

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA 10

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



LA COMUNICACION COMO FACTOR DETERMINANTE
PARA EL BUEN DESARROLLO DE LA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

OSCAR HERNANDEZ SANDOVAL

GABRIEL CANALES ALVARADO

MIGUEL ANGEL QUIROZ COTA

GUADALAJARA, JALISCO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2002



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.

DEDICATORIAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A NUESTROS PADRES

A NUESTROS AMIGOS

A NUESTRA UNIVERSIDAD

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES	3
CAPITULO II. OBJETIVOS Y PROPOSITOS DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA PARA SU MEJOR DESARROLLO.	16
A. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION - QUE SE DEBEN ADOPTAR PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LA EMPRESA.	21
CAPITULO III. DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA COMUNICACION EFECTIVA EN LA EMPRESA.	26
CAPITULO IV. BARRERAS MAS COMUNES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.	36
A. BARRERAS TECNICAS	37
B. BARRERAS HUMANAS	38
C. BARRERAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.	40
D. BARRERAS EN LA COMUNICACION INTERPERSONAL	43
E. BARRERAS EN LA MECANICA DE LA COMUNICACION	45

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO V.	ELEMENTOS PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LA COMUNICACION EN LA EMPRESA.	57
CAPITULO VI	LA COMUNICACION COMO FACTOR INDISPENSABLE EN LA MOTIVACION EFECTIVA DE UNA EMPRESA.	68
CONCLUSIONES		77
BIBLIOGRAFIA		80

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La comunicación es un efecto de la vida en comunidad, y al aceptar esto podremos determinar que las personas se relacionan y para ello necesitan establecer algún tipo de contacto que los ayude a comprenderse entre sí. - El cual viene a ser la comunicación.

La comunicación es un factor determinante en el desarrollo de la empresa, desde el momento en que une tan to a los integrantes como a las funciones que se realicen en ésta; además a través de ella se trasmite la información necesaria para la mejor coordinación de ideas, senti mientos y actitudes. Elementos que persiguen la consecución de los objetivos y la satisfacción individual.

En base a lo anterior podemos concluir que el pro ceso comunicativo no debe de encontrarse ausente entre - los grupos si no que es necesario encontrarlo continua mente en acción tanto horizontalmente como verticalmente en la esfera de las jerarquías de las organizaciones.

Dicho en otras palabras, la comunicación debe de fluir en todos los niveles de una manera recíproca para - evitar las distorsiones y clarificar toda la información necesaria para que la administración de cualquier empresa sea cada vez más eficiente y así lograr el éxito de las - metas deseadas.

W

C A P I T U L O I

A S P E C T O S G E N E R A L E S

Antes de adentrarnos en lo que es y para lo que sirve la comunicación vamos a mencionar primeramente un poco de historia con el fin de lograr un mayor interés en su desarrollo.

La actividad intelectual de nuestro espíritu no se desarrolla sino en ciertas condiciones, además de la conveniente disposición de los órganos, necesita de otros que podrían llamarse sociales. Nadie niega cuánto debe el hombre a la educación e instrucción; ni la ignorancia y envilecimiento que acompañan la falta de ellos. Vamos comparando a los europeos de educación esmerada y versados en las ciencias y artes, con las hordas de los salvajes; la diferencia es inmensa. ¿Y de dónde resulta? - De que las facultades intelectuales y morales de los primeros se han desarrollado con la educación y la comunicación mientras la de los segundos han permanecido adormecidas en una vida de embrutecimiento. No se puede explicar semejante diferencia por razones de clima ni variedad de razas: los bretones, los galos y germanos del tiempo del César no se parecen a los modernos ingleses, franceses y alemanes; y sin embargo, el clima es el mismo y la raza también.

Estos hechos han dado origen a una cuestión -- filosófica:

¿Hasta qué punto necesita de la comunicación el espíritu humano para el desarrollo de sus facultades intelectuales y morales, ¿Qué puede la razón de un hombre -- abandonado a sí mismo, privado enteramente del trato de sus semejantes? Este es un asunto curioso y profundo en sí mismo, y, además, de sobremanera importante en la comu

nicación del gerente humanista.

El género humano sin comunicación o con una comunicación deformada, se repliega a un estado primitivo o a un estatus de ignorancia; veamos algunos hechos de la vida que nos prueban esta tesis.

Cuenta Herodoto que el rey de Egipto, Psamético, deseoso de averiguar cuál era la nación más antigua, se propuso descubrirlo buscando cuál era la lengua primitiva; con cuyo objeto tomó dos niños recién nacidos y los entregó a un pastor para que los criara en absoluta soledad, sin permitir que nadie pronunciara delante de ellos palabra alguna. Transcurridos dos años, al abrir un día el pastor la puerta de la choza donde los tenía encerrados, se arrojaron sobre él los niños dándole los brazos y pronunciando la palabra "becos". Esta es la única que les oyó el pastor durante algún tiempo, hasta que decidió dar cuenta al rey del resultado de su comisión.

Es de notar que la palabra becos no debía de ser otra cosa que la alterada repetición del balido de las cabras, con las cuales estaban en constante comunicación, pues se alimentaban con leche de ellas. Del hecho se -- concluyó que no es posible el desarrollo de la inteligencia humana entregada a sí sola.

Otro hecho de la vida lo encontramos en la historia de la sociedad de Jesús. Akebar, emperador de Mongolia, queriendo descubrir cuál era la religión natural, hizo criar treinta niños en completa incomunicación con los demás hombres, cuidando de que no oyesen jamás -- pronunciar palabra alguna. Pasados algunos años, mandó-

el emperador traer a su presencia a los treinta niños, y se encontró con treinta mudos que por su embrutecimiento se parecían a las bestias.

Resulta de estos hechos que el hombre, para desarrollarse en todas sus facultades, necesita estar en comunicación con sus semejantes; y que sin esto su inteligencia permanece adormecida.

Pero es de notarse que no basta una comunicación cualquiera para que se desenvuelvan favorablemente las facultades intelectuales, sino que es necesaria la comunicación por la palabra, sin cuyo auxilio, no se adquieren cierta clase de ideas, o se adquieren con imperfección y con mucha dificultad.

Es indudable que el hombre dotado de esa facultad racional que lo supera, que lo eleva y que lo ennoblece sobre todos los seres de la creación, hasta convertirlo en el señor del universo, posea la habilidad para entenderse con sus semejantes para transmitir de una manera coordinada, clara, precisa y elegante las ideas que guarda y elabora en su pensamiento.

Es necesario que el hombre aprenda a comunicarse con el hombre mismo, porque sólo así evitara la gran con fusión que impera en nuestros tiempos.

Muchas veces pensamos que comunicarse consiste, esencialmente, en transmitir ideas, en enviar un sinnúmero de mensajes o en abusar demasiado de la palabra, sea esta, escrita u oral. No, definitivamente no. En el ejercicio del lenguaje, sea éste pobre o elegante, o - -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

blen, en el recargamiento de mensajes, no radica la comu
nicación; esta va más allá, significa mucho más.

Este tema que en otro tiempo no habrá tenido ma--
yor importancia, ahora la tiene porque constituye una -
preocupación bastante manifiesta en diversos modos.

Esencialmente se dice que falta comunicación, que
de esa carencia han sobrevenido muchos males, y que por-
lo tanto, debe fomentarse.

Respecto de esto, también en el fondo, la raíz --
del problema toca a la mente acuciosa e inquisidora, in-
vestigarla. El tema puede tratarse a diferentes nive- -
les; pero sólo en el filosófico es posible ahondarlo pa-
ra dar con la clave del problema.

La comunicación se da en todos los seres, desde -
los inanimados, por lo que cabe un concepto amplio, gené
rico por el que se entiende toda participación, o sea, -
la acción de formar parte de algo, y a la vez obtener -
una parte del todo. Este algo de que varios tienen par-
te, es común a esos varios participantes. O si se trata
de ser parte de algo, este algo también es común a los -
participantes. En uno y otro caso, la comunicación esta
blece, constituye o finca algo común a varios, algo coin
cidente a partir de varios.

Los medios y el modo de establecer algo común, va
rta según de lo que se trate. Pero, distíngase, que los
medios no son la comunicación, pueden lograrla o no. --
Mientras no se consiga ese algo común, esa coincidencia,
no hay comunicación, nunca podrán identificarse los fi--

nes con el léxico, éste, sigue a aquél, o no.

La comunicación entre los hombres puede intentar se y hasta lograrse en tantos modos y terrenos como facultades, atributos y terrenos son del hombre, o accesibles a él.

Los medios para lograr la comunicación específicamente, a nivel humano, es la palabra. El gesto, la actitud y la conducta, son importantes vías de comunicación; también podemos decir que son equivalentes del lenguaje; pero sin privar a la palabra de su primacía y, mucho menos de su especialidad; porque la palabra es el signo más adecuado de la idea y la expresión más nítida de todo el acontecer humano.

Pero, ¿basta el ejercicio del lenguaje para establecer la comunicación? ¿Basta establecer el diálogo entre dos o más personas para lograr la comunicación, para lograr su coincidencia en algo común? No, absolutamente no. Recordemos el episodio bíblico, o de la torre de Babel, cuya construcción se suspendió por la confusión de lenguas. Por lo tanto el lenguaje, lo mismo sirve para unir, para entender y coincidir, que para desunir, confundir y diferir.

La comunicación de las ideas no puede consistir, - sino en hacerlas comunes, coincidir en ellas. La verdad ra y dil discusión, sólo es la que termina en esa coinc dencia.

Aunque las comunicaciones tienen aplicación en toda la fase de la administración, son particularmente importantes en la función de dirección. Como en el caso de

otros procesos fundamentales (rol, conflicto, la estructura y el liderazgo), resulta imposible hablar de comunicación sin relacionarla con todos los fenómenos de la vida de grupo. El término se aplica, pues, tanto a los verbales y a los pensamientos articulados como a los sentimientos no articulados; la comunicación concierne a las intenciones de quien comunica, como también a las impresiones percibidas por aquellos a quienes va dirigida. Puede ser formal, como en el caso de las informaciones distribuidas en una organización por los canales regulares; o informales como en el caso de las interacciones entre amigos reunidos en torno a unas tazas de café; las dificultades de la comunicación pueden ser el resultado de amenazas reales o imaginarias que pesan sobre los miembros de un grupo y tales dificultades deben considerarse en relación con las cuestiones de poder y de influencia.

Los canales de comunicación pueden ser incorporados a la estructura de un grupo, como en las organizaciones industriales o militares; o bien pueden desarrollarse de modo espontáneo, en función de necesidades y de conflictos interpersonales. Las evaluaciones sociométricas pueden mostrar a través de las elecciones de amistad, en donde se desarrollen los canales informales.

La comunicación puede intensificarse hacia los miembros que se aparten del grupo, pero puede también cesar totalmente si éstos se alejan demasiado de los modelos y de las normas de grupo.

En un análisis de tal proceso y para lograr mayor efectividad, lo que primero debe hacerse es enfocarlo al propósito que se persigue a fin de poder determinar si --

nuestra conducta nos está llevando al resultado deseado. - La mayoría de las veces los escritores descuidan su tarea pensando que su labor consiste en redactar informes técnicos más que en lograr un cambio en la conducta de los lectores; los profesores pierden de vista la influencia que querían ejercer sobre los estudiantes y concentran su - - atención en "cumplir con programas" o en llenar su horario.

No es posible el desarrollo humano individual si - permanecemos mental, social o físicamente aislados, pongamos como ejemplo a cualquier hombre del que tengamos memoria y que haya destacado como líder, científico, empresario, etc.; si analizamos la cantidad de ideas que comunicaron al mundo y que les fueron comunicadas, podríamos - darnos cuenta que la esencia de su desarrollo radica más bien en su autorrealización la cual estribó precisamente en esta actividad de proyección exterior. La comunicación de estos grandes personajes sigue viva a través de - los siglos.

El problema de la comunicación ha llamado la atención de muchos investigadores; tiene casi valor publicitario; es seguro que se le mencione en cualquier discusión sobre la teoría administrativa, razón por la cual Higham-T.M. se preguntó si la comunicación ha recibido el status de una "vaca sagrada".

Sea o no cierto que la gente se sugestione hasta - llegar a pensar que todos los problemas industriales pueden ser solucionados por una mejora de las comunicaciones, el tema es importante, siendo nuestra preocupación - primordial la institución de gobierno o de la industria, - la organización militar o de la iglesia; nada puede hacer

se de manera coordinada sin la comunicación, por ejemplo. Si alguien tendría que decir algo a otra persona, ya sea cara a cara o a través de un instrumento de comunicación, deberá elegir el medio más eficaz para lograr una comunicación más exitosa.

Cuando un sistema de comunicación se expande, los mensajeros pueden tardar más en pasar de un extremo al otro y por esta causa lo que se quiere comunicar, llega demasiado distorsionado al último receptor. Cuando decimos que un sistema de comunicación es incompleto queremos decir que faltan eslabones en la cadena, o sea que no todos los que deberían ser informados lo son en efecto; esto puede deberse a una serie de causas, puede ocurrir que ninguno tenga como tarea particular informar a determinada persona o grupos de personas, es muy fácil corregir esto estableciendo un mapa de comunicaciones; si no se realiza se da lugar no sólo a una gran ineficiencia en algún punto del sistema, sino también a fricciones por parte de los que quedaron excluidos del esquema y los cuales tendrán que obtener su información a través de canales informales o al azar. Así pues, todos sabemos y nos damos cuenta que la vida de una organización descansa en las personas que ocupan los puestos y en la comunicación que logran entre sí; si existe un flujo libre de comunicación o información y de actitudes entre las personas y entre los niveles en la jerarquía organizacional, la organización posiblemente será fuerte y productiva.

La comunicación efectiva depende de todas las personas de la organización, en particular de los gerentes y supervisores cuya responsabilidad es crear un clima en el

cual la comunicación puede circular con libertad. Su habilidad para hacer uso de las reacciones para entender -- las necesidades humanas y para seleccionar los canales -- apropiados, sirve como base para determinar el éxito de -- la comunicación con sus subordinados. En las organizacio- nes modernas las comunicaciones se consideran como proce- so bilateral que requiere la implantación de procedimien- tos que faciliten la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las innumerables barreras que existen entre los individuos, el clima psicológico y la falta de facili- dades adecuadas, siempre influyen en la comunicación; la minimización de las barreras requieren de continua aten- ción por parte de los gerentes y de los supervisores si -- se desea que el proceso de la comunicación una a todos -- los miembros de la organización.

A continuación haremos mención de algunas defini- ciones de comunicación, así como de los elementos básicos para su mejor realización, aclarando que no con el simple hecho de que citemos varias definiciones esto quiera de- cir que tengan diferente significado, sino que todas las- definiciones tienen el mismo sentido, lo único que varían son los términos que utiliza cada autor para describirla.

Las buenas comunicaciones han sido definidas por - la American Society of Training Directors, como intercam- bios de ideas o información para lograr confianza y enten- dimiento mutuo o buenas relaciones humanas.

Newman y Summer definen las comunicaciones como in- tercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones por par- te de dos o más personas.

Según J.G. Miller, la comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivos, individuos u organizaciones.

Martha Margarita Fernández Ruvalcaba y Tomás Lima - Delgado, definen a la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Nosotros concebimos o definimos a la comunicación como el esfuerzo recíproco por parte de dos o más personas para entenderse y comprenderse en el intercambio de ideas y opiniones.

Elementos básicos de la comunicación:

- | | |
|------------|-------------|
| a) Emisor | c) Canal |
| b) Mensaje | d) Receptor |

EMISOR.- Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles:

a) Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.

b) Habilidad, recursos culturales, escolares y calidad de la persona que haga las veces de receptor.

c) El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción produzca por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

MENSAJE. - Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente, que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea -- con diferentes palabras.

Requisitos que debe contener un mensaje:

- a) Credibilidad
- b) Utilidad
- c) Claridad
- d) Continuidad y Consistencia
- e) Adecuación en el medio
- f) Disposición del auditorio

CANAL. - Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: Memoranda, carta, teléfono, radio, periódico, películas, revistas, conferencias y juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

RECEPTOR. - Es la persona que recibe y capta la -- información transmitida.

En forma subsecuente mencionamos algunos medios - que sirven de instrumento para hacer llegar un mensaje a cualquiera de nuestros sentidos:

Medios Escritos:

- a) Revistas
- b) Memorandum
- c) Carteles
- d) Periódicos
- e) Manuales
- f) Organigramas

Medios Orales:

- a) Avisos
- b) Ordenes
- c) Instrucciones
- d) Diálogo
- e) Entrevistas

Medios Gráficos:

- a) Películas
- b) Transparencias
- c) Señales de Seguridad
- d) Señales de Circulación

Medios de Sonido:

- a) Silbatos
- b) Alarmas
- c) Micrófonos
- d) Discos, etc.

De esto se deduce que la importancia para hacer -- efectiva la comunicación empresarial es necesario manejar adecuadamente los elementos antes descritos para así obtener una real y adecuada retroalimentación, fase última de una comunicación efectiva.

CAPITULO II
OBJETIVOS Y PROPOSITOS
DE LA
COMUNICACION EN LA
EMPRESA PARA SU MEJOR
DESARROLLO

Todo ente económico requiere de comunicación desde el momento en que unos de sus fines es el de persuadir, - orientar y entrenar al personal que lo conforma para alcanzar los objetivos establecidos; por tal motivo podemos determinar que en su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en las organizaciones es el efectuar cambios para influenciar la acción.

Para justificar lo anterior podremos analizar una situación en particular, dejamos que una persona encuentre una serie de problemas en su trabajo; si esta tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para resolverlos podrá hacerlo sin necesidad de comunicación, pero si en dichos problemas surgen cosas que él ignora, tendrá necesidad de comunicación y esfuerzo cooperativo con las demás personas que es la medida necesaria para lograrlo, aunque en la actualidad a tal esfuerzo cooperativo tan simple y como común en nuestro tiempo no se le da la debida importancia en las empresas, ya que estas establecen la cooperación sobre una base permanente y segura. Pero a fin de evitar que las organizaciones modernas sigan teniendo rezagada la importancia del esfuerzo cooperativo, es necesario que estas atraigan y persuadan a sus empleados a trabajar para el objetivo óptimo establecido, también se les debe de orientar y entrenar en su trabajo, se les debe de asignar funciones y además deben trabajar en coordinación de acuerdo con la secuencia del tiempo, y lo que es más importante, motivar a su personal para lograr mejor las metas y el esfuerzo cooperativo.

Además, puesto que la calidad del esfuerzo cooperativo está determinado por el nivel moral, el ejecutivo debe de establecer la moral por medio de una eficiente comu

nicación y además debe de influenciar a los subordinados para que trabajen con celo y seguridad, apelando tanto a la lógica como a la emoción, y esto sólo lo podrá lograr mediante el traspaso de la información apropiada y consecuentemente cumplir mejor las metas que se fijan en las empresas para cada una de sus funciones. También es necesario tener la seguridad de lo que se quiere lograr para fin de conocer mejor los objetivos, y para que éstos una vez conocidos y razonados puedan transmitirlos a las personas que participan en el logro de éstos en la forma más clara y concisa y en el momento oportuno con el objeto de evitar malas interpretaciones y tener una mayor efectividad en la ejecución de las actividades.

Como hemos visto en lo antes expuesto, que la necesidad de información es imprescindible para la buena comunicación, creemos que es importante hacer notar la diferencia que existe entre comunicar e informar 'comunicar', según el licenciado Rafael Hernández, es previsión, orientación, guía y advertencia; e 'informar' es el resultado del pasado. Pero es necesario explicar que en muchos de los casos en la comunicación se utiliza la información, - lo cual unida la comunicación y la información, estas producen una guía de orientación que es de marcada importancia para todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa, en donde se ha llegado a mencionar que la comunicación es la organización en acción en las empresas, cosa que no es errónea - porque este concepto aunque bastante simple, no se le puede negar todo en contenido y el significado que lleva en sí. Por lo tanto se deduce que la comunicación lo es todo para la organización de cualquier empresa, siendo en consecuencia que para la vida de los organismos sociales-

y para el sostén de sus estructuras y buen funcionamiento indispensable la comunicación.

"PROPOSITO DE LA COMUNICACION"

El propósito de la comunicación es transferir de la mente de una persona a la otra las imágenes mentales necesarias para la toma de decisiones adecuada.

Se logra la comunicación perfecta cuando el receptor capta la misma imagen del mensaje que tiene el emisor. Cuando nos comunicamos transmitimos imágenes de elementos separados, y premisas cuyas causas o resultados deben ser inferiores por el receptor; también se transmiten premisas completas así como objetos y medios que el receptor puede reformar para estructurar sus propias premisas y tomar sus propias decisiones.

Se ha denotado en la actualidad un incremento en la cantidad de información disponible a los miembros de la -- mayor parte de las organizaciones, datos numéricos e información verbal sobre el ambiente político, económico y cooperativo en el que se desarrolla la empresa. A pesar de esto, en muchos casos sólo una pequeña proporción de esta información se utiliza completamente; sin embargo la dificultad es más profunda que esto, ya que mucha gente no se ha enseñado a emplear la información completamente para -- llegar a decisiones correctas que es una de las finalidades primordiales de toda comunicación.

Obviamente todo lo que se escribe y se lee constituye comunicación. "La mayor parte de los ejecutivos invierten más tiempo recibiendo y comunicando elementos de pre--

misas de estas mismas decisiones y objetos, que en el proceso mismo de tomar las decisiones". La reunión, transmisión y archivos de información es tardado y costoso en las grandes organizaciones, ya que mucha gente debe ser informada sobre lo que acontece, debiéndose hacer en forma oral o escrita.

Por lo tanto el propósito de la comunicación es lograr una organización adecuada y una toma de decisiones -- precisa, con el fin de que el trabajo se realice eficazmente y conforme a lo establecido.

Quien busca trabajo y no puede establecer la comunicación que describa su formación, sus capacidades y mostrar sus objetivos convincentemente, es muy probable que se vea obligado a tocar muchas puertas, antes de encontrar colocación. Por señalar algunos casos más, basta mencionar que el éxito en las esferas política, social, económica, en las relaciones amorosas y en general en las relaciones interpersonales, suele estribar la habilidad para -- transmitir lo que se desea o lo que se siente y sus motivos. Los malos accidentes, las pugnas, a veces de trágicas consecuencias, y los accidentes, incluso son muchas veces tropiezos que obedecen a una comunicación deficiente. La vida de todos los días nos puede brindar muchos ejemplos de la necesidad de la buena comunicación.

Para el estudiante o el profesional, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de extrema importancia, porque no basta atesorar un caudal de conocimientos y de reflexiones, si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes. El maestro que no sabe transmitir, motivar, dialogar, suscitar dudas y meditaciones, está fuera

de papel.

Para la empresa en desarrollo, la comunicación configura el mundo que la rodea, define su posición y le auxilia en la adaptación a su medio ambiente, en el transcurso del tiempo la forma de acercarse, ver, comprender y entender a su personal, dependerá mucho del lenguaje que utiliza, que es el vehículo de comunicación por excelencia.

En base a todo lo expuesto anteriormente, concluimos que la comunicación es un medio que sirve como lubricante para el funcionamiento de una organización, ya que ayuda a mejorar la planeación y la organización administrativa para que estas sean ejecutadas en forma eficaz y se apliquen con efectividad en el control administrativo de una empresa.

2.1.- PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION QUE SE DEBEN DE ADOPTAR PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LA EMPRESA.

La comunicación implica no solamente el captar y el analizar la información necesaria para el buen desarrollo administrativo de las funciones de una empresa; sino como tal, debe seguir una metodología científica basada en principios que nos sirvan de guías para establecer buenas comunicaciones.

"PRINCIPIO DE LA CLARIDAD"

Aunque por lo general se piensa que comunicación es enviar un mensaje elaborado por un remitente, hecho es que este mensaje ha de tener un valor y para ello debe de pasar la prueba de este principio que dice: una comunicación

posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la -- persona a quien se dirige. Ante un principio tan sencillo la mayoría de los administradores quedarían sorprendidos -- al enterarse de qué manera tan deficiente son comprendidas por el destinatario sus comunicaciones, incluyendo hasta -- los mejor formulados y pensados, ante todo esto es necesario que haya comunicación completa y que se comprenda totalmente el mensaje, lo cual requiere de atención. Dedicar una atención total a la cantidad de ellos que requieren atención como a la brevedad del lapso de atención del hombre. Persistir en la necesidad de que hay que poner -- atención ayudará a vencer poco a poco ciertas barreras en la comunicación; por ejemplo: falta de atención perdida en la transmisión y retención deficiente. También mejorará la calidad de la lectura y del que escucha, y quien dirige la comunicación de seguro se sentirá animado en sus esfuerzos.

"PRINCIPIO DE LA INTEGRIDAD"

Como todos sabemos que en la administración las comunicaciones son medios más bien que fines; esto lo vamos a comprender con el principio de integridad que dice: El propósito de las comunicaciones en la administración es -- servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación, necesarios para cumplir los objetivos de la organización.

Uno de los aspectos de este principio es que exige atención particular. Porque la integridad de las organizaciones depende en parte de apoyar la posición de los mandados medios, que son los que ocupan los centros de comunica

ción, por lo tanto se les debe de estimular para que usen sus puestos con este propósito. Los superiores frecuentemente olvidan esto y envlan mensajes pasando por alto los subordinados, en un esfuerzo por tomar contacto directo -- con empleados de niveles inferiores. Esto sólo se puede justificar cuando la comunicación esencial es simultánea, - ejemplo: comunicar órdenes para evacuar un edificio en llamas o para ampararse de un ataque; por lo tanto es muy importante que se tome en cuenta a los mandos medios para - transmitir todo tipo de información y envío de cualquier mensaje, para que de esta manera tenga un efecto más importante el desarrollo de la comunicación.

"LA COMUNICACION ES BILATERAL"

Por el análisis de sus elementos, hemos visto que - la comunicación es necesariamente bipolar; pero toda comunicación tiende a cambios de sentido, al convertirse la -- fuente en receptor y viceversa: Por ello no sólo causa - graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación, sino que, cuanto mayor sea, o cuanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más - - energética y efectiva.

"LA COMUNICACION DEBE REVISARSE CONSTANTEMENTE"

Queremos expresar con esto que la comunicación tiende de por su propia naturaleza, a hacerse más difícil, si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla porque al destruirse esto, los canales de comunicación tienden a obs-- truirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que deseamos comunicar, además que los ambientes suelen --

presentar dificultades para la comunicación adecuada. De lo anterior comentamos que para evitar todo tipo de anomalías en la comunicación de las organizaciones es necesario que implanten técnicas de revisión y renovación en sus modelos de comunicación de una manera periódica para que esta tenga un mejor desarrollo y así cumplir mejor con su función que es lo de contribuir a lograr de una manera más eficaz las metas de las organizaciones.

" LA COMUNICACION SIEMPRE ES UN MEDIO "

Este principio se refiere a que nunca debemos olvidar que la comunicación por más grande que sea, siempre de penderá del fin buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles, etc.; por eso es importante que los directivos de las organizaciones antes de implantar determinado sistema de comunicación, analicen y determinen cuál es el objetivo que desean para fin de obtener un mejor aprovechamiento de los medios utilizados, y de esta manera fortalecer más y mejor el desarrollo de la comunicación en la empresa.

" PRINCIPIO DE USO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION INFORMAL "

El uso constructivo de la organización informal como un medio de comunicación.- La organización informal se origina en la necesidad de transmitir información y se nutre de ella; existe fuera de la estructura formal y se sos tiene con o sin la aprobación de los ejecutivos, pudiendo ser destructiva o constructiva en la empresa; puesto que no puede ser destruida, no debe ser ignorada pero debe de ser movilizada para transmitir y recibir información complemen

taria a la de la organización formal en la coordinación -- del esfuerzo de la empresa.

El poner en práctica estos principios anteriores re quiere de dedicación voluntaria de todos los miembros de una empresa lo cual va a demandar disposiciones especiales en el sistema de motivación. En el caso de comunicación - deficiente nadie puede ahorrar dinero, ya que su costo no se puede calcular; pero nadie dudarla de que se obtienen - beneficios en los costos cuando las comunicaciones son buenas. Es por eso que los administradores deben de enviar a los subordinados a cursos sobre comunicación; deben alec - cionarlos constantemente; y no deben descuidar ninguna -- oportunidad para señalar la necesidad de una comunicación - adecuada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III
DESARROLLO Y MANTENIMIENTO
DE LA COMUNICACION
EFECTIVA EN LA EMPRESA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es fundamental dentro de todas las organizaciones - la necesidad de establecer canales reales y adecuados de - comunicación, así como el establecimiento de parámetros ve - rídicos para poder medir la efectividad de la misma; está - comprobado que un alto porcentaje de los problemas existen - tes dentro de las organizaciones son originados por fallas elementales de comunicación. En toda estructura organiza - tiva es primordial definir jerárquicamente los auténticos - grados de autoridad los cuales sirvan como estándar para - la correlación existente entre los diversos elementos de - una empresa. También cabe hacer notar que en ocasiones -- las estructuras organizacionales se van desgastando paula - tinamente, lo cual origina dentro de sí, relaciones infor - males de organización, las que en muchas ocasiones pueden - ser la base de una comunicación informal, misma que cuando se detecta con precisión puede ser tanto o más efectiva -- que la comunicación formal de la empresa.

Sabemos que la comunicación efectiva no ocurre auto - máticamente; de hecho, el proceso de la comunicación se -- describe muy constantemente mediante seis pasos para el -- mantenimiento de la comunicación eficaz y los cuales son : Ideación, Codificación, Transmisión, Recepción, Descifra - miento y Acción.

Por Ideación se entiende simplemente la concepción - de un pensamiento o idea. La Codificación es el acto de - simbolizar la idea, ya sea en forma oral, por medio de la palabra o valiéndose de un impulso magnético. La Transmi - sión es el movimiento de los símbolos del emisor al recep - tor. La Recepción ocurre cuando los símbolos son recibidos por el oyente. El Desciframiento implica la interpre - tación que da el oyente a los símbolos recibidos y la Ac -

ción es cierto comportamiento o actividad que es inducida por el mensaje recibido. En algunas ocasiones, esto significa simplemente almacenar o recopilar la información, por eso las personas que participan en el mantenimiento de la comunicación efectiva deben de estar conscientes de los -- bloques y distorsiones que ocurren a través de todo este proceso comunicativo a fin de evitar en el desarrollo de -- este, todo tipo de falsas interpretaciones e identificarse mejor con los mensajes para lograr mejor la unificación de criterios y lograr mejor los objetivos.

Básicamente, la comunicación consiste en mantener - informada a la gente para satisfacer mejor sus necesidades en cualquier empresa, por ejemplo los gerentes pueden es-- forzarse para informar a otros gerentes, a los empleados, - a los clientes y al público en general sobre lo que se - - quiere determinar acerca de ciertos temas y situaciones. - Mediante estos esfuerzos, la comunicación puede formar ac- titudes, promover actos de cooperación y crear entusiasmo, todo esto encaminado a lograr una comunicación efectiva; - por eso es útil y necesario recordar algunas consideracio- nes objetivas sobre el proceso de la comunicación.

Se podría ofrecer una larga lista a este respecto, - pero para los efectos de este trabajo se proporcionardn - seis consideraciones principales que nos llevarán a una me - jor y más efectiva comunicación:

1.- INFORMARSE BIEN.- Antes de que uno pueda esta- blecer una comunicación efectiva se debe tener una visión- clara y determinar perfectamente bien lo que se está tra- - tando de comunicar a otros. En términos generales el comu - nicador debe poseer una gran cantidad de información para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la comunicación; así mismo debe tener ciertas reservas o fondo de conocimientos para manejar preguntas inesperadas y además estar preparado para proporcionar en una forma rápida y capaz la contestación requerida.

2.- SABER LA INFORMACION QUE SE DEBE COMPARTIR Y EL MEDIO A USAR.- Lógicamente, se comienza con lo que el receptor quiere saber y consecuentemente se sigue con lo que el emisor cree que el receptor debe saber para obtener un mejor desarrollo de la comunicación. Desde el punto de vista del gerente, creemos que es de suma importancia comunicarle a los subordinados lo que quieran saber para determinar de una forma más clara el tipo de información que vamos a utilizar en el proceso comunicativo. En algunas ocasiones casi todos los gerentes han experimentado lo difícil que es tratar de comunicar a sus subordinados algo que no quieren leer ni oír. Esto es debido a que muchas de las veces no se utiliza la información requerida, por eso entre las cosas que más interesan a los subordinados y lo que en todo tiempo quieren saber, está relacionado con los salarios, seguridad, oportunidades, justicia y distinciones individuales, o sea, tipo de información que vaya en beneficio propio. Pero la mejor manera de saber lo que los subordinados quieren que se les informe, es realizando encuestas de opiniones, sobre si la empresa está cumpliendo con la satisfacción de necesidades en forma adecuada y además será muy útil investigar cuánto saben los subordinados acerca de la empresa donde laboran, de sus objetivos y políticas, para cerciorarnos de lo que realmente quieren saber. Pero la información desagradable no la debemos excluir si se cree que lo requieren las condiciones de la situación. Aunque siempre los subordinados desean ser informados y no engañados.

Los medios a usar juegan un papel muy importante -- dentro de la efectividad de la comunicación, ya que se deben de utilizar los adecuados. En el caso de un gerente - puede elegir y usar los canales de la organización formal, los canales informales, o ambos, pero respecto a los me- - dios, puede optar entre varios tipos de comunicación escri- ta u oral. Pero por cualquier medio o canal que se incli- ne, su decisión deberá estar basada en consideraciones ta- les como la importancia de la rapidez, la necesidad de re- troalimentación proveniente de sus subordinados, y el cono- cimiento de grado de aceptación de la comunicación por par- te de los subalternos.

Al planear la comunicación deben tomarse en cuenta- los estereotipos que tienen las personas respecto a los me- dios y canales de comunicación como resultado del abuso de algunos de éstos para la transmisión de información de cier- to tipo como por ejemplo, cierta revista de una compañía que contiene invariablemente tipos rutinarios de artículos, -- pronto es considerada por los empleados como de poca impor- tancia para ellos. En consecuencia no se utiliza el medio efectivo para la publicación de artículos, pero si se usa - algún otro medio, tal como una carta, un boletín, quizá se obtenga la acción inmediata y decisiva de los empleados y además de que pueda resultar más efectivo.

3.- ALTERACION DE LA COMUNICACION EN SU DISTRIBU- CION.- Todos sabemos que la comunicación está sujeta a - una interpretación individual en cada uno de los niveles - de cualquier empresa, debido a que no se toman las medidas necesarias para evitarlo, como por ejemplo, capacitar al - personal de la empresa sobre el lenguaje que existe en és- ta. Pero lo que más influye en la alteración de la comuni-

cación al distribuirse es que no sea suficiente la comprensión de los mensajes por parte de los que participan en el proceso comunicativo. Otra de las causas de alteración de la comunicación es debido a la poca capacidad del lenguaje utilizado para expresar con claridad ideas. O sea que se pretende expresar una idea la cual debido al uso incorrecto del lenguaje sufre inevitablemente una deformación y -- llega a los oídos con un concepto totalmente desvirtuado. -- Por eso cuando las ideas se transmiten, lo primero que debe tenerse en cuenta es la claridad que le vamos a dar al mensaje que deseamos comunicar. También es necesario planear el contexto de lo que se va transmitir para revisar -- qué es en verdad lo que deseamos que se entienda y a la -- vez el que percibe el mensaje debe de tener la capacidad -- suficiente para expresar ideas, y así evitar lo más posible que se pueda la alteración en la comunicación.

4.- RECONOCER LOS SIMBOLOS DE LA COMUNICACION.- El uso de símbolos para efectuar la comunicación es necesario, ya que si prescindieramos de estos, la comunicación no alcanzaría su culminación total. Tales símbolos pueden ser, ruidos, color, lenguaje, emblemas, etc., y con éstos podemos transmitir ideas de una persona a otra sin realizar un gran esfuerzo; muchas de las veces para algunas personas puede ocurrir que una frase o una palabra concreta -- tenga un sentido simbólico que para otras pasa desapercibido, lo que quiere decir que de hecho no estamos comunicando cosas que nos proponíamos decir; por eso al seleccionar el símbolo a utilizar debemos de tener en cuenta lo que -- este significará para el receptor, o sea tratar de utilizar el símbolo adecuado para que el idioma que se utilice sea mejor comprendido. La mayoría de estos símbolos se -- han originado en base a la necesidad de los individuos por

comunicarse no tan sólo el mensaje sino además transmitir sus actitudes e ideas.

5.- USE EJEMPLOS Y AYUDAS VISUALES EN LA COMUNICACION.- Al utilizar elementos visuales como son gráficas y/o diagramas, facilitaremos la comprensión de aquellos mensajes que sean difíciles de expresar. Los ejemplos y las imágenes nos ayudarán a fijar en una forma más eficiente la idea en la mente del que recibe el mensaje; debemos elegir aquellos que sean más apropiados al mensaje si queremos que el receptor entienda tal y como queremos que lo reciba. Por ejemplo, si queremos demostrar a un trabajador que está utilizando más tiempo que el requerido en la ejecución de su trabajo, sería más fácil la comprensión si le planteamos a través de gráficas el proceso de su trabajo y le pedimos que lo compare con lo que realiza; esto -- servirá para concientizarlo del error que está cometiendo.

6.- ESFUERCESE POR UNA COMUNICACION ADECUADA.- Todas las personas que intervenimos en el proceso de la comunicación deberemos de tomar en cuenta que es necesario hacer un esfuerzo para lograr la comunicación adecuada y entre las cosas que hay que eliminar para llevar a cabo una comunicación acorde serían las siguientes:

1.- No utilizar temas ocasionales que sólo sean de interés para una persona.

2.- Eliminar elementos por considerarlos poco interesantes para los objetivos.

3.- Evitar las malas interpretaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.- Evitar el uso inadecuado de los medios de comunicación.

Por lo tanto es esencial que los que intervienen en el proceso comunicativo se aseguren de percibir bien el mensaje para que al procesarlo lo hagan de una manera serena y tengan conciencia de la interpretación del mismo y de su importancia para lograr mejores respuestas y una mejor comunicación entre los elementos que participan en este fenómeno.

Hasta aquí hemos analizado algunas consideraciones para mejorar el mantenimiento de una comunicación eficaz, y en las cuales se ha hecho mención de sólidas ideas que son fundamentales en el mantenimiento de la efectividad de este proceso, pero estamos conscientes que esta dependerá de algo más que de sólidas ideas y decisiones bien razonadas, si no que también dependerá de asuntos menos técnicos en su naturaleza, pero quizá sean de mejor importancia en el esfuerzo por lograr el mantenimiento efectivo de la comunicación las cuales son:

LA SINCERIDAD.- En las organizaciones la falta de sinceridad crea un ambiente de desconfianza entre los subordinados. Esto ocurre en la mayoría de las ocasiones -- cuando el administrador considera lo que él cree que deben escuchar o saber los subordinados; esto traerla como consecuencia una inconformidad entre ellos y menos participación en la comunicación. Para evitar todo esto es necesario establecer un clima de honestidad y sinceridad dentro de la organización para fomentar el compañerismo y lograr más participación en la comunicación por parte de todos -- los miembros.

COMPRESION DE LAS NECESIDADES HUMANAS.- Debemos de considerar y tomar en cuenta a las personas que como humanos tienen necesidades, intereses y actitudes; al pres--tarles esta atención nos estamos abriendo camino a una me--jor receptabilidad con los subordinados; es esencial tam--bién escuchar lo que sienten, ver lo que necesitan y obser--varlos en su actitud en determinada circunstancia para te--ner una mejor idea de lo que necesitan y así encauzar a la organización a que se les cumpla en lo mejor posible que - pueda.

EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACION.- - Sabemos que realmente no existe un sistema completo para - la evaluación de la comunicación, pero no por esto debe--mos de dejar de mostrar interés en buscar la forma de efec--tuarla, ya que consideramos que la comunicación es trascen--dental en la empresa.

Para hacer una evaluación efectiva de la comunica--ción es necesario más que nada retroalimentarnos de los - resultados que de ésta emanen para conocer los efectos que tuvo en la organización y tomar las medidas corresponden--tes. Así mismo una buena evaluación no se hace simplemen--te porque se desea o se aprueba, sino que exige un minucio--so trabajo y una atención constante al desarrollo de la --comunicación con el fin de que la evaluación se haga libre de obstáculos y sea lo más precisa posible.

Creemos que el mantener una comunicación efectiva - proporciona beneficios ilimitados tales como:

- Aumento en la productividad.
- Confianza mutua entre los miembros de la organiza-

ción.

- Mejora en las actitudes de los subordinados.

En fin, nos sería difícil enumerar todos los benefi-
cios que esta proporciona.

Por la magnitud que estos beneficios representan pa-
ra la empresa, se requiere que la administración preste --
una atención continua a la efectividad de sus medios de co-
municación en inteligencia de obtener los mejores benefi-
cios posibles.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO IV
BARRERAS MAS COMUNES
QUE OBSTACULIZAN
LA COMUNICACION
EN LA
EMPRESA

Si bien existen caminos diferentes mediante los cuales puede pasar la comprensión de una persona a otra, así como muchos medios para promover este entendimiento, estos caminos y medios no llevan necesariamente a la meta deseada. Las agrupaciones de personas en una organización compleja imponen condiciones y factores adicionales que afectan las relaciones humanas, lo cual puede convertirse en barreras potenciales para la comunicación. Con objeto de que la comunicación sea efectiva, es esencial que el gerente o supervisor reconozca estas barreras potenciales y que planeé la comunicación de forma que puedan ser salvadas o al menos disminuidas.

Antes de enumerar el variado tipo de barreras que obstaculizan a la comunicación, mencionaremos qué entendemos por barreras.

Por barrera se entiende todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

TIPOS DE BARRERAS

BARRERAS TECNICAS:

- La primera de las barreras técnicas es la que excluye u omite a alguien perteneciente a la cadena de comunicación. Ya sea que ambas cosas ocurran singular o conjuntamente; ambas tienden a subestimar a la persona involucrada, creando un estado de ánimo negativo, sentimientos negativos y una actitud pasiva con muy poco espíritu de cooperación.

- La segunda barrera técnica es la de la comunicación incompleta. Puesto que la persona que envía el mensaje sabe perfectamente a lo que se refiere, resulta muy fácil ser demasiado breve y muy poco explícito. Se deja que el receptor averigüe por sí mismo cuál es la esencia del mensaje. Cuando el receptor se equivoca y no obtiene los resultados que deseaba alcanzar, el individuo que envía el mensaje, es muy común culpar al receptor sobre todo cuando se trata de un subordinado. Como resultado de ello se va creando un abismo entre dos individuos que deben colaborar juntos para obtener los resultados deseados.

- La tercera barrera de este tipo surge por las deficientes relaciones personales y el abandono de la comunicación. Aún cuando dos individuos estén totalmente enterados de los principios y conceptos de una comunicación eficaz, jamás llegarán a un acuerdo mientras no mantengan una buena relación o mientras no se tenga un respeto mutuo.

- La barrera final de este tipo es la comunicación de "última hora", la comunicación incompleta y al excluir a alguien de la misma. En lo que respecta a la comunicación de "última hora", la comunicación suele ser más eficaz cuando procede a los eventos o a las acciones. Por lo general se pone en práctica la comunicación de última hora cuando se trata de enfatizar algo específico o se pretende obtener determinados resultados. Rara vez se obtiene todo el apoyo de los empleados en tales circunstancias.

BARRERAS HUMANAS:

- La primera barrera importante que interfiere en la comunicación eficaz es la de ignorar la importancia de

La misma. La comunicación eficiente no se debe tanto al problema de que un individuo no desee comunicarse con los demás o no sepa cómo hacerlo, como al problema de ignorar el motivo por el cual cierta información es importante para otro individuo o departamento.

- La segunda barrera humana gira alrededor del concepto de la semántica o sea del significado de las palabras. Esta barrera se presenta en diversas formas: por ejemplo al emplear palabras con las cuales el receptor no está familiarizado, al emplear términos que tienen varios significados y pretender que se interpreten como es debido, al ser poco explícito con el receptor al hacer un mensaje sumamente largo y complicado.

- La tercera barrera humana consiste en no saber escuchar. Si el individuo que envía el mensaje no sabe escuchar, es difícil que se pueda percibir de que si el mensaje ha quedado bien claro. Lo único que hace es crear un abismo entre el receptor y él. Esto es muy común puesto que la mayoría de las personas tienden a ser egocéntricas en mayor o menor escala. El individuo prefiere responder a quienes le responden y escuchar es una muestra tangible de la respuesta. Cuando alguien comunica y no sabe escuchar, ya sea consciente o inconscientemente, el receptor comienza a adoptar de inmediato una actitud de indiferencia. El escuchar se hace una tarea aún más complicada puesto que el hombre tiene la capacidad de escuchar mayor número de palabras por minuto que la velocidad promedio con que se hable. Este intervalo de tiempo permite que la otra persona divague acerca de algún otro tema o piense de antemano en la respuesta, en vez de escuchar para entender lo que se está hablando. Otro de los aspectos importantes

de saber escuchar está relacionado con la barrera de intereses personal o de la preocupación por la situación actual por la cual atraviesa la persona.

Es muy común observar que cuando el personal trata de comunicar algo, el receptor se transporta a otro mundo -- para pensar en cosas distintas. Se oye, más nada queda -- grabado en la mente. Se oye, más no se presta atención en la comunicación.

- La barrera humana final es la planeación inadecuada en lo que respecta al objetivo, la esencia, la forma y la persona con la cual se pretende entablar una comunicación. Por eso antes de iniciar cualquier tipo de comunicación es importante tomar en cuenta todos los factores que inciden en ellas.

BARRERAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA

Si un individuo analiza la estructura de una organización por medio de un organigrama, se percatará del poder que ejerce cada uno de los puestos. Asimismo, se puede percatar del funcionamiento dentro de la empresa. Es así como surgen las barreras en la comunicación debido a los siguientes conceptos acerca de la estructura organizacional y a la importancia al puesto del individuo dentro de la empresa.

- Barreras por la diferencia de puestos y de autoridad.

Quienes ocupan puestos superiores pueden sentir que

su cargo o su poder se ve amenazado si entablan una comunicación franca con sus empleados subordinados. En otras palabras, la comunicación sirve para unir a las personas, para atraerlas. Si el gerente sospecha que dicha proximidad puede ser peligrosa para él, privándole del respeto que su personal le demuestra en la actualidad, es natural que se muestre muy cauteloso al comunicarse con su personal. Por otra parte los subordinados temen enviar a sus superiores mensajes que no sean favorables para evitar su descontento y las consecuencias que de ello deriven.

- Barreras por competencia interdepartamental.

Dentro de esta categoría se encuentran los problemas entre los departamentos de las funciones básicas y de las funciones de apoyo, así como rivalidades entre los departamentos que pretenden destacar más en sus actividades. En ambos casos las personas prefieren no comunicarse entre sí por temor a que el otro departamento tomé la delantera, ante los ojos de sus superiores. Esta es una de las grandes barreras que impiden la comunicación horizontal dentro de la empresa.

- Barreras en el organigrama como objeto de encubrimiento.

En este caso el individuo crea un muro alrededor -- del cuadro que le pertenece dentro del organigrama y hace lo indicible por no salir del mismo. Esto se debe al temor de la incompetencia o al temor a que otros intervengan en el área que le corresponde. Dicho individuo se rehusa a tratar temas o a estudiar ideas que no aparezcan dentro

de la descripción del puesto que ocupa. No permite que otros invadan su "territorio".

- Barreras por la distribución física de los recursos de la empresa.

El problema que se presenta en este caso es similar al problema antes mencionado. Las organizaciones tienen la tendencia a colocar a los empleados que se encuentran en el mismo nivel, muy próximo el uno del otro y en el mismo tipo de instalaciones. Esto hace que en ocasiones el gerente se sienta físicamente aislado de aquellas personas con las cuales se debe comunicar con mayor frecuencia. Casi siempre se ve obligado a desempeñar su labor con los subordinados que se encuentran a un kilómetro de distancia. En vez de mantener una comunicación personal, se mantienen comunicaciones telefónicas o por medio de memorándums lo cual redundo en una comunicación ineficaz.

BARRERAS EN LA COMUNICACION
INTERPERSONAL

- Barreras de la limitación del lenguaje.

Esta limitación en el lenguaje está representada no solamente por el lenguaje en sí mismo, sino además, por la falta de capacidad, habilidad, experiencia, cultura, coeficiente intelectual, etc., de aquél que actúa como emisor; factores todos, que afectan directamente al proceso de codificación.

Así, por inmejorable que sea la situación del emisor, como tal el mensaje y la idea tendrán diferencias que están ya desde el momento de existir, afectando el entendimiento total entre el receptor y el emisor.

- Barreras por palabras que no tienen el mismo significado.

Esto es debido, por un lado, a la existencia de palabras homónimas o anfobológicas (por ejemplo, "gato") que es un animal, a un aparato mecánico que se utiliza para levantar cosas pesadas; porque las frases y oraciones pueden darle significado distinto a una misma palabra (por ejemplo, mi hermano está haciendo teatro, lo que puede significar que es actor, o que está exagerando y haciendo as-

pavientos innecesarios); porque las experiencias y situaciones dan también diferente aceptación al contenido.

- Barreras por la capacidad o incapacidad relativa del receptor, para descodificar o traducir el -- mensaje e interpretarlo, torndndolo en ideas.

Obviamente, los factores que afectan al proceso de descodificación, son los mismos que afectan al decodificador, ya que se refieren ambos a una capacidad individual.

- Barreras de interferencia.

O sea que en el momento de tratar de establecer comunicación entre los individuos, se interpone un ruido, - real, físico, que se interpone en la atención que cada uno de los participantes está prestando y que disminuye la captación del mensaje.

- Barrera psicológica.

Este tipo de barrera está formada por todo el sistema que integra la personalidad de los individuos, estando dada esta barrera por la propia individualidad, la educación que recibió la persona, el medio ambiente en el cual se desarrolla y la forma en que le afectaron las diferentes experiencias, los valores que sostiene y que los sostiene, las opiniones políticas, la religión que profesa, - etc., o sea, todos aquellos elementos que hacen que dos -- hermanos gemelos univitelinos sean diferentes y que, cuanto más , hacen distintos a dos individuos sin más relación que la de ser hombres de este siglo.

Con todas estas barreras, la comunicación interpersonal resulta una carrera de obstáculos sumamente difícil de ganar, debido a que no es el resultado del esfuerzo de un solo individuo, sino que requiere la comunión en el interés de llegar a un entendimiento.

BARRERAS EN LA MECANICA DE LA COMUNICACION

Las barreras para la comunicación que se han discutido, representan las que generalmente son más difíciles de vencer, debido a que implican una relación con la idiosincracia de las personalidades humanas o de las relaciones complejas de las personas en grupo. Otra categoría de barreras que es un tanto más difícil de salvar, incluye -- las que se deben a la falta de facilidad o medios de comunicación adecuados. En este grupo se incluyen las ocasiones por deficiencias de planeación, claridad y aptitud para leer.

- Falta de planes definidos.

A pesar del hecho de que la estructura formal de la organización deberá ser seguida al comunicar órdenes o información, es bastante común que se presenten confusiones sobre la simple mecánica de quién hará la comunicación y cuándo la hará. Si por ejemplo, se va a introducir nuevos métodos de trabajo, ¿deberá el anuncio provenir del presidente, o del vicepresidente a cargo de la producción? Desde este sitio hacia abajo de la estructura organizacional, deberá darse consideración acerca de quién manejará los -- diferentes asuntos que serán considerados en relación con

el cambio. La coordinación entre ejecutivos y gerentes es esencial para lograr una presentación completa, con el enfoque apropiado y en relación con la operación total de la organización.

- Falta de claridad.

Independientemente del nivel educacional e intelectual de las personas con las que uno intenta comunicarse, es menos posible que ocurra la comprensión si el material presentado no es claro. Tanto la palabra oral como escrita, pueden ser mal comprendidas si el comunicador utiliza palabras de muchas sílabas o utiliza frases largas y complejas. Este tipo de expresión o de escritura ha sido llamado galimatías y deberá eliminarse a través de entrenamiento y la experiencia para escribir y hablar sencillamente.

- Falta de aptitud para leer.

Si bien la claridad de la comunicación puede ser mejorada, todavía pueden existir barreras en la forma de las deficiencias individuales en la aptitud para leer. Quienes por una u otra razón carecen del nivel de comprensión de la lectura que se requiere para manejar varios tipos de comunicaciones, suelen estar en desventaja. Descubriendo tales deficiencias mediante pruebas en el momento de la contratación y con programas especiales para lectura, pueden mejorarse los niveles de aptitud.

- Otras barreras.

La selección del medio, es a menudo una barrera pa-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ra la comunicación. Si las personas que necesitan tener información no se encuentran en la lista de correspondencia, o si no están siendo realmente alcanzadas a través de algún tipo de medio, la comunicación puede deteriorarse. El formato de las comunicaciones escritas puede también ser una barrera; algunas personas, a menos que se les instruya, pueden suponer que un documento mimeográfico no es tan importante como uno que ha sido escrito a máquina individualmente, cuando en muchos casos es a la inversa. Así mismo el mal uso o el abuso de un promedio puede originar que las personas lo ignoren al recibirlo, debido a que pueden llevar actitudes tales como "no es importante" o bien, "es algo más que lo mismo". Estas y otras barreras mencionadas, necesitan ser evitadas para que la comunicación sea efectiva.

Hasta el momento hemos presentado deliberadamente una descripción desalentadora y unilateral: Problemas pen^{tr}antes y ninguna solución a los mismos, pero no es preciso que esta descripción sea tan lúgubre, conocemos ya muchas técnicas para mejorar las comunicaciones, incluso -- y en esto hay que insistir -- aunque ninguna de ellas sea una panacea. Es imposible llegar a un entendimiento perfecto entre las personas.

Entre otras cosas, las buenas comunicaciones requieren resolver simultáneamente dos problemas distintos. El primero, que las personas que intervienen en el proceso de la comunicación han de aprender a mejorar las palabras, -- ideas y sentimientos que de hecho envla a la otra persona, en pocas palabras, transmitir bien. El segundo problema -- en que se enfrentan es la propia recepción, a saber, lo -- que el percibir como reacciones y afirmaciones del interlo

cutor. En este subtítulo estudiaremos algunos métodos que nos conducen a la superación de las barreras antes mencionadas para un mejor éxito en la comunicación el primero de ellos es:

EL EMPLEO DEL FEEDBACK O RETROALIMENTACION

Quizá sea éste el método más importante para mejorar la comunicación. Este término que se tomó del mundo de la ingeniería, se refiere a la capacidad que tienen ciertas máquinas complejas de controlar su propio rendimiento y de corregirlo cuando ello resulte necesario.

Todos nosotros utilizamos este principio del FEEDBACK en nuestras comunicaciones humanas, quizá sin darnos cuenta de ello, incluso en las conversaciones más banales, estamos constantemente ojo avisor para descubrir pistas que nos indiquen si se nos está entendiendo o no. Análogamente, a todo buen maestro le interesa la reacción de sus alumnos. Si parecen desorientados o confundidos, sabrá que su lección no está calando en ellos. Para poder tener alguna oportunidad de pedir nueva información, es necesario que se hagan preguntas como, ¿has entendido lo que te he dicho? o sea utilizar el feedback para evitar las falsas percepciones que puedan desorientar a las personas en su intento por entablar una buena comunicación.

COMO UTILIZAR MUCHOS CANALES DE COMUNICACION

¿Cómo sabremos si la persona con la que nos estamos

comunicando entiende, está de acuerdo o simpatiza con nosotros o bien se siente indiferente, hostil o desorientada? Existen varias técnicas para mejorar al máximo el FEEDBACK.

OBSERVACION:

En una situación "cara a cara", podemos observar a la otra persona y juzgar sus respuestas con arreglo a todo el conjunto de su comportamiento. Podemos intentar advertir pistas no verbales, por ejemplo, expresiones de desconcierto, ira, animosidad o acuerdo. Estas pistas constituyen una elocuente expresión de unas actitudes que el destinatario puede sentirse reacio o incapaz de expresar en palabras. Pocos de nosotros apreciamos exactamente hasta qué punto transmiten esas pistas no verbales una información valiosa. Como observó a este respecto un sociólogo: "Cuando la comunicación alcanza una eficiencia máxima, en las situaciones más íntimamente compartidas, muchas veces las palabras sobran. Podemos citar como ejemplo a este respecto el quirófano de un hospital". La íntima coordinación necesaria para que este grupo alcance su objetivo se logra exclusivamente a través de pequeños gestos y miradas ocasionales.

ESCUCHAR CON EL TERCER OIDO:

Debemos escuchar cuidadosamente si queremos descubrir lo que intenta decirnos nuestro interlocutor. Aunque pocos de nosotros pueden pretender tener la categoría de un psiquiatra, podemos en cambio aprender a escuchar con el "tercer oído", formulándonos a nosotros mismos preguntas tales como las siguientes: ¿qué quiere decir la persona cuando contesta que está 'harta'? ¿se tratará de su tra

bajo? ¿por qué se callan cuando les pedimos detalles?

En muchas comunicaciones existe un contenido oculto que solamente puede deducir el oyente. Aunque el oyente - debe refrenar su imaginación, habrá de intentar rebasar el sentido verbal lógico cuando existen indicios de que está implicado un sentimiento emocional. De hecho, la inmensa mayoría de las comunicaciones constituyen una mezcla de -- hechos y sentimientos.

Un buen ejemplo de este contenido oculto es el que nos proporciona la propia palabra "comunicaciones". Un director de oficinas se lamenta al director de personal porque todos sus problemas de relaciones humanas se derivan de una "comunicación deficiente". Para que el director de personal pueda resultarle útil, es preciso que intente rebasar el sentido que da el director a la palabra "comunicaciones". Es posible que quiera decir que existen diversas pandillas contrapuestas que tienden a deformar sus órdenes o que él, que es el jefe, nunca se entera de la "verdad auténtica" sobre lo que ocurre en la oficina. Lo importante de todo esto es que las palabras que emplea una persona al hablar pueden no resultar muy informativas hasta que no -- tengamos oportunidad de hacer una pregunta sobre lo que -- realmente quiere decir el punto o comportamiento observable concreto. El oyente ha de intentar remitirse a los -- referentes del que habla y evitar la fácil hipótesis de -- que uno y otro asignan el mismo sentido a palabras abstractas.

**COMO AJUSTAR EL RITMO DE LAS PALABRAS
QUE SE DICEN:**

Para facilitar las comunicaciones es muy importante-

conocer las diferencias que hay en los modos de hablar; algunas personas por ejemplo, hacen pausas muy largas entre cada pensamiento o frase. Si alguien que atiende impaciente interrumpe a esas personas, muchas veces no comunican todas sus ideas originales. Las interrupciones provocan así mismo ira, lo cual impide la comunicación, como ya se ha dicho anteriormente.

En la conversación, el que habla pierde a veces la atención del oyente cuando insiste demasiado tiempo sin -- permitir que el otro le conteste. Muchos individuos tienen una energía verbal tan grande que las palabras brotan de ellos como un torrente y en ese proceso pierden a su auditorio. Por otra parte, ocurre a veces que el estilo natural que tienen algunas personas de hablar, está constituido por breves andanadas; estas personas solamente resultan cómodas y capaces de decir todo lo que quieren en el caso de que el otro individuo les replique en cada momento en que ellos hacen una pausa.

La incapacidad de acoplarse, de sincronizar con la pauta de elocución de la otra persona, provoca fallos en la comunicación debido a las ideas que se pierden así como también a las reacciones de incomodidad y emocionales asociadas a las interrupciones o a los largos períodos de silencio.

COMO EMPLEAR LAS COMUNICACIONES

CARA A CARA :

En casi todas las circunstancias las comunicaciones cara a cara son superiores a las órdenes escritas, a los -- anuncios impresos o a las cartas comerciales. Tan sólo --

cuando el remitente sepa experimentar un feedback directo el destinatario podrá darse cuenta realmente de lo que -- está oyendo este y lo que deja oír. ¿De qué otro modo podrá darse cuenta el remitente del significado oculto, es decir, de la significación simbólica que está adscribiendo a sus palabras el destinatario? ¿De qué otro modo podrá describir la información contradictoria que contiene ya - el cerebro del destinatario y que puede incitarlo a rechazar o a hacer caso omiso de la comunicación? Otra razón para dar mayor eficacia a las comunicaciones verbales es que la mayoría de nosotros comunicamos más fácil, completa y frecuentemente de viva voz.

SENSIBILIDAD ANTE EL MUNDO DEL DESTINATARIO:

Es extremadamente difícil llegar a un oyente cuando lo que intentamos comunicar se opone a sus perspectivas y predilecciones. Si nuestra mecanógrafa tiene la costumbre de preparar un solo papel carbón, será preciso insistir e insistir en que utilice dos. Si el ser enviado a la oficina delantera es considerado por los empleados como un signo de castigo inminente, será preciso esforzarse por comunicarles que ésta no es la razón de proceder así, si de hecho esto es lo que ocurre.

En resumen, hay que tener una gran sensibilidad ante el mundo privado del destinatario del mensaje, e intentar predecir el impacto de lo que se va a decir y hacer sobre sus sentimientos y actitudes, y acoplar los mensajes con objeto de que se ajusten al vocabulario, intereses y valores del destinatario.

CONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO SIMBOLICO

Como ya hemos visto, los símbolos desempeñan un papel decisivo en el mundo "privado" del que escucha. En caso de que surjan resistencias imprevistas ante una propuesta dada, convendrá intentar descubrir si existe algún significado simbólico que vaya asociado con la misma. Esto es para evitar el deslizamiento de lo que se espera va a ser una buena comunicación.

PROGRAMAR CUIDADOSAMENTE LOS
MENSAJES EN EL TIEMPO

Hemos dicho ya que nuestras creencias actuales distorsionan a veces el significado de lo que imputamos, de lo que vemos u oímos. Se puede hacer la analogía con el concepto de "ruido" tal como lo usa un ingeniero de comunicaciones. El supervisor tiene que darse cuenta de que, cuando intenta decir algo a su subordinado, éste está oyendo simultáneamente otras cosas que pueden distorsionar el mensaje.

Uno de los modos posibles de limitar el volumen de ruido o distorsión consiste en comunicar el mensaje antes de que entren en juego esas otras creencias o actitudes. Entonces la comunicación se enfrentará con menos resistencia y aumentarán las posibilidades que sea aceptada. Vale la pena recordar que las personas escuchan cuando se sienten impulsadas a oír, como han tenido ocasión de comprobar por su propia experiencia muchos expertos en personal, los colegas de dirección tienden de hecho a oír las buenas ideas que tiene el experto únicamente cuando se les plantea un problema para el que esas ideas podrían resultar una --

perfecta solución.

EL REFORZAMIENTO DE LAS PALABRAS CON LA ACCION

Pos *sl* solas las palabras resultan sospechosas. Es más probable que unos empleados acepten unas proposiciones nuevas si observan un cambio concreto de comportamiento o participan ellos mismos en dicho proceso de cambio. Por -- ejemplo, una compañía les dijo a los supervisores que -- ellos dirían la última palabra en lo concerniente a atribuir aumentos de paga individuales. Esto constitula una -- innovación radical con respecto al sistema anteriormente -- seguido. Casi todos los supervisores sintieron un escepticismo sobre lo que entendía realmente la dirección de la -- empresa al decirles eso. Pero esa sensación desapareció -- cuando empezaron a rellenar ellos mismos los formularios -- de recomendación, enviándolos al departamento de personal. La constante consolidación de los anuncios verbales mediante medidas concretas incrementa la posibilidad de que la -- comunicación sea aceptada.

EL EMPLEO DE UN LENGUAJE DIRECTO Y SIMPLE

Las comunicaciones por escrito deben ser lo más inteligibles y legibles que resulte posible. Rudolf Flesch, uno de los abogados más destacados del modo de hablar y -- escribir simple, claro y directo, dice que conviene evitar las palabras eruditas y polisilábicas, que se deben dividir las frases largas en unidades más abordables y descartar las metáforas, la ironía y otros procedimientos indi-

rectos.

Flesch y otros autores que se han especializado en investigaciones de este tipo abogan así mismo por el empleo de palabras y frases que personalicen el material y lo hagan más concreto e inmediatamente inteligible.

En conclusión, consideramos que todo el miembro de la dirección de empresa debe cerciorarse de que sus avisos, declaraciones públicas y directrices, estén formulados en un lenguaje simple y directo. La poca legibilidad constituye indudablemente un factor que provoca fallos y averías en las comunicaciones. Ahora bien, una gran legibilidad no constituirá por sí sola una respuesta a las barreras fundamentales que se interponen a las comunicaciones y de las que ya nos hemos ocupado.

CAPITULO V
ELEMENTOS
PARA UN MEJOR DESARROLLO
DE LA COMUNICACION
EN LA
EMPRESA

El estudio del proceso de comunicación, como el de todo proceso, supone detener su dinámica, para analizar cada uno de sus elementos, sin olvidar que al desglosarlos y enumerarlos apenas se obtiene una visión fragmentada del concepto, la cual no explica la urdimbre de interrelaciones que proyectan su verdadera naturaleza.

El hecho de que la comunicación sea una acción que en todo tiempo es realizada por hombres, y que en alguna medida alcanza sus propósitos, contribuye a crear la falsa apreciación de que es un fenómeno simplista, y nada más lejos de la realidad. La comunicación es un fenómeno altamente complejo que precisa acuciosas investigaciones; el interés que ésta ha despertado ha producido muchos intentos para desarrollar modelos de procesos, con descripciones y listas de sus ingredientes, aplicando analogías que faciliten la comprensión del problema. Hay numerosos ejemplos de modelos y ninguno de ellos puede catalogarse como absolutamente válido. Porque en razón de su correspondencia con el estado actual de las aportaciones acerca de la comunicación, resultan de mayor o menor utilidad.

Es posible, sin embargo, presentar un esquema tendiente a considerar todas las etapas que comúnmente se reconocen como elementos formativos del proceso.

Dependiendo de la existencia de un transmisor y un receptor, destacan los siguientes elementos:

A) FORMA.- O sean los medios que se utilizan para la comunicación.

B) CONTENIDO.- Es el objeto de la comunicación lo

- que se transmite.

C) RUIDO.- En la estructura de la comunicación humana, se puede considerar como ruido aquellos factores que deforman el mensaje pretendido. Estos pueden ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación. Por ejemplo un gerente puede tener severas restricciones de tiempo y se ve obligado a actuar sin comunicar o se puede comunicar en forma apresurada, dando como consecuencia información -- incompleta, lo cual ocasionará que el subordinado dé una interpretación diferente a cada frase o palabra.

Una política establecida en todo ente organizado es la de que todo plan de acción debe ser comunicado a quienle incumba y debe hacerse en forma efectiva para lograr la meta esperada; para lograr lo anteriormente establecido de bemos de contar con los siguientes elementos:

EMISOR.- Es aquel elemento en donde se origina el mensaje. Deberá realizar una codificación, la cual consiste en traducir sus ideas a un grupo sistemático de símbolos, es decir a un lenguaje que exprese el propósito de lo que pretende enviar al receptor.

MENSAJE.- Es el elemento más indispensable de la comunicación y resulta del proceso de codificación.

El propósito del comunicador es expresarlo en forma de mensaje ya sea verbal o no verbal, por lo tanto el mensaje es lo que la persona espera poder comunicar al receptor.

MEDIO.- Es el elemento por el cual nos valemos para transportar el mensaje, por eso se debe de seleccionar-

el medio adecuado para evitar confusiones y hacer clara la comunicación.

RECEPTOR.- La función de este elemento consiste en captar la información e interpretarla en la forma más clara posible para lograr mejor la comprensión y aceptación del mensaje por parte del receptor.

La decodificación es un término técnico que sirve para describir los procesos mentales del receptor; en otras palabras, decodificar es la interpretación que los receptores hacen de los mensajes sobre la base de sus propias experiencias y marcos de referencia previos. Por lo tanto -- cuando más se acerque el receptor a una mejor decodificación de la intención deseada por el emisor, más eficaz será la comunicación.

RETROALIMENTACION.- Este elemento significa en términos simples, la reacción que sigue al estímulo que produce la comunicación, la cual a su vez genera nueva corriente de comunicación por el emisor, en un proceso continuo y dinámico. En otras palabras, le permite a la fuente ver si los resultados son correctos o si los efectos en los subordinados son los deseados, si los canales no tienen interferencia a través de ruidos, que no son audibles pero se pueden percibir en función de los resultados. Por eso considero que este elemento no debe de faltar en ningún tipo de comunicación porque es la última fase del círculo que se efectúa entre la comunicación de dos personas y de acuerdo con los resultados sabemos la efectividad de la comunicación.

La retroalimentación la usamos comúnmente en nuestras comunicaciones humanas y muchas veces, sin darnos --

cuenta, incluso en las conversaciones sin importancia observamos constantemente cualquier indicio que nos diga que estamos siendo comprendidos.

En las grandes empresas resulta particularmente imposible usar la retroalimentación ya que por ejemplo si se deseara intercambiar cara a cara entre subordinados y alta dirección, esto resultarla a menudo imposible. No obstante se pueden realizar encuestas acerca de la moral de los empleados y sistemas de sugerencias que vienen a ser un lazo de unión entre dirección y subordinados.

La mejor manera de fomentar la retroalimentación es por medio de cambios en la estructura de la organización y en las actitudes generales de la supervisión.

La importancia de decidir si habrán de tomar acuerdos y decisiones no es nada simple, según el punto en que el ejecutivo dedique su tiempo y atención a este problema, estará delegando más o menos la acción a otras zonas de la organización. Podemos decir que la acción y la decisión se hallan ligadas una a otra dentro del dominio ejecutivamente cuando funciona el elemento de retroalimentación.

MEDIDAS QUE DEBE TOMAR TODA EMPRESA
PARA MEJORAR SU COMUNICACION

La primera medida a tomar por parte de las organizaciones es:

1.- SEGUIMIENTO.- Esto implica suponer que a usted no lo han interpretado bien y, siempre que sea posible, -- tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido. Como se ha visto, el receptor suele tener el significado en su mente. Usamos el caso de un jefe de sección de contabilidad en una oficina de gobierno que transmite a su personal los avisos de vacantes en otras -- entidades, posiblemente los empleados veteranos lo entiendan como un gesto amistoso por parte del jefe de departamento, un empleado nuevo lo podría interpretar como una -- evaluación de mal desempeño y una invitación a que renuncie.

2.- REGULACION DEL FLUJO DE INFORMACION.- Aquí se incluye la regulación de la comunicación para asegurar un óptimo flujo para información a los gerentes y eliminar la barrera de la sobrecarga de comunicación. La comunicación se puede regular en términos de calidad y de cantidad; esta idea se basa en el principio de excepción de la administración, en el cual establece que sólo se puede poner a la atención de los superiores las desviaciones importantes de las políticas y procedimientos.

Entonces en términos de comunicación formal sólo -- hay que comunicarse con los superiores en asuntos de excepción y no por el bien de la comunicación.

3.- USO DE LA RETROALIMENTACION.- Con anterioridad en este capítulo se identifica a la retroalimentación como un importante elemento en la comunicación eficaz. La retroalimentación constituye un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se ha recibido el mensaje y producido la respuesta pretendida; en la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa; ahora bien, en la comunicación descendente suelen ocurrir inexactitudes debido a la carencia de oportunidad para la retroalimentación desde los receptores. - Por tanto un memorandum en relación con un enunciado importante de política, se podría distribuir a todos los empleados, pero este no garantizará que haya ocurrido la comunicación. Se podría esperar un mayor estímulo a la retroalimentación, en forma de comunicación ascendente porque existen muchos mecanismos que ayudan a estimular a ésta y que se encuentran en la mayoría de las estructuras de las organizaciones. Por lo tanto es esencial una comunicación ascendente en la organización sana para que la comunicación descendente tenga éxito. Pero lo más importante de esto es que el desarrollo y soporte de los mecanismos para la retroalimentación incluyen mucho más que seguimiento de las comunicaciones.

4.- EMPATIA.- Aquí se trata de estar orientado al receptor en vez de orientarlo al comunicador. La forma de comunicación dependerá en alto grado de lo que se conozca del o de los receptores. La empatía exige que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de prever la forma probable en que se decodificará el mensaje.

Es vital que el gerente entienda y aprecie el proce

so de la decodificación; porque ésta abarca a las percepciones y el mensaje que se filtrará a través de la persona. Es esencial reconocer a la empatía como la habilidad para ponerse en lugar de otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta, para reconocer la importancia que tiene ésta como ingrediente en la comunicación eficaz de los vicepresidentes con los subordinados, de los catedráticos con los estudiantes, además de que se puede reducir el número de barreras cuando éstos están en constante comunicación.

5.- REPETICION.- La repetición es una medida aceptada en el aprendizaje; porque introducir repeticiones o redundancias en la comunicación asegura que si no se entiende una parte del mensaje, existen otras partes que llevan al mismo mensaje. Por ejemplo, a los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas cuando ingresan a una organización. Así mismo los estudiantes reciben mucha información redundante cuando ingresan a la universidad. Esto es para tener la seguridad de que se comunican los procedimientos para inscripción, requisitos del programa, matrícula y punto de calidad.

6.- ESTIMULO DE LA CONFIANZA MUTUA.- Sabemos que las precisiones del tiempo, a menudo, anulan la posibilidad de que los gerentes puedan seguir y estimular la retroalimentación cada vez que se comunican con sus subordinados; por este hecho es necesario establecer la confianza mutua para que se facilite la comunicación, porque al desarrollarse un clima de confianza entre superior-subordinados se encontrará que el seguimiento de cada comunicación es menos crítico y sin pérdida de entendimiento entre ambos.

7.- OPORTUNIDAD.- Las personas reciben literalmente un bombardeo de miles de mensajes todos los días de los cuales muchos nunca se decodifican ni reciben la posibilidad de digerirlos; por eso es importante que los gerentes tengan en cuenta que mientras intentan comunicarse con un receptor, éstos reciben en forma simultánea muchos -- otros mensajes, que como consecuencia traerla que ninguno podrá escuchar bien lo que se comunican. Por eso se recomienda que al mandar un mensaje se debe de cuidar que no interfieran otros o evitar la competencia entre éstos.

8.- SIMPLIFICACION DEL LENGUAJE.- Se ha identificado al lenguaje complejo como una seria barrera a la comunicación eficaz.

Los gerentes deben recordar que la comunicación eficaz implica transmitir entendimiento e información, porque si el receptor no entiende no va a haber comunicación, muchas de las técnicas que se describen para fomentar el entendimiento están encauzadas a este fin nada más. Por eso los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, -- llamados y símbolos que tengan significado para el receptor.

9.- ESCUCHAR EFICAZMENTE. Ya se dijo que para mejorar la comunicación, los gerentes deben no sólo buscar que los entiendan, sino también ellos entender, y esto requiere de escuchar con atención; un método para lograr lo anterior y además sirve para la estimulación de las personas a que expresen sus verdaderos sentimientos, deseos y emociones, es precisamente el de saber escuchar. Sin embargo no basta con escuchar, sino que se necesita además tener espíritu comprensivo. Se desarrollan numerosas exigencias para escuchar eficazmente y que han tenido éxito en las orga

nizaciones, ejemplo de esto es que cierto autor cita diez mandamientos de la buena escucha y ellos son:

- 1.- Dejar de hablar.
- 2.- Hacer que el interlocutor se sienta tranquilo.
- 3.- Demostrar al interlocutor que deseamos escuchar.
- 4.- Eliminar distracciones.
- 5.- Establecer empatía con el interlocutor.
- 6.- Ser paciente.
- 7.- No alterarnos.
- 8.- Tener cuidado con los argumentos y críticas.
- 9.- Hacer preguntas.
- 10.- Dejar hablar.

Otro autor menciona cinco reglas diferentes para escuchar:

- 1.- Evitar hacer juicios de valor.
- 2.- Escuchar toda la historia.
- 3.- Reconocer los sentimientos y emociones.
- 4.- Volver a expresar la posición del interlocutor.
- 5.- Hacer preguntas con cuidado.

Estos lineamientos pueden ser de gran utilidad para el gerente, pero tiene mucho más importancia la decisión de escuchar. Porque si un gerente no toma una decisión consciente de escuchar, las sugerencias anteriores serán inútiles; darse cuenta de que la comunicación eficaz implica ser entendido y entender, es cuando entonces y sólo en-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tonces serán útiles las sugerencias.

10.- LOS RUMORES.- Esta medida se considera como un elemento importante de la comunicación informal que existe en todas las organizaciones. Pero básicamente funciona como un mecanismo de desviación y en muchos casos, es más rápido que el sistema del cual se desvía, aquí parte que lo describan de la forma siguiente: "Con la rapidez de un tren en llamas, se filtra y sale de los paneles, más allá de la oficina de los gerentes, en el guardarropa, y a lo largo de los pasillos". Además el rumor se considera flexible y suele incluir comunicación frente a frente, además transmite la información con rapidez.

Y un ejemplo de lo anterior sería la renuncia de un ejecutivo, puede ser cosa sabida mucho antes de hacer el anuncio oficial; así mismo el rumor puede ser un eficaz medio de comunicación dentro de la administración de cualquier empresa porque establece un gran impacto entre los que están involucrados en el proceso comunicativo, y además permite mejorar la retroalimentación.

CAPITULO VI
LA COMUNICACION
COMO FACTOR INDISPENSABLE
EN LA
MOTIVACION EFECTIVA
DE UNA
EMPRESA.

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los problemas fundamentales de toda organización es encontrar una serie de incentivos que logren la motivación necesaria para que el individuo realice su trabajo en forma efectiva; en las grandes organizaciones la gente tiene que trabajar conjuntamente, seguir órdenes que pueden no ser comprendidas ni aprobadas y obedecer instrucciones de superiores en cuya elección la mayoría de las veces no toman parte; por tal motivo la empresa debe de -- crear un ambiente en el cual los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización.

En base a lo anterior podemos concluir que la comunicación juega un papel muy importante dentro de la motivación empresarial debido a que esta es indispensable para inducir a los trabajadores a realizar sus funciones siempre y cuando éstos sean capaces de llevarlas a cabo y tengan el adiestramiento apropiado; así mismo es necesario recalcar que para lograr lo antes mencionado es indispensable utilizar en forma efectiva las políticas motivacionales, así como también los medios de comunicación que pre- valdezcan para realizar la transmisión de estos factores. En base a lo anterior deducimos que la comunicación es de gran importancia en el proceso motivacional porque al comprender mejor las ideas, las políticas, las metas y reglamentos, los integrantes de una organización se sentirán motivados a cumplir mejor con los objetivos de la entidad.

PRINCIPIOS SOBRE LA PARTICIPACION

La motivación adecuada para alcanzar resultados tangibles tiende a incrementarse cuando se les da oportunidad a los gerentes de participar en las decisiones relativas -

que influyen en los resultados de la organización. Esta participación consiste en discusiones regulares con los subordinados sobre problemas que se refieren a su trabajo, en solicitar sugerencias, recomendaciones y consejos de sus empleados a fin de crear un ambiente de interés mutuo entre ellos. Por lo tanto cuando la participación entre los miembros de una organización no existe, no puede haber seriedad en el trabajo, tampoco verdadera lealtad, ni cooperación, lo que origina muy pocas probabilidades de lograr un esfuerzo armónico colectivo.

Pero en cambio si las personas toman parte en una decisión, la considerarán como cosa propia porque como bien sabemos, siempre se tiene más interés en los objetivos y en las decisiones nuestras que en las ajenas. No obstante la participación es algo que no se puede practicar en forma descuidada, pues de otra manera se convertirla en abdicación y sus consecuencias serlan perjudiciales para la empresa.

PRINCIPIO SOBRE LA COMUNICACION

Si la empresa establece un sistema de comunicación adecuado que permita mantener a su personal bien informado, esta logrará que el mismo se interese en la realización efectiva de sus actividades, es decir, que mientras más enterada esté una persona de los resultados que se esperan de ella, esta tratará por todos los medios de cumplir con las tareas asignadas. Por ejemplo el director que se cuida de mantener a sus subordinados al tanto de lo que sucede, no hace más que reconocer que sus empleados tienen una importancia especial para él. En cambio si se abstiene de transmitirles información, su actitud dará a

entender una indiferencia total hacia ellos y que no merece la pena que estén enterados de lo que acontece. Por este motivo la comunicación debe de estar orientada a que el trabajador tenga un propósito. Por ejemplo, es mucho más satisfactorio ser el conductor de un vehículo que permanecer en el asiento trasero con solo una vista parcial del panorama. Del mismo modo el empleado se sentirá como un componente imprescindible de la empresa si sabe cuáles son los objetivos y la forma en que se van alcanzando.

CONDICIONES PARA UN BUEN SISTEMA DE MOTIVACION EN LA COMUNICACION.

Consideramos que un buen sistema de motivación está relacionado con el uso adecuado de los canales de comunicación ya que para transmitirlos a los elementos de una empresa deberá ser productivo, competitivo, comprensible y flexible.

PRODUCTIVO: Es indudable que el sistema motivacional debe ser productivo en el sentido de inducir a los subordinados para que trabajen en forma eficiente y efectiva.

COMPETITIVO: Una ligera indagación para establecer un sistema de motivación dentro de las empresas nos llevó a observar que la implantación de este es un lujo en las empresas privadas que no pueden afrontar, debido a su alto costo. Los aspectos mensurables de los sistemas de motivación son cuidadosamente mantenidos en una determinada relación con la práctica competitiva; de tal forma que también las prácticas de la empresa -al menos por método o nombre- en relación con entrenamiento y descentraliza-

ción, proporcionan oportunidades para el espíritu creador.

COMPRESIBLE: Los sistemas modernos de motivación deben ser comprensivos. Los sistemas que sólo persiguen - la satisfacción de las necesidades primordiales despiertan una tormenta de críticas, de tal manera que los ejecutivos se esfuerzan por desarrollar un sistema que refleja necesidades de mayor nivel. Esto tiene dificultades porque como se mencionó anteriormente, un sistema de motivación no puede olvidar las necesidades primordiales (vestido, alimentación y vivienda); éstas se deben de satisfacer en forma -- continua, y los ejecutivos reconocen esto en el alto costo de sueldos, salarios y regalías. Además el sistema debe - ser integrado con fuentes internas de motivación, tales como: Las necesidades de familia, consumos suntuarios, y el deseo por el respeto de vecinos y amigos. El ejecutivo debe identificar y medir estas necesidades con mira a completarlas, más bien que para sustituirlas en su propio sistema de motivación.

FLEXIBLE: Un sistema motivacional debe de ser flexible en tiempo con respecto a los subordinados. Las modificaciones que se basan en cambios en el medio ambiente y en nuevos conocimientos, son indudablemente necesarias. - Pero frecuentemente se olvida de que es necesario adaptar los diversos sistemas de estímulo al individuo. La diferente aplicación de los estímulos de motivación teniendo - presente las diferencias entre los subordinados debe de -- ser considerada en el sistema porque los subalternos responden y difieren a estímulos en diversos grados. Como -- por ejemplo los que tienen un nivel inferior de satisfacción de las necesidades primordiales no responden a remuneraciones mayores o al pago de horas extraordinarias con -

más trabajo. Finalmente estas diferencias entre los subordinados de una empresa implican una necesidad de revisión, además el sistema flexible debe ser mantenido en armonía con el medio ambiente y ser utilizados con habilidad para producir los resultados deseados, también implica una experimentación considerable porque no existen estándares para estimular la producción humana y para medir su potencial.

Los elementos que a continuación mencionamos se aplican a todos los sistemas de motivación y deberán ser integrados dentro del desarrollo de los sistemas diseñados para una empresa en especial.

SATISFACCION DE LAS NECESIDADES:

Los ejecutivos deben intentar comprender a sus subordinados, a fin de seleccionar en forma inteligente los elementos efectivos del sistema de motivación que les será aplicado, esto es debido a que las necesidades son numerosas y expansibles, sus prioridades cambian y varían en gran medida de una persona a otra. Así, lo mejor que un ejecutivo puede hacer es desarrollar un sistema de motivación basado en la satisfacción de las necesidades comunes que sea consistente con su experiencia acerca de las personas y que sea lo suficientemente flexible como para responder a las variaciones de las reacciones individuales.

Todo ejecutivo seleccionará entre un número desconocido de necesidades todas aquellas que prometen cierto grado de satisfacción y que logren producir un esfuerzo de parte de sus subordinados.

NECESIDADES BÁSICAS.

Independientemente de su nivel de vida, un ejecutivo al igual que todos los demás debe satisfacer sus necesidades de alimentación, vestuario y habitación; es cierto que no estará fundamentalmente preocupado si tiene un cargo bien remunerado y puede dar preferencia a la satisfacción de necesidades de mayor nivel. Pero mientras hace esto, parte del supuesto de que no se produce ningún cambio en la satisfacción de las necesidades básicas.

En las actividades cooperativas, las necesidades básicas se satisfacen mediante las remuneraciones y la continuidad del trabajo; al ejecutivo se le puede pagar de una o de muchas formas dependiendo de la empresa y de las prácticas competitivas. Algunas empresas sólo pueden pagar un sueldo, mientras que otras desarrollan fuentes de compensación que incluyen el pago de incentivos y regallas; es sistema de motivación, debe ofrecer un nivel de compensación que atraiga y mantenga ejecutivos de la calidad requerida por la empresa. La seguridad en el trabajo asegura la satisfacción de las necesidades básicas en el largo plazo, generalmente significa que el que tiene un trabajo está seguro en él mientras su desempeño sea satisfactorio, es decir, que puede estar seguro de que no se quedará sin empleo como consecuencia de una acción injustificada o de las quejas de otros.

NECESIDADES SOCIALES.

Cualquier empresa puede proporcionar los elementos para la satisfacción de las necesidades sociales de un ejecutivo, principalmente las necesidades de prestigio refle-

jan el deseo de distinción tanto dentro como fuera de la empresa debido a que la mayoría de las personas anhelan la aprobación social; algunas de estas pueden ser parcialmente satisfechas por un sistema de motivación que incluya -- ascensos y símbolos de prestigio. Los ascensos --especialmente aquellos que incluyen títulos y emolumentos-- son recompensas comunes para la capacidad mostrada. Los símbolos de prestigio incluyen pequeñas cosas, tales como la -- reserva de lugares de estacionamiento, especialmente aquellos en los que se indica el nombre; oficinas privadas y -- amplias; mejores muebles y equipos de oficina y secretarías privadas. Para que estos factores motivacionales -- sean más efectivos deben ser graduados cuidadosamente de -- acuerdo con la posición que guarden en la estructura organizativa. La necesidad de relacionarse con otras personas se busca tanto dentro como fuera de la empresa; las personas forman grupos sociales sobre una base informal, seleccionan compañeros de trabajo, con los que se entienden y -- con los cuales pueden intercambiar noticias, ideas, o planes para confiar en ellos y disfrutar de su compañía, debido a que el mismo grupo o el mismo tamaño del grupo puede no satisfacer suficientemente a todas las necesidades -- sociales, es una práctica común pertenecer a más de una.

RESULTADOS DE LA MOTIVACION.

A fin de inducir a los ejecutivos subordinados a -- trabajar eficientemente, el ejecutivo superior debe de obtener ventaja de sus razones personales y del medio ambiente para lograr la cooperación entre sus miembros. Uno de los medios que puede utilizar para alcanzar lo anterior -- son los sistemas modernos de motivación, mismos que permiten que los empleados cubran con mayor facilidad sus nece-

sidades primordiales; el establecimiento de unas condiciones de motivación efectivas en el medio ambiente de trabajo lograrán la reducción de la frustración así como otras situaciones que originen conflictos.

La satisfacción del trabajador es de suma importancia en el proceso motivacional porque refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus creencias y necesidades están cubiertas. Además la actitud que éstos mantienen hacia varios aspectos de sus puestos y ambiente de trabajo contribuirá al grado de satisfacción que éstos experimenten, por eso es necesario reconocer por parte de la gerencia que la satisfacción es de gran importancia para la organización como para el empleado.

C O N C L U S I O N E S

Si partimos del hecho de que toda organización alcanza sus objetivos a través del buen desempeño de sus elementos, llámense técnicos, económicos o humanos, podremos observar que una base vital para lograrlo es el establecimiento de un proceso de comunicación adecuado, ya que a través de éste se lograrán unas relaciones interpersonales, firmes y valiosas; por tal motivo consideramos que para el buen rendimiento de la comunicación de una empresa es necesario revisar constantemente los sistemas de comunicación establecidos a fin de detectar todas las fallas posibles para darles solución inmediata y cumplir mejor con los resultados deseados.

Las empresas que tienen una clara comprensión de lo que es la comunicación y realizan un esfuerzo continuo para mejorarla, llegarán en forma más efectiva a las metas deseadas; además si los esfuerzos se conjuntan con todos los miembros de la organización, se logrará una mejor comunicación con las personas que se relacionan formalmente y de paso fortalecerán más a ésta.

Consideramos que en cualquier ente organizativo es una responsabilidad de los administradores, establecer los medios para que toda comunicación siga los canales formales, en lugar de seguir las líneas de menor resistencia -- que implica que la comunicación solamente se lleve a cabo entre aquellas personas que encuentran mayor facilidad para comunicarse.

Se determinó que la motivación es importante dentro de la comunicación, ya que desde el momento en que se informa al personal de la empresa de todo lo que acontece al rededor de ésta, éstos se sentirán motivados a realizar --

mejor las funciones que se les asignen.

Con todo lo antes expuesto comprendimos que un proceso de comunicación eficaz traerá como consecuencia el desarrollo adecuado en toda administración de cualquier empresa, puesto que la marcha armoniosa de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los impulsan a actuar.

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

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Autor: Lic. Agustín Reyes Ponce
Editorial: LIMUSA.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Autor: Fernando Arias Galicia
EDITORIAL: Trillas
- COMUNICACION EN LA DIRECCION DE EMPRESAS
Autor: Robert D. Breth.
- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
Autor: Koontz y O'Donell.
- COMUNICACION, FUENTE DE VIDA EN LA EMPRESA
Autor: Pedro Zúñiga V.
Editorial: U. A.G.
- HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL
Autores: Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez.
Editorial: Trillas.
- ADMINISTRACION DE PERSONAL
Autor: Chruden y Sherman
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
Autor: George R. Terry
Editorial: C.E.C.S.A.
- PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL.
Autor: Burt K. Scanlan

- ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL

Autores: Lic. Oscar García Manzano y
Lic. Flor de Marla Martín.

- ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO.

Autores: James L. Gibson, John M. Ivancevich,
James H. Donnelly Jr.

Editorial: LIMUSA