPRESA
REDUCIR LA AMBIGÜEDAD DE LA INFORMACIÓN

#### 2.3.6. ¿QUÉ ES LA NEGOCIACION?

Definición: La Negociación es el proceso por el cual dos o más personas interactúan para llegar a un acuerdo o convenio sobre un punto en el que difieren.

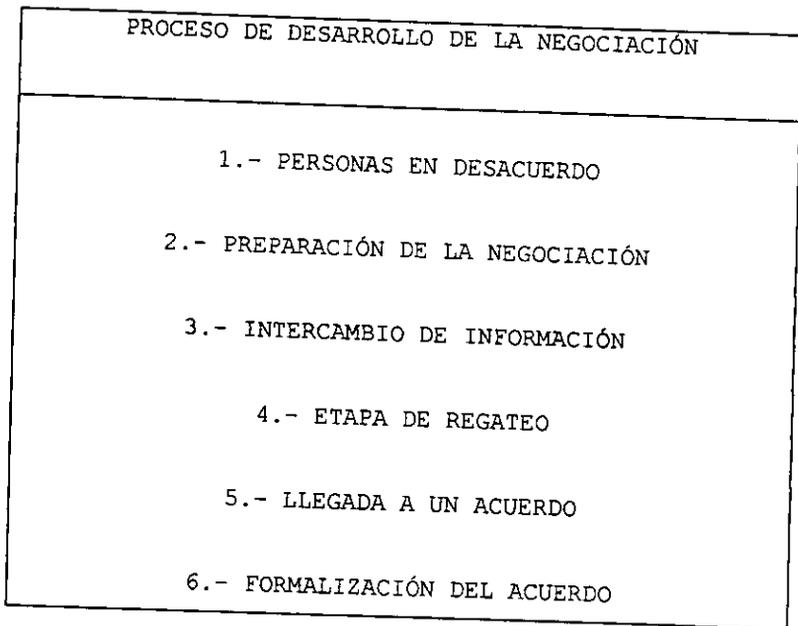
Es decir, negociar es seguir un camino, seguir unos pasos, es interactuar para resolver las diferencias de tal manera que todos queden conformes y en donde el objetivo es lograr un acuerdo o convenio. En este proceso se intercambia información entre las partes, se valora y se expresan las preferencias.

Las partes tiene la disposición de hacer lo necesario, de ceder en algo, de cambiar en algo, para lograr un acuerdo

que sea satisfactorio para cada una de ellas. Si no hay esta disposición para la negociación, surge un conflicto.

#### PROCESO DE DESARROLLO DE LA NEGOCIACION.

Los pasos en el proceso de desarrollo de la negociación son los siguientes:



Para iniciar el proceso de la negociación se necesitan dos personas en desacuerdo pero que estén dispuestas a resolver sus diferencias, a llegar a un arreglo.

El siguiente paso de la negociación es que las partes se preparen, reuniendo la mayor información posible y útil, que les ayude a integrar un plan de negociación.

En la etapa de intercambio de información, las partes presentan sus demandas fundamentándolas. A través de este intercambio, las partes quieren influenciarse mutuamente para que el otro modifique su posición inicial.

La siguiente etapa se caracteriza por el regateo; aquí, las personas buscan disminuir sus diferencias y llegar a un balance entre lo que piden y lo que están dispuestas a dar.

El siguiente paso es llegar al acuerdo, aquí las diferencias ya son mínimas y ambas partes están casi satisfechas. Se analizan los posibles arreglos hasta escoger el que mejor se adapte a ambas partes.

Una vez logrado el convenio, se formaliza, se cierra el trato y, a veces, se pone por escrito.

⇒ Personas en Desacuerdo

Para poder negociar, lo primero que se necesita es que dos o más personas estén en desacuerdo, pero también se necesita que quieran llegar a un arreglo.

Si las personas están en desacuerdo y no quieren llegar a un arreglo a través de la negociación, lo que tienes es un conflicto.

## **ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA**

⇒ Prepararse para Negociar

Una vez que ya sabes sobre lo que vas a negociar, hay que prepararse. Aquí, se trata de reunir la mayor información posible que te sirva más adelante para elaborar y fundamentar tu plan de negociación.

⇒ Intercambio de Información

La gente da información para presentar sus demandas a la otra parte, pero también la da para que la otra persona cambie sus demandas y modifique su comportamiento en la negociación.

Por ello, antes de empezar a hacer tus ofertas escucha lo que la otra persona te está diciendo y los efectos que causan en ti.

⇒ Etapa de Regateo

Se busca pulir las diferencias, encontrando un equilibrio entre lo que se pide y lo que se ofrece. Cada regateo es diferente y no se puede saber de antemano lo que va a pasar. Aunque los mexicanos somos especialistas en regatear, muchas veces, por esto, olvidamos planear nuestro regateo, con el resultado de que salimos "bailados".

Algunas observaciones que te pueden ayudar a guiar el regateo son las siguientes:

Inicia pidiendo más de lo que piensas obtener y hazle ver claramente a tu oponente que no puede obtener todo lo que quiere.

Sé reservado en cuanto a las explicaciones y propuestas que te hagan.

Fundamenta lo mejor que puedas tu posición y muéstrate tan firme que parezca que tú no tienes necesidad de hacer concesiones.

Si haces una concesión, hazla a cambio de una petición. Por ejemplo, haré esto y esto si ustedes hacen tal y tal cosa.

No ofrezcas ni negocies cosas que no puedas hacer  
NUNCA amenaces ni te burles de tu oponente.

Trata de no enojarte, porque el que se enoja, pierde.

Si necesitas tiempo para pensar o informarte mejor, haz un receso.

⇒ Llegada a un Acuerdo

Aquí, las diferencias ya son mínimas y se analizan los posibles acuerdos para escoger el más conveniente. Las sugerencias en este punto son:

Dale carácter definitivo a tu oferta final (si ya tienes), explicándole a la otra persona de que manera gana con el arreglo que tu propones.

Si la otra parte te ofrece un acuerdo en condiciones aceptables, analiza las ventajas y desventajas de la propuesta.

Ve si puedes ofrecer algunas concesión para que el otro se acerque más a tu posición.

## ESTILOS PARA NEGOCIAR

Cada persona tiene diferente personalidad y, por lo tanto, cada una enfrenta los conflictos y las negociaciones desde su manera de ser.

Los estilos para negociar surgen de una combinación entre los comportamientos asertivos y los comportamientos colaborativos. Es decir hay personas que siempre defienden su posición y no ceden casi en nada, son muy asertivas; en cambios otras personas ceden casi en todo y no defienden su posición, son muy colaborativas.

Los diferentes estilos que muestran las personas en sus negociaciones se pueden clasificar básicamente en cuatro, de acuerdo con las combinaciones de los comportamientos anteriores. Estos son los siguientes:

### ESTILO TORTUGA

A esta persona le cuesta tanto trabajo negociar, que cuando tiene que hacerlo, mejor lo evita. A veces ni se presenta a la negociación y, por esto, pierde oportunidades de negocio. El prefiere todo fijo, vender y comprar a

precios fijos. Su comportamiento es nada asertivo y nada colaborativo.

#### ESTILO CONEJITO

A esta persona le gusta quedar bien con los demás, al grado que prefiere ceder, a tener una discusión o disgusto con la otra persona. Cuando se presenta a negociar no se puede defender y le cuesta muchísimo trabajo ser agresivo en la búsqueda y defensa de sus objetivos. En las negociaciones sale "bailado" pero es "bueno como el pan". Su comportamiento es totalmente colaborativo y muy poco asertivo.

#### ESTILO TIBURÓN

Esta persona siempre busca sacar lo más que pueda en una negociación, cediendo lo menos posible. "Solo su chicharrón truena": sus objetivos personales y sus argumentos son los únicos importantes y válidos en la negociación. Es un hombre "duro de pelar". A veces, en los negocios pierde clientes o proveedores porque no quiere volver a tratar con él. Sus comportamiento es totalmente asertivo y muy poco colaborativo.

#### ESTILO ZORRO

Esta persona trata de llegar al mejor acuerdo tanto para él como para la otra parte. Busca un acuerdo en el que ambos ganen. Sabe defender su posición pero también sabe cuándo ceder. Ve la negociación como un medio de mejorar las

relaciones y reducir tensiones, al mismo tiempo que logra sus objetivos. Conserva a sus clientes y proveedores porque gana y les da a ganar. Sus comportamiento es totalmente asertivo y totalmente colaborativo.

## Capitulo 3 RESULTADOS.

### 3.1.- OBJETIVO:

La comunicación de una manera simple es entrar en contacto con otras personas mediante palabras, señas, dibujos, conductas, gestos, es decir que exista una respuesta y que se entienda el mensaje, ya que la comunicación no se da por si sola.

#### 3.1.1.- Alcance.

La comunicación es un proceso formado por varios elementos, todos relacionados e integrados por un mensaje; y los elementos necesarios para este proceso son: Fuente, codificación, canal, descodificación, receptor y la retroalimentación.

Se puede destacar que la comunicación y la productividad están íntimamente relacionados en virtud de que las empresas ó cualquier empresa no pueden existir sin la comunicación organizacional y la productividad es el medio para evaluar los resultados del desempeño de las funciones o actividades.

### 3.1.2.- Responsabilidades:

El principal responsable de una comunicación efectiva y de la productividad de cualquier empresa es el Gerente o el empresario ó jefe; ya que las instrucciones de trabajo son una de las necesidades primordiales que han de comunicarse en todo trabajo; es decir los empleados deben saber que se espera de ellos; que apoyos o recursos; con que libertad cuentan para tomar decisiones; cada cuanto deben reportar resultados y a quien; y con que criterio se les evaluará su desempeño.

### 3.1.3.- Desarrollo:

Para establecer una comunicación efectiva organizacional es necesario establecer tipos de comunicación es 3 direcciones: Dirección descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente es la que establece y se da de los niveles superiores a los niveles inferiores que comprenden de que hacer, de como hacerlo, cuando y por que y que incluya los siguientes aspectos:

- Instrucciones de trabajo.
- Retroalimentación sobre el desempeño.
- Noticias
- Políticas y procedimientos de la empresa.

La comunicación ascendente es la que se da de los niveles inferiores a los superiores de la empresa y es sumamente importante pues de una buena comunicación ascendente depende que los jefes o el empresario obtengan información vital para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

El tiempo que el empresario invierta en fomentar la comunicación ascendente en su empresa es un tiempo que le aportará beneficios como los siguientes:

- Conocer como ésta recibiendo e interpretando los mensajes el personal.
- Permite recibir sugerencias e ideas de los empleados que son los que mejor conocen su tarea.
- Da al empresario o jefe un mejor conocimiento de su gente lo que le amplía su capacidad para motivarla.

La comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los empleados. Sus funciones más importantes son:

- Coordinar el trabajo
- Solucionar problemas
- Controlar el poder autoritario
- Apoyarse entre compañeros.
- Hacer saber de manera extraoficial mensajes de importancia.
- Brindar retroalimentación sobre el desempeño entre compañeros.
- Traducir las ordenes formales a un lenguaje

### 3.2. CAPACITACION PARA ADQUIRIR DESTREZAS EN COMUNICACIÓN.

#### INTRODUCCION.

Adquirir destrezas en la comunicación necesita aprender las reglas y las convenciones.

Existen muchas variables en el trabajo, especialmente a niveles administrativos, que pocos trabajos tienen requisitos idénticos; que ninguna mezcla estándar de características y destrezas administrativas cumplirá con todos los requisitos y el programa "silábico" de capacitación está mal orientado. Los procesos que los administradores tienen que seguir en el curso normal de su trabajo requieren cualidades sólo identificables de manera general, en términos de necesidades definidas tanto de conocimientos como de capacidades.

El punto de arranque para determinar el tipo de capacitación debe ser, por lo tanto:

1. Conocimiento: Que conocimientos se requieren en este momento y en el futuro con respecto a la propia función del administrador, otras funciones, la industria, la administración general y las tendencias y presiones externas.
2. Capacidades: que se requiere ahora y en el futuro con respecto a las capacidades disfuncionales (por ejemplo, financieras, de investigación y técnicas), de resolución de problemas (todo lo concerniente al uso de la

inteligencia) y humanas (todo lo concerniente a las relaciones personales).

### 3.2.1 TRABAJO ADMINISTRATIVO Y COMUNICACIÓN.

Los administradores trabajan en un medio de estímulo-reacción. La naturaleza de su función, de manera normal, es variada, irregular y breve, y realizan una gran cantidad de trabajo a un paso implacable. En general, prefieren tratar con cuestiones específicas, se inclinan por los medios verbales y por controlar hasta cierto grado sus propias actividades. Sin embargo, es probable que los administradores lleven a cabo su trabajo, incluso en puestos similares, de manera diferente, dependiendo de lo que decidan hacer y cómo. Estas elecciones están influidas por las propias percepciones, preferencias y características personales del administrador.

Dentro de su contexto personal de trabajo, los gerentes se desempeñan en tres papeles claramente identificables y cambian con rapidez de uno a otro debido a la naturaleza episódica de su trabajo. Tales roles se clasifican como interpersonal, de información y de decisión. Sin embargo, para tomar decisiones efectivas (asignación de recursos, tratamiento de problemas, etc) los administradores necesitan recoger la información relevante y para ello es imprescindible una comunicación efectiva, formal e informal, con sus jefes, colegas (a menudo en otras funciones), subordinados y contactos externos a la organización.

Así pues, para ser un gerente efectivo, capaz de tomar decisiones, necesita ser un comunicador efectivo. Pero como el administrador escoge alternativas tomando en cuenta la manera de abordar los trabajos individuales, las destrezas específicas de comunicación que necesita variarán de un gerente a otro y de un trabajo a otro.

### 3.2.2. CAPACITACION Y DESARROLLO.

Por lo general, la frontera que separa las zonas de capacitación y de desarrollo es confusa, pero diferenciamos los dos conceptos de una manera muy sencilla:

1. Capacitación: una forma de facilitar el aprendizaje para mejorar el desempeño en el trabajo. Tiene que ver con las tácticas.
2. Desarrollo: una forma de facilitar el aprendizaje para mejorar el desempeño en el trabajo presente y en el futuro, con relación al esfuerzo de negocios total y con las políticas que determine la dirección de la empresa. Tiene que ver con las estrategias.

El desarrollo, está más ligado al proceso de cambio del individuo como persona, más que con la adquisición del conocimiento y las destrezas específicas requeridas. El planteamiento del desarrollo administrativo es, por lo tanto, como sigue:

1. Concéntrese en todo aquello que hace la gente: tareas, responsabilidades, problemas.
2. Examine las relaciones de trabajo a lo largo de toda la empresa o unidad.
3. Aplique métodos analíticos que pongan al descubierto los problemas y las actitudes de trabajo.
4. Concentre el esfuerzo en:
  - a) instrumentación administrativa
  - b) actividades de trabajo en equipo
5. Use cursos y programas como medios para conseguir un fin.
6. Promueva el desarrollo para fomentar en la empresa cambios tecnológicos, organizacionales, sociales, culturales y ambientales.

Los primeros cinco incisos son igualmente aplicables a nuestra definición de capacitación, mientras que el sexto va más allá del futuro inmediato. Lo mismo pasa cuando hablamos de la adquisición de destrezas en comunicación. Tales destrezas, una vez aprendidas y practicadas, harán una aportación cada vez más importante a la efectividad futura de la organización.

### 3.2.3 APRENDIZAJE.

En cualquier actividad de desarrollo en el trabajo, existen cuatro componentes básicos a tomar en cuenta para tener éxito.

Primero que nada, la gente debe tener la voluntad de aprender. Si esta intención no existe, no importa lo

primordiales, atractivos y bien diseñados que sean los programas, no habrá ningún resultado positivo.

Si las personas desean aprender, deben tener la oportunidad de aprender. Nada es más frustrante, desmotivante y desmorolizante para los individuos que han identificado áreas débiles y desean aprender a desempeñarse mejor en ellas, que no tener oportunidad de hacerlo.

La gente necesita la oportunidad de practicar lo que ha aprendido. El conocimiento y las destrezas se atrofian si no se les usa.

La práctica es bastante útil, pero para que el individuo interiorice y refuerce su aprendizaje, necesita retroalimentarse con respecto a cómo aplicó lo aprendido en el contexto laboral. Necesita información acerca de los resultados.

### 3.3. DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL DOMINIO DE LA COMUNICACIÓN

Los programas de capacitación para el dominio de la comunicación son de dos tipos: a) en el trabajo y b) fuera del trabajo; ambos casos se describen a continuación:

1. Defina los objetivos de capacitación: ¿qué intenta lograr? ¿por qué? ¿qué estrategias de capacitación adoptar?

2. Criterios de desarrollo: ¿de que manera va a evaluar el programa? ¿de que manera relacionar el desempeño futuro con la experiencia y el aprendizaje adquiridos en el programa mismo? ¿cómo diseñar medidas cuantitativas de evaluación? ¿medidas cualitativas? ¿qué recompensas otorgará por un desempeño mejor?
3. Determine el contenido de la capacitación: ¿cuáles son las cuestiones clave que deben atenderse? ¿a quien va destinado el programa? ¿cuáles son el nivel y la capacidad de los participantes? ¿qué experiencias de aprendizaje tienen? ¿cuál es su actitud hacia el aprendizaje? ¿qué duración debe tener el programa? ¿debe ser en el trabajo o fuera de este?
4. Diseñe métodos y materiales de capacitación: ¿cómo logrará los objetivos? ¿qué métodos y estilos de aprendizaje desea usted tomar en cuenta? ¿cuáles son los estilos de aprendizaje de los asistentes? ¿son compatibles? ¿qué modificaciones necesita llevar a cabo? ¿qué experiencias de aprendizaje cree usted que llevarán a los participantes hacia el logro de los objetivos? ¿qué materiales utilizará?
5. Programas de capacitación: ¿cuál es la mejor manera de estructurar el programa? ¿debe ser modular? ¿secuencial? ¿participativa? ¿didáctica? ¿cuánto debe durar?
6. Educandos: ¿quién tiene la necesidad de capacitación en el dominio de la comunicación? ¿de que manera los identifica? ¿por qué capacitarlos ahora? ¿los seleccionó debido a su efectividad potencial o para mejorar la que ya se tiene?
7. Regreso: ¿cómo manejará la transición de regreso al trabajo? ¿qué sistemas de apoyo establecerá? ¿dejará que

las personas que recibieron capacitación se desenvuelvan por sus propios medios? ¿qué oportunidades de practicar las capacidades aprendidas les proporcionará como empresa?

8. Retroalimentación: ¿se retroalimenta en el trabajo a los participantes cuando aplican lo aprendido en la capacitación? ¿cómo?

### 3.3.1 CUATRO DESTREZAS BASICAS DE COMUNICACIÓN.

Los administradores, para ser efectivos, necesitan adquirir cuatro destrezas básicas de comunicación, y cualquier programa de capacitación o de desarrollo debería incorporar programas sobre ellas. Es posible aprender estas destrezas en el trabajo o en cursos formales, pero se requiere una práctica y un refuerzo continuos, de modo que se conviertan en la parte de la "caja de herramientas" del administrador en su trato con otras personas. Estas son:

1. Escuchar, y dar y recibir retroalimentación.
2. Asertividad.
3. Resolver conflictos.
4. Resolver problemas.

#### ESCUCHAR:

Si no escuchamos, recibimos mensajes distorsionados o confusos. La información sobre la que nos basamos para tomar decisiones es, por consiguiente, de poco valor para nosotros y eso afecta nuestra efectividad. Necesitamos aprender a escuchar y percibir todas las señales, verbales y no

verbales que, si se interpretan con precisión, nos permitirán comprender cabalmente el mensaje enviado.

#### DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACION:

Estas son capacidades que tendemos a pasar por alto porque sentimos que, en general, somos bastante buenos al respecto. Sin embargo, ¡esto no es así! Para establecer y cultivar relaciones hay que obedecer ciertas reglas en la interacción social que nos ayudarán a mejorar. A la mayoría de las personas les parece que tanto el dar y recibir retroalimentación, como el manejo de elogios y de críticas son actividades igualmente difíciles; el resultado es que sólo escuchamos y prestamos atención cuando surge un problema real.

A continuación, algunas sugerencias para dar una mejor retroalimentación:

1. Comente las acciones específicas: diga: Resolvió bastante bien el problema, en lugar de comentar: Es usted bueno con los problemas difíciles.
2. Dé razones de sus comentarios: Al señalar las implicaciones de no haber concedido el descuento se explica bastante bien por qué no pudo hacerlo.
3. Concéntrese en el comportamiento que es susceptible de ser cambiado, que está dentro del control de la otra persona, en lugar de hacer comentarios personales del individuo.
4. Haga descripciones, no evaluaciones.
5. Exprese las opiniones como opiniones, no como hechos.

6. Sea constructivo, no destructivo.

A continuación algunas sugerencias sobre cómo recibir retroalimentación:

- 9. Escuche con atención.
- 9. Intente controlar sus reacciones, no se ponga a la defensiva.
- 9. Registre las áreas de duda o de desacuerdo.
- 9. Repita con sus palabras lo que le dijeron.
- 9. Verifique su percepción de lo que le han dicho.
- 9. Pida ejemplos que le ayuden a entender.
- 9. No exagere su respuesta ante la retroalimentación.

#### ASERTIVIDAD:

¿Cómo impresionar a otra persona sin alterarla? ¿De qué manera mostrarse firme y, sin embargo, sensible a los sentimientos de los otros? La respuesta es: siendo lo suficientemente asertivo. Cada uno de nosotros posee su propio espacio personal, tanto físico como psicológico.

La asertividad es una forma de influir en otros individuos sin meterse en su área personal: es un medio de tener ascendencia en otros sin dañar las relaciones interpersonales.

Ser asertivo le da oportunidad de decir lo que quiere, sin agobiar o insultar a los demás.

La capacitación en asertividad es un elemento crucial para cultivar las destrezas de comunicación. Ayuda en los siguientes aspectos:

- \*Permite una comunicación abierta y sincera.
- \*Logra que se acepten más de sus necesidades.
- \*Toma más decisiones y tiene capacidad de elegir libremente.
- \*Lo protege contra la intención de aprovecharse de otras personas.

#### RESOLVER CONFLICTOS:

Los conflictos, las tensiones, los problemas con otros individuos o grupos son inevitables en las empresas. Las personas son diferentes: tienen sus propios puntos de vista, sus propias formas de resolver problemas. Los conflictos interpersonales surgen debido tanto a la manera en que se llevan a cabo las discusiones como al desacuerdo en cuestiones específicas. Las personas seguirán disgustadas entre sí aun después de haber acordado cierto punto. La cuestión entonces consiste en si harán lo que se ha convenido. ¿Están comprometidos a hacerlo? Si no, esto ocasionará más conflictos.

Para obtener una mayor colaboración y más compromiso, considere las siguientes maneras de abordar las situaciones conflictivas:

1. Escuche activa y reflexivamente:
  - a) para entender mejor las posiciones de ambas partes y el punto de vista de la situación o del problema;
  - b) para generar confianza, de modo que sean honestos y abiertos entre sí.

2. Utilice capacidades de asertividad:
  - a) para tener una fuerte influencia en los otros;
  - b) para mantener el compromiso de los demás en poner en práctica la solución acordada.
3. Reduzca los bloqueos de comunicación entre las partes:
  - a) no trate de dominar al otro, de ser agresivo o de amenazarlo;
  - b) no haga juicios falsos, por ejemplo, confundir opiniones con hechos.

#### RESOLVER PROBLEMAS:

La resolución de problemas consiste en intentar encontrar alguna forma de acuerdo mutuo con respecto a las decisiones y las medidas que deben tomarse y llevar a cabo para solucionar situaciones problemáticas. Usted, como administrador, quizá cuente con todos los hechos y recursos a su disposición y tal vez le sea posible resolver un problema sin discutir con otras personas. ¡Pero sabe que éste no siempre es el caso!

Tal vez tenga que compartir con otros el problema, los hechos y los sentimientos con respecto a la situación, de modo que le sea posible tomar la mejor decisión.

## Capitulo 4: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

### 4.1 Conclusiones

El trabajo de investigación documental realizado permite destacar la importancia de la comunicación y la productividad que hoy en día son puntos estratégicos en la sobrevivencia de las empresas ante la globalización.

Es necesario mencionar que en el proceso de la comunicación se brinda la oportunidad de establecer estrategias de negociación en la que interactúan las personas para resolver diferencias y en donde el objetivo es lograr un acuerdo o convenio a favor de la organización., y la productividad puede considerarse como una medida global en la que la organización satisface los criterios siguientes:

- **Objetivos:** La medida en que se alcanzan
- **Eficiencia:** Esto es, el grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.

- Eficacia: Es decir, el resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- Comparabilidad: Que significa la forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

En la actualidad se presenta en los gerentes o propietarios de los pequeños negocios poco involucramiento y desconocimiento de la responsabilidad de la comunicación a nivel administrativo y gerencial. Ante esta situación se ha considerado como posible solución para las pequeñas empresas la implementación de acciones de capacitación a todo el personal. Estas acciones se sustentan en el capítulo tercero.

Con respecto a los objetivos propuestos y la hipótesis planteada, se concluye que los objetivos específicos se cumplen en el desarrollo de los capítulos dos y tres en donde, se manifiesta en forma escrita los elementos del proceso de comunicación, descripción de las principales barreras de la comunicación y se ilustran las principales técnicas para superar las barreras de la comunicación, y que estos ayudan al cumplimiento del objetivo general y la hipótesis se acepta ya que el principal planteamiento de los pequeños negocios es que no cuentan con los conocimientos para establecer un sistema de comunicación adecuado

Como se puede observar la comunicación, la productividad y las estrategias de negociación son elementos interdependientes en la actuación del personal de una empresa en el desempeño de las diversas tareas o actividades para lograr los objetivos propuestos con resultados óptimos.

Como ya sabemos la negociación; es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones,

La negociación sigue un camino y un orden desde que se inicia hasta que logra su objetivo, que es la satisfacción mutua entre los que participan en ella así como:

- Lograr confianza mutua.
- Conseguir el compromiso del trabajador
- Controlar la oposición con tacto y moderación, para evitar discusiones y agresiones.

Así como también se deben emplear algunas tácticas para negociar como:

- Armonizando o reconciliando necesidades, se debe proporcionar un clima favorable donde se establezca franqueza y honestidad que produzca un intercambio de actitudes, hechos y sentimientos.
- Actuar con sencillez., la mejor forma de convencer a las personas es manejar las conversaciones y el tiempo cuidadosamente
- Aprender a escuchar., esto permite conocer al contrincante y percatarse de sus objetivos., aumenta la capacidad para contestar y controlar la tendencia de las negociaciones.

- Negociar el éxito., una vez que se ha llegado a un acuerdo, se debe actuar con cortesía y comprensión para fortalecer la negociación.

El problema de la comunicación tiene mucha importancia en la integración efectiva de cualquier grupo o de un grupo de grupos, de los cuales está compuesta la industria. La buena comunicación entre los individuos depende de algo más que del lenguaje común, de un conjunto de palabras comunes.

La gente y los grupos con distintas experiencias y lugares en la sociedad, aún cuando tiene en común muchas de las mismas palabras, pueden variar mucho en las actitudes mentales. Estas diferencias en el modo de pensar y en la forma de considerar las cosas, en algunos casos pueden hacer que la comunicación sea casi imposible.

Para que exista una comunicación exitosa entre los superiores y los inferiores de una organización deben reconocerse, con claridad estas diferencias en las formas de pensar. Los mismos símbolos no tienen necesariamente el mismo significado para distintos grupos.

Lo anteriormente descrito nos permite subrayar que gran parte del éxito de un empresario estriba en su habilidad para comunicarse, pues casi todo se hace en forma diaria y tiene que ver con la comunicación. Se dan ordenes a los empleados, se negocia precios con proveedores, se convence clientes para que compren los productos y utilicen los servicios, es decir, comunicarse eficientemente tiene como consecuencia ahorro en tiempo y dinero.

Los gerentes o propietarios de pequeños negocios al tener una buena comunicación en el negocio podrán disponer de información adecuada en el momento oportuno y esto le permitirá tomar las mejores decisiones.

Uno de los dilemas administrativos clásicos es el del equilibrio de la presión de resultados a corto plazo con la necesidad de tener una visión a largo plazo, como en el caso de la resolución de problemas y la toma de decisiones contra la planeación, las proyecciones, etc. Los gerentes, los propietarios y los administradores tienen que moverse dentro de la realidad política de las empresas para las que trabajan y reconocer que necesitan construir bases de poder con el fin de influir en otros. Esto significa que tienen que:

Incrementar la credibilidad respecto a su experiencia personal y profesional.

Ser capaces de comunicarse con otros gerentes, propietarios o administradores y tener influencias sobre ellos.

Cuando se toma en consideración la naturaleza y los propósitos de la comunicación que establecen los administradores, el tema adquiere una dimensión completamente nueva. Sus interlocutores tal vez formen un auditorio público o privado, lo cual requiere ajustes de estilo. Entre los numerosos propósitos de la comunicación existen los siguientes:

- Búsqueda o recepción de información, designación de responsabilidades, dar retroalimentación positiva, control, propuestas de venta, confrontación.
- Hablar en diferentes niveles dentro de la jerarquía: ante individuos, grupos o departamentos; y hacia fuera de la empresa ante clientes, proveedores, bancos u otros profesionales.
- Uso de la comunicación formal en: reuniones, informes, propuestas, noticias; y de la comunicación informal en: consejos, al hablar con otros empleados.
- Trabajo en diferentes ámbitos: como gerente, líder de proyecto, analista, subordinado, colega.
- Evaluación de comunicaciones: ¿Se trata de hechos, opiniones, chismes?
- Construcción de redes para obtener información real (que tal vez sea abierta o confidencial), lo que significa hacer las preguntas adecuadas, o se obtendrán datos sin obtener nada de información.
- Intento por influir en los individuos sobre los cuales no tiene poder.

Los administradores necesitan ser comunicadores efectivos para lograr resultados en las empresas de la actualidad.

#### 4.2. Sugerencias.

La capacidad para interactuar con los demás, tanto dentro como fuera de la organización, juega un papel muy importante en la efectividad como gerente. La manera en que

se interactúa es por medio de la comunicación. La investigación indica que la mayoría de los gerentes pasan más del 70% del tiempo comunicándose con los superiores, compañeros y subordinados. Es claro que deben poseer buenas habilidades de comunicación si quieren ser efectivos.

Comunicación es un tipo de palabra como "Organización": no es fácil de definir. Una forma de verla es como: "Un proceso interpersonal de enviar y recibir símbolos que contienen un significado. Así, una medida de administración efectiva de la comunicación interpersonal es que la información se haya transmitido y que se hayan construido relaciones.

El éxito de la transferencia de información depende de la naturaleza y de la calidad de la información recibida y esto, a su vez, depende de la naturaleza y de la calidad de la relación entre las personas implicadas.

La definición del programa de capacitación de comunicación propuesto en este trabajo, no es un trabajo terminal, su implementación requiere no solamente los recursos para establecerlo, sino también algunos otros campos que permitan el cumplimiento de esto, para que el personal trabaje mejor por medio de la comunicación, liderazgo y motivación.

Por todo lo anterior se recomienda los siguientes pasos a todos los gerentes, propietarios y administradores:

1. Asumir el liderazgo de su empresa: Sea capaz de adoptar el estilo de liderazgo más eficaz de acuerdo a su personalidad, madurez de su personal y de su empresa.
2. Motivar a sus empleados: Que adquiera los conocimientos sobre las diferentes teorías de motivación y que sea capaz de aplicarlas en su empresa.
3. La comunicación en su empresa: Que a través de la capacitación para adquirir destrezas en comunicación, utilice los conceptos para mejorar la comunicación en la empresa.
4. Hacer de la empresa un equipo: Que conozca y describa el proceso de integración de equipos de trabajo.
5. Manejo del estrés: Que conozca y tome medidas para manejar el estrés ocasionado por el trabajo.

#### LAS SIETE REGLAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

- Preparar un plan de comunicación.
- Aclarar los objetivos de la comunicación. ¿Qué se pretende lograr? ¿Qué información se intenta transmitir? ¿Qué acciones se desea que tome la otra parte?

• Enfocarse en el receptor.  
Cómo motivará el mensaje al receptor a tomar la acción que se desea? Consultar con otras personas. Si se quiere verificar si el mensaje fue comprendido, probarlo con otras personas. Será sorprendente la frecuencia con que nadie comprende un mensaje que estaba claro para el emisor.

- Limpiar las rutas.

Superar el problema del ruido eliminando de la ruta otros mensajes o desarrollando un nuevo canal de comunicación, tal como una reunión al término de la jornada.

- Manejar la desconfianza.

Superar la desconfianza siendo abierto, amable, cooperativo y confiado en las propias comunicaciones. Ayudar al receptor a interpretar lo que se dice y explicar las ventajas y desventajas de la propuesta. Asegurarse de escuchar lo que la otra parte tiene que decir.

- Actuar de forma consistente con la comunicación.

Los mensajes que proceden de acciones hablan más fuerte que las palabras: por ejemplo, no convocar a una reunión importante y después enviar a un representante. No dictar una carta de disculpa y hacer que la firme la secretaria.

- Comunicarse en forma regular.

El método del agua que gotea sobre la piedra tiene mayores probabilidades de efectividad que un torrente ocasional de comunicaciones.

- Escuchar con atención.

Con mucho, las formas de comunicación más efectivas son en ambos sentidos en lugar de serlo en uno solo. Escuchar con cuidado a las necesidades, cuidados y comprensión de la otra parte acerca de la propia comunicación aumenta en gran medida la posibilidad de éxito de la misma.

#### QUE HACER Y QUE EVITAR PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN.

La mayoría de los gerentes aprende a redactar en la escuela. Sin embargo, tal estilo de ensayo no es el idóneo

para los escritos comerciales. Las siguientes guías facilitarán la lectura y comprensión. Además, mejorará la probabilidad de que las personas lean los memorandum, reportes, etc. Propios.

Hacer:

- Explicar los términos técnicos que se empleen.
- Emplear el nombre de la persona y la palabra mágica: "tú" o "usted".
- Emplear diagramas, gráficas e ilustraciones.
- Utilizar el método periodístico. Decir de lo que se hablará, hablar y decirles de lo que se habló.
- Emplear oraciones y párrafos cortos.
- Tratar de no exceder de una cuartilla la longitud de los memorandum.

Evitar:

- Emplear palabras largas cuando existen otras más cortas.
- Escribir en tercera persona si es posible.
- Escribir oraciones largas y complicadas.
- Atiborrar el texto con información y tablas innecesarias de datos. Ponerlos en los apéndices.
- Producir documentos abultados que los colegas ocupados no leerán.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
TRILLAS
2. BENNET ROGER  
SUPERVIVENCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
CECSA
3. BURACK ELMER H.  
SMITH ROBERTO  
BIBLIOTECA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RELACIONES  
HUMANAS.  
CECSA
4. DIONNE REIG  
RETO AL CAMBIO  
Mc. GRAW HILL
5. DIPLOMADO EN CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO PARA  
INSTITUCIONES DE LA RAMA FERROCARRILERA  
FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO.
6. DONNELLY GIBSON IVANCEVICH  
FUNDAMENTO DE DIRECCION  
ITELA.
7. FAYOL HENRY  
ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL  
HERRERO HNOS.

8. FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
HERRERO HNOS.
9. FERNANDEZ COLLADO CARLOS.  
LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES  
TRILLAS
10. FERNANDEZ COLLADO JOSE ANTONIO  
MANUAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Mc. GRAW HILL.
11. FERNANDEZ SOTELO JOSE LUIS DIEGO.  
LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS  
TRILLAS.
12. GOLDHABER GERAL M.  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
DIANA.
13. HANNAWAY CONOR Y HUNT GABRIEL  
MANUAL DE HABILIDADES GERENCIALES  
PANORAMA
14. PROPENKO JOSEPH  
LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD  
MANUAL PRACTICO  
LIMUSA

15. PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
PAQUETE DE RECURSOS HUMANOS  
MODULO III.- LIDERAZGO Y MOTIVACION.- FASCICULO 3  
MODULO IV.- MANEJO DE CONFLICTOS.- FASCICULO 1  
MODULO IV.- MANEJO DE CONFLICTOS.- FASCICULO 2
16. REYES PONCE AGUSTIN  
ADMINISTRACION  
TOMOS 1 Y 2
17. RODRIGUEZ VALENCIA J.  
COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.  
ECASA
18. RON LULOW Y FERGUS PANTON  
LA ESENCIA DE LA COMUNICACIÓN  
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
19. TAYLOR FREDEROCK W.  
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA  
HERRERO, HNOS.
20. TERRY & FRANKLIN  
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION  
CECSA
21. I.Q.M. VALADEZ VALDERRABANO RICARDO  
REVISTA ADMINISTRATE  
EDIT. SICCO