



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**FACTORES QUE DEBILITAN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL DEL DIF (DESARROLLO INTEGRAL
DE LA FAMILIA) EN EL MUNICIPIO DE COATZACOALCOS, VERACRUZ.**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
RAÚL HERRERA NÚÑEZ

ASESOR DE TESIS:
LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz.

Octubre de 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Página
Agradecimientos	5
Dedicatoria	6
Introducción	7
Capítulo I	9
Metodología de la Investigación	
1.1 Problema de investigación	9
1.1.1 Planteamiento del problema	9
1.1.2 Formulación del problema	12
1.1.3 Justificación del problema	12
1.2 Delimitación de objetivos	13
1.2.1 Objetivo general	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Formulación de la hipótesis	14
1.3.1 Emulación de la hipótesis	14
1.3.2 Delimitación de las variables	15
1.3.3 Operacionalización de las variables	15
1.4 Diseño de la prueba	16
1.4.1 Tipo de investigación	16
1.4.2 Delimitación del universo	17
1.4.2.1 Selección de la muestra	17
1.4.2.2 Instrumentalización de la prueba	19

Capítulo II	22
Marco Teórico	
2.1 La comunicación	22
2.1.1 Concepto de comunicación	22
2.1.2 Proceso de comunicación y sus elementos o componentes básicos	22
2.1.3 La comunicación institucional	23
2.2 La comunicación interna	25
2.2.1 Formas en que se da la comunicación interna	26
2.2.2 Tipos de comunicación interna	28
2.2.3 Canales de comunicación interna	30
2.2.4 Tipos de comunicación según sus canales	31
2.3 Redes de comunicación	33
2.3.1 Red de comunicación formal	33
2.3.2 Redes informales de comunicación	33
2.4 El valor de la comunicación interna	34
2.5 Funciones del proceso de comunicación	35
2.6 La comunicación en la empresa	36
2.7 Trabajo en equipo	38
2.7.1 Definición de trabajo en equipo	39
2.7.2 Características del trabajo en equipo	40
2.7.3 Formación de equipos	41
2.7.4 Condiciones que deben reunir los miembros del equipo	43
2.8 Rol del líder (Mentor del trabajo en equipo)	44
2.8.1 Patrones de conducta de los líderes de equipo	44
2.8.2 Técnicas de trabajo en equipo	46
2.8.3 Las ventajas del trabajo en equipo	54

2.8.4 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo	55
2.8.5 Requisitos para el trabajo en equipo	55
2.8.6 ¿Por qué fallan los equipos?	57
Capítulo III	59
Análisis, Recomendaciones y Conclusiones	
3.1 Lista de hallazgos	59
3.2 Reporte de resultados	60
3.3 Gráficas	61
3.4 Recomendaciones	68
3.5 Conclusiones	70
3.6 Glosario	72
3.7 Bibliografía	74

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia DIF Coatzacoalcos, por permitirme realizar este estudio sobre los factores que debilitan la comunicación interna en el departamento de trabajo social, por haber utilizado sus instalaciones y poder aplicar encuestas a los funcionarios públicos que ahí laboran. En primera instancia a su Presidenta la Sra. Lupita Félix de Theurel por haberme otorgado los permisos necesarios y por prestar atención a las recomendaciones de esta tesis para la mejora de los procesos de comunicación interna. Le agradezco de igual modo al Director Administrativo el Lic. Diego Fernández Olivares por todas las facilidades otorgadas y a todo su personal por el apoyo recibido. Le agradezco a la Directora de Trabajo Social la Lic. Kerent Prot Vazquez por todas las facilidades otorgadas, de igual modo a todos los trabajadores del departamento, que participaron en las encuestas les agradezco su tiempo y dedicación.

Le agradezco a la Biblioteca Pública Municipal de la ciudad de Coatzacoalcos, y a su personal por haberme prestado varios libros y material para poder realizar mi investigación.

Le agradezco a mi asesora de tesis a la Profa. Claudia Damas quien me apoyó y orientó para poder llevar a cabo un buen trabajo de investigación, le agradezco las horas dedicadas y todos los conocimientos que me compartió.

A todo el personal académico de la Universidad de Sotavento, a mis maestros y compañeros les agradezco por su amistad y paciencia, y por haber sido una parte importante en mi preparación profesional.

Le agradezco a mi familia por todo su apoyo y amor.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi Creador que siempre me acompaña y me ayuda a superar todas las pruebas que tengo en esta vida, le agradezco por haberme dado esta vida y haber creado a todas las personas que me han ayudado a cumplir con mis propósitos y metas. Con mi más sincero amor y gratitud.

Raúl Herrera Núñez

INTRODUCCIÓN

La comunicación laboral incide en la relación con los compañeros y compañeras de trabajo. Esta relación se manifiesta al existir una colaboración desinteresada, independientemente si existe competitividad en la labor de cada cual. Deben predominar los sentimientos de grupo que el individualismo.

Es esencial esta comunicación, en el caso particular de lo laboral, permite el acceso e intercambio libre de información, la propia negociación de los desacuerdos y conflictos o la ayuda emocional en momentos difíciles o estresantes.

Existen diferentes modos y estilos de comunicación – entre las formas verbal y no verbal – y la elección de uno u otro para comunicarse es una opción personal que se da en función de los objetivos que se quiera conseguir en ese intercambio.

Una falta de comunicación satisfactoria y de calidad con los compañeros/as del trabajo es indicio de unas relaciones deterioradas, y puede ser causa de alteraciones del bienestar psicológico y físico de las personas, pues el aislamiento personal en un determinado entorno induce a estados depresivos o al abuso de drogas, particularmente del tabaco y el alcohol. Además, es uno de los factores que directamente implican una menor productividad laboral.

Las habilidades conversacionales se ponen en juego en cualquier situación interpersonal. Las personas habilidosas son las más aceptadas y queridas. Como se puede ver, los buenos comunicadores tratan no sólo de transmitir información, sino de elaborar sus mensajes de forma que se cree y se mantenga una estima positiva.

Conociendo este planteamiento, es fácil deducir que la comunicación laboral tiene una significativa importancia en la estabilidad psicológica de los colaboradores, o trabajadores.

Contribuir a la generación de un ambiente sano y de colaboración mutua, permite crear una cadena de confianza y compromiso entre los colaboradores, de este modo es más fácil identificar cualquier anomalía o desviación en las actividades comunes que diariamente se desarrollan en la organización. Si no hay una comunicación efectiva, las consecuencias se verán en un corto plazo, trayendo consigo un sinnúmero de factores negativos que debilitarán la fuerza y entusiasmo del equipo de trabajo.

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

La habilidad de comunicación entre los miembros de la organización es una actividad que debe en primera instancia, lograr la fluidez de la información en forma inmediata, objetiva y concreta, con ello se pretende tener un ambiente de confianza y generar relaciones laborales sanas y eficientes, en todos los niveles de la empresa.

"Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de clientes o público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa. Eso en lo laboral, qué decir de lo individual, sin comunicación no hay autoestima, familia, autocontrol, ni desarrollo personal".¹

Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, ya que la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma: "Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc." (Adler y Jeanne, 1983).

Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

¹ Fernando Barraza. Importancia de las comunicaciones en la organización. Revista Entrepeneur. 2011.

Gran parte de los problemas de efectividad, tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros.

La comunicación eficaz se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes, esto tiene como resultado que los individuos que forman parte del público interno y externo de la organización, desarrollan adecuadamente sus actividades y así se logran los objetivos de dicha organización.

Otro punto muy importante a tomar en cuenta para lograr una comunicación eficaz, es el saber escuchar. En una organización se tiene que saber qué necesita la otra parte, qué piensa, qué opina de la organización. Teniendo estos datos, se puede estructurar el mensaje adecuado que cumpla con los objetivos planteados. Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva en una organización: un buen sistema de comunicación y la persona que lo hará efectivo. Algunas organizaciones no le dan la importancia debida a la implementación de un sistema organizado de comunicación y mucho menos a tener en su organigrama una persona capacitada que se encargue de éste.

En este tipo de empresas el encargado de la comunicación es un individuo "sui generis" que arregla desde el problema personal del director, hasta los contactos con fines benéficos para su compañía. En otras empresas no pasa de ser un mal necesario que se soportaba porque podía dar un prestigio aparente a la compañía.

En otras ocasiones el encargado de la comunicación, dentro de la empresa, es aquel que no está rindiendo en su profesión o puesto original, y entonces, se le congela designándole esta función, o bien, organiza eventos (reuniones, convivios, etc.) mediante las relaciones que tiene en este campo.

Esta persona, designada erróneamente, desconoce lo que se necesita para diseñar mensajes efectivos, que lleguen y cumplan con los objetivos organizacionales y no cuenta con los conocimientos básicos para diseñar, implementar y dirigir un sistema de comunicación efectiva. En fin, desconoce los beneficios de un sistema de comunicación, no utiliza el medio adecuado para comunicarse efectivamente con sus empleados, clientes, directivos, etc., ignora las características, naturaleza, ventajas, desventaja, usos de cada uno de los medios, tanto internos como externos y de los públicos a los cuales se dirigen.

Pero no en todas las empresas pasa eso, poco a poco algunas han ido cambiando. Le dan importancia a la comunicación, implementan efectivos sistemas para comunicarse con sus diferentes públicos y el concepto y las actividades del encargado de la comunicación es diferente. Ya no es el organizador de eventos sociales, sino que sus actividades van más allá de eso, son el crear una comunicación armoniosa con todos sus públicos, conociendo sus necesidades y diseñando mensajes que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales. Contratan expertos en las áreas de comunicación y les brindaran el apoyo que necesitan, y esto tiene como resultado mayor productividad.

Si se desea tener una mayor productividad en una organización, se debe tener un buen sistema de comunicación y para lograrlo el experto debe considerar el contexto del receptor o públicos a los que van dirigidos, tomando en cuenta sus ideas, valores, conocimiento en el tema, situación respecto a la organización (posición dentro del organigrama si es público interno, o externo), imagen que tiene de ésta, nivel cultural, etc. y valorar los conocimientos e importancia que tiene un experto en el área de la comunicación.

La persona que se encargue de manejar el sistema de comunicación de una empresa debe analizar todos estos aspectos, pero, sobre todo, debe conocer la naturaleza, usos, características, ventajas, desventajas de cada uno de los medios de comunicación disponibles en el mercado y utilizar los medios adecuados para

cada situación, si hace lo anterior logrará una comunicación efectiva y en consecuencia los objetivos planteados se realizarán satisfactoriamente.

Por lo tanto, para contribuir a mejorar la comunicación interna en cualquier organización es punta de lanza para canalizar los esfuerzos coordinados de los miembros de la misma hacia el logro de los objetivos.

Hay que aclarar que sin importar el giro, tamaño o régimen jurídico al que pertenezca una organización, la comunicación debe ser efectiva, ya que el principal recurso que tienen en común es al ser humano, entonces el sentido de la comunicación gira en torno a desarrollar canales efectivos que aseguren la experiencia de compartir la información necesaria para desarrollar equipos de trabajo competitivos, donde cada uno de ellos entiende de manera natural, el complejo de sistema organizacional en el que están inmersos. Por ello dada la relevancia del tema, se ha propuesto analizar y determinar los factores que debilitan la comunicación interna en el Departamento de Trabajo Social del DIF, Coatzacoalcos, Ver. Teniendo como pregunta de investigación el siguiente planteamiento.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo Identificar los factores que debilitan la comunicación interna en el Departamento de Trabajo Social del DIF (Desarrollo Integral de la Familia) en el Municipio de Coatzacoalcos, Veracruz?

1.1.3 Justificación el problema

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

En la actividad laboral, de acuerdo con las investigaciones, el 80% de los empleados que fallan lo hace porque no sabe relacionarse con sus compañeros. Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran

entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad.

Está comprobado que nueve de cada diez problemas entre las personas son el resultado de una mala comunicación. Son tan fuertes los poderes de la comunicación que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de una empresa. Es tal su influencia que además de ayudar a lograr los objetivos planteados al inicio de un proyecto, también se puede lograr que se formen lazos con otras organizaciones, socios, clientes, proveedores, etc., para acrecentar la productividad de la organización.

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente y ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

La actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. En la medida en que las organizaciones y las relaciones entre ellas se han hecho complejas, los medios de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de estas relaciones.

"La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas."²

Mejorar la comunicación interna en cualquier organización es fundamental, ya que contribuye a elevar la eficiencia y eficacia de la misma, en la medida en que sea posible, por ello, esta investigación se centrará en identificar los factores que debilitan la comunicación interna y que prevalecen actualmente en el Departamento de Trabajo Social del DIF, Coatzacoalcos, Ver., y servirá para que podamos encontrar las medidas correctivas y preventivas, a través de la aplicación

² Bonilla Gutiérrez, C. (1988). *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*. México: Trillas

de políticas que deben plantearse para así mejorar las relaciones humanas y la fluidez de comunicación y trabajo entre el personal de dicho departamento.

1.2 Delimitación de objetivos

1.2.1 Objetivo general

Identificar los factores que debilitan la comunicación interna del departamento de Trabajo Social del DIF Municipal en Coatzacoalcos, Ver.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Definir el marco teórico y conceptual de la comunicación organizacional
- ✓ Establecer buenas relaciones humanas entre el personal.
- ✓ Establecer vínculos cordiales entre administrativos y trabajadores.
- ✓ Determinar los canales que existen para la comunicación ascendente.
- ✓ Describir la comunicación informal.

1.3 Formulación de la hipótesis

1.3.1 Emulación de la hipótesis

En el departamento de Trabajo Social del DIF Coatzacoalcos, Ver., la comunicación es deficiente por la existencia de diferentes factores, tales como la falta de identidad de parte del personal, la apatía que ocasiona mala transmisión del mensaje y la poca predisposición del receptor para la buena ejecución de la misión de dicha institución.

Así mismo se ha constatado en previas visitas en calidad de observador las siguientes situaciones: la omisión de mensajes, la sobrecarga y distorsión de mensajes, es debido a la existencia de un estilo autocrático que propicia la falta de comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación, los conflictos entre diferentes empleados o equipos en la organización hacen que la información no

fluya y se vea distorsionada, como también la cantidad inadecuada de información, esta causa está asociada normalmente a la falta de información, por lo que entre empleados podría crear rumores y distorsionar el mensaje original, otro error puede ser la falta de formación de los empleados para que generen una comunicación efectiva y formal en los momentos clave, y así en nuestro público interno hallamos un gran desinterés, ya que no se siente involucrado con su institución, aquí radica que la comunicación interna no es adecuada y se obvian los cargos y lamentablemente no se respetan las funciones.

1.3.2 Delimitación de las Variables

a) Variable independiente:

1. Comunicación deficiente

b) Variable dependiente:

1. Falta de identidad de parte del personal.
2. La mala transmisión del mensaje.
3. La poca predisposición del receptor para la buena ejecución de la misión de dicha institución.

1.3.3 Operacionalización de las variables:

Variable independiente: comunicación deficiente

Definición conceptual: Elementos de la comunicación

- El emisor es quien de acuerdo con la intención expresa un mensaje.
- El receptor es la persona que recibe el mensaje.
- El código es un sistema de signos que se utiliza para expresar ideas: habla, gestos y escritos.
- El mensaje es la idea que se transmite por medio del código.
- El canal es el medio que se utiliza para hacer llegar el mensaje.
- El contexto es la situación que se crea que se haya comunicación.

<u>Definición operacional:</u>	<u>Indicadores:</u>
-emisor -receptor -código -mensaje -canal -el contexto	Identidad organizacional Falta de comunicación Rumores Omisión de información

Variable dependiente:

Definición conceptual:

1. Identidad organizacional.
2. Apatía.
3. Falta de compromiso.

Identidad organizacional: conjunto de creencias, valores y normas que orientan y le dan sentido de pertenencia al individuo dentro de una organización.

Apatía: ausencia de iniciativa y falta de estímulos y motivación de parte de un individuo para realizar algo.

Falta de compromiso: estado actitudinal de bajo perfil por parte de un empleado en sus actividades laborales.

<u>Definición operacional:</u>	<u>Indicadores:</u>
1. Identidad organizacional 2. Apatía 3. Falta de compromiso	Filosofía organizacional Trabajo en equipo Liderazgo Productividad

1.4 Diseño de la prueba

1.4.1 Tipo de investigación

En esta investigación utilizamos un estudio no experimental de tipo transversal descriptivo pues vamos a describir un fenómeno que se produce en su contexto natural, independientemente a la manipulación de las variables por el investigador, pues no creamos una situación artificial, sino que ésta ya está sucediendo. Además, recolectamos los datos en un tiempo único, difícil de repetir, nuestra investigación está fundamentada en la descripción de una variable: comunicación interna.

Tipo y alcance de la investigación.: Descriptivo – Explicativo.

Estudios descriptivos:

Porque daremos a conocer los factores que debilitan la comunicación interna en el departamento de Trabajo Social del DIF en Coahuila de Zaragoza. Con mucha frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir, situaciones eventos y hechos. Es decir, como es, y como se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Miden evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir con la mayor precisión posible; y para los cualitativos, recolectar información). Esto significa que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para que así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

Estudios explicativos:

Indagaremos a través de una encuesta si la comunicación interna entre administrativos y trabajadores es eficiente en el Departamento de Trabajo Social del DIF Coahuila de Zaragoza, a través de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; ya que están dirigidos a responder a las causas de

los eventos, sucesos y fenómenos físicos sociales. Explica por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porque se relacionan dos o más variables.

1.4.2 Delimitación del universo.

La investigación se realizó en el Departamento de Trabajo Social del DIF, Coatzacoalcos, Ver., al contar un grupo pequeño de trabajo se consideró el 100% del personal.

1.4.2.1 Selección de la muestra

La muestra se conformó al 100%, siendo ésta de 19 elementos conformados de la siguiente manera:

- a) Un director general**
- b) 18 auxiliares administrativos**

Se aplicaron encuestas a cada uno de ellos en un periodo de 2 meses, ya que, por la naturaleza de las funciones de los puestos, se programaron acorde a los tiempos que cada uno de ellos dispusieron para realizar y apoyar esta investigación. Así mismo se realizaron algunas entrevistas de forma independiente para recabar y complementar los datos de la encuesta.

1.4.2.2 Instrumentalización de la prueba.

1. ¿Le gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directivo?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------	------------------	------------	---------------	--------------------------

2. ¿La comunicación con mi encargado es positiva?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------	------------------	------------	---------------	--------------------------

3. ¿La información de los tableros de avisos proporcionan información útil sobre su trabajo?

a) Totalmente en	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
------------------	------------------	------------	---------------	--------------------------

Factores que debilitan la comunicación interna

desacuerdo				
------------	--	--	--	--

4. ¿Tiene información actualizada sobre acontecimientos de la empresa de acuerdo a su departamento?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

5. ¿Las juntas de trabajo son interesantes y amenas?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

6. ¿Sería interesante contar con un boletín informativo que proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

7. ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño laboral?

a) Totalmente en	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
---------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

Factores que debilitan la comunicación interna

desacuerdo				
------------	--	--	--	--

8. ¿La comunicación con el personal del departamento al cual pertenece es positivo?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

9. ¿El flujo de información en su área de trabajo es adecuado?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

10. ¿Sus opiniones cuentan para tomar decisiones?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
-----------------------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

11. ¿La comunicación entre empleados es positiva?

a) Totalmente en desacuerdo	b) En desacuerdo	c) Neutral	d) De acuerdo	e) Totalmente de Acuerdo
--------------------------------	------------------	------------	------------------	-----------------------------

12. ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de esta empresa?

a) Excelente	b) Muy bien	c) Bien	d) Regular	e) Mal
--------------	-------------	---------	------------	--------

13. ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de esta empresa?

a) Totalmente satisfecho	b)Parcialmente satisfecho	c) Insatisfecho
-----------------------------	------------------------------	--------------------

14. ¿En general qué tan satisfecho se siente de trabajar en esta empresa?

a) Totalmente satisfecho	b)Parcialmente satisfecho	c) Insatisfecho
-----------------------------	------------------------------	--------------------

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 La Comunicación

2.1.1 Concepto de Comunicación:

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de metas y objetivos. Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo de sus subalternos.

La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener la comprensión y el apoyo de los demás. La toma de decisiones en grupo, requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos. Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que

se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.

Existen innumerables evidencias de que una comunicación abierta es mejor que la comunicación restringida, ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrenta la misma y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán más dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

2.1.2 Proceso de comunicación y sus elementos o componentes básicos.

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy en día se habla de: emisor, mensaje y receptor.

2.1.3. La comunicación institucional

Definir qué es una Institución es algo complejo, y el término, además, tiene diferentes connotaciones. Muriel y Rota (1.980, Pág. 37), citan a J. H. Fichter (1.974), para quien una institución es “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”.

Para Annie Bartoli (1.992), la palabra organización remite a tres significaciones: al acto de organizar, al resultado de ese acto y al conjunto organizado. Por lo tanto, se refiere, al igual que en la primera definición citada, a un conjunto o grupo de personas que se ha conformado con el propósito de alcanzar un fin común

(conjunto organizado). Al organizar (acto de organizar) se realiza un proceso de estructuración que permitirá obtener en el grupo mayor cohesión y de esa forma concretar sus objetivos (el resultado de esa acción). Para obtener esa cohesión, toda organización necesita de cierto “orden”, el cual es aportado por la estructura.

Ambas definiciones hacen alusión a la noción de “sistema”: de ese conjunto estructurado de componentes e interacciones que conforman la organización, se obtienen características que no se encuentran en ninguno de los elementos que la componen, y que ninguno de ellos podría producir por cuenta propia, sin relacionarse con los otros.

Si una organización es un sistema, estará constituida por subsistemas interdependientes, que necesitarán interrelacionarse unos con otros. Este sistema, a su vez, estará en relación con un supra sistema, enmarcado en un macro sistema. Esa interrelación debe estar organizada, y es aquí donde interviene la Comunicación Institucional.

Para Bartoli (1.992), la primera relación entre comunicación y organización se da en el momento en que resulta necesario definir circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo de una organización, y que para desarrollar esa comunicación interna es menester organizar su puesta en marcha.

Siguiendo a esta autora, la Comunicación es “acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión” (A. Bartoli, 1.992, Pág. 71). Y para ella la comunicación en las organizaciones no dista demasiado de esta definición, ya que “es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas” (A. Bartoli, 1.992, Pág. 71). Al entender a la comunicación como un “recurso”, está poniendo a esta disciplina al servicio de la organización.

Para Muriel y Rota (1.980) la Comunicación Institucional es un Sistema que coordina las partes constituyentes de la Institución, y a ésta con sus públicos.

Facilita la consecución de objetivos específicos de ambos y así contribuye al desarrollo nacional.

Será necesario entender la comunicación no sólo desde estos enfoques empresariales, sino también, y, sobre todo, desde la perspectiva de la acción comunicativa de J. Habermas: "...los sujetos que actúan comunicativamente, en su posición de hablante y destinatario, se encuentran literalmente a la misma altura" (Habermas, 2003, Pág. 40) La relación interpersonal entre esos sujetos se contrae cuando adoptan la misma referencia al mundo. De acuerdo a un mundo intersubjetivamente compartido, los sujetos hacen "experiencias comunicativas juntos": entienden lo que el otro dice, aprenden, sacan sus propias conclusiones de la ironía, del silencio, de las paradojas, de las alusiones. Sus manifestaciones o emisiones son relativas, ya que su validez puede ser puesta en tela de juicio por otros actores (Habermas, 1987). Esta concepción de la comunicación será tenida en cuenta, al analizar los procesos comunicacionales en la Institución en estudio.

2.2 La Comunicación Interna

Las organizaciones, en su actuar, generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. Este trabajo pretende analizar esos procesos en los públicos internos.

Las personas que constituyen estos públicos se ubican físicamente en el interior de las instituciones, y están directamente vinculados con ellas, constituyéndolas, a modo de componentes individuales (Muriel y Rota, 1.980). Entre estos públicos y la institución se genera un grado muy importante de dependencia: la institución requiere a los públicos para cumplimentar sus objetivos y, en un sentido básico, para subsistir como sistema.

La práctica de la comunicación interna implica la planificación de ésta, a partir de una investigación en la institución para conocer los instrumentos en los que se concreta, sus políticas y objetivos y para tomar contacto con y conocimiento de las necesidades de su público interno.

A partir de una reelaboración de los principios y objetivos de la Comunicación Interna, propuestos por Justo Villafaña (1.999), se considerarán para este trabajo los siguientes:

Como principios:

- ✓ Consideración de las diferentes formas que pueden tomar los procesos de comunicación en la organización. La institución está afectada en distintos niveles por la comunicación (como emisora de mensajes hacia adentro y hacia afuera; como receptora de mensajes para captar y analizar; como vector de intercambios interactivos con su medio; como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal).
- ✓ La dirección de la organización debe tomar una postura proactiva. Es necesario impulsar en las altas capas jerárquicas de la organización una cultura de la comunicación. Si la organización no se convierte en comunicante, será muy difícil que se generen habilidades de relación.
- ✓ La Comunicación Interna permite proyectar la imagen de la institución. Esta será la mejor manera de que el público interno proyecte la imagen institucional en su entorno de influencia. La comunicación en el interior de la institución debe estar impregnada por la imagen institucional de manera formal y conceptual.
- ✓ Dar mayor coherencia a la comunicación interna con la externa. Esto permite evitar que existan dos versiones contradictorias y/o excluyentes de la imagen institucional, una interna, generalmente más crítica y pragmática, y otra externa, más optimista. Además, permite evitar la información de segunda mano, procedente de canales exteriores.

Como objetivos:

- ✓ Hacer que toda la organización participe en el desarrollo de su política estratégica. La Comunicación Interna colabora con la instauración de la imagen institucional (la imagen que proyecte el personal, dependerá de

la “autoimagen” que ellos tengan de la organización de la que forman parte)

- ✓ Equilibrar los recorridos de la información.
- ✓ Establecer un estilo de dirección claro y coherente
- ✓ Facilitar la implementación de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas demandas del entorno.

2.2.1 Formas en las que se da la comunicación interna.

Comunicación formal:

En la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización. Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. Para referirse a la comunicación formal no puede dejar de referirse a este tipo de organización.

Organización formal:

- ✓ Es la existencia de procedimientos según los cuales se movilizan y coordinan esfuerzos que diversos sub equipos, por lo general especializados, realizan para alcanzar objetivos conjuntos.

La organización formal contiene una base funcional y una jerárquica:

Organización formal funcional: se basa en la división del trabajo y en la necesidad existente en cualquier organización moderna de que se realicen separadamente diferentes tareas para alcanzar un funcionamiento óptimo.

Organización formal jerárquica o de subordinación: se refiere a que las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. Facilita una descripción de la

comunicación técnica y humana a través de las líneas de autoridad.

Comunicación informal:

La comunicación informal puede verse como todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección. y esta se caracteriza por no tener estructura y resalta la rapidez con que se diseminan las informaciones y por lo dinámico de sus relaciones. A diferencia de las redes formales de comunicación, la comunicación informal se desarrolla entre los miembros de la organización y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a las relaciones interpersonales y de afecto entre los miembros de la organización, a la curiosidad de los miembros de la misma; el principal motivo es la necesidad de información sentida por los miembros de la organización. Los canales informales diseminan la información rápidamente porque transportan mensajes interesantes, novedosos y actuales. Para referirse a la comunicación informal no se puede dejar de tratar este tipo de organización.

- ✓ Organización informal: es la fundada en las relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de esta es espontánea, surge de las relaciones psicológicas y sociales no previstas sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual. Es decir, los grupos y la organización informal son consecuencias de las relaciones sociales informales.
- ✓ La unión de la organización formal y la informal tiene como resultado la Organización Real, que es donde existen las dos formas de comunicación antes expuestas.

2.2.2 Tipos de comunicación interna

Comunicación descendente

Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Dentro de sus funciones se encuentran: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y facilitar un resumen del trabajo realizado entre otras. Este tipo de comunicación posee también algunos problemas para su óptimo desempeño, algunos son: muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un bombardeo de órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. Otro problema es que los superiores muchas veces dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándole confusión y ansiedad. La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisa y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros de lo que se les ha ordenado hacer.

Comunicación ascendente

Es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto. Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistentes, si su forma no está claramente prevista. La apertura de la vía de comunicación ascendente debe estar basada en una adecuada planificación (buzones de sugerencia, concursos de ideas, etc.). Dentro de sus funciones se encuentran: proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia, ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de jerarquía de la organización compartir información relevante con sus superiores, entre otras funciones. Este tipo de comunicación posee también algunos problemas para su óptimo desempeño, algunos son: el riesgo de facilitar el

excesivo control por parte de la dirección, la poca receptividad de los canales y la insuficiencia de canales, entre otros.

Comunicación horizontal

Es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. En estas relaciones es importante la atención a los problemas de estatus, de manera que cualquier comunicación en la que de manera verbal o no, se roce la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficiencia con esta comunicación horizontal. Dentro de sus funciones se encuentran: facilita la coordinación de tareas permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporciona un medio para compartir la información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y permite que los colegas se apoyen mutuamente, entre otras funciones. Además, este tipo de comunicación posee también algunas limitantes, unas veces por falta de interés de los implicados y otras porque los miembros están ocupados trabajando en su propia área y tienen poco tiempo para las tareas de coordinación. También la ausencia de canales establecidos hace que se regulen este tipo de comunicación al ámbito informal.

2.2.3 Canales de comunicación interna

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en:

* Los canales mediatizados: son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, y el teléfono, entre otros.

* Los canales directos: dependen de la capacidad y habilidad individual para

comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros

Canales formales de comunicación

Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados en la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella.

Se circunscriben a la red formal de comunicación. Cruza o debería cruzar el organigrama de la empresa. Cada uno de los recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, áreas y departamentos de la organización.

- ✓ Permite la consecución de los objetivos de la organización hacia la constitución de la misma.
- ✓ Permite lograr una mayor participación de los trabajadores.
- ✓ Permite una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización.

Permite que se logre una mayor cohesión entre los equipos.

Canales informales de comunicación

- ✓ No son diseñados
- ✓ Desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde se quiere transmitir su propia información.
- ✓ No tienen la independencia como tal, pero se relacionan entre sí.

2.2.4 Tipos de comunicación según sus canales.

En principio, en el área de Comunicación Interna, se podrían encontrar dos tipos de canales (Scheinsohn, 2.000)

1. De comunicación formal: se definen a partir de la estructura organizacional establecida.
2. De comunicación informal: no respetan la estructura formal, generándose a partir de la interacción natural que se da entre los miembros de una organización.

Los canales de comunicación informales cumplen una función importante, en tanto que complementan a los formales, cubriendo algunas de las dificultades que poseen en cuanto a la transmisión de información y a procesos comunicacionales. Por lo tanto, estos canales se generan en calidad de alternativos con respecto de los formales.

Para Muriel y Rota (1.980), tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes. Para ellas, una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización. Estas redes pueden ser formales o informales. Las autoras definen a las primeras como aquellas que están explícitamente señaladas en el organigrama, y pueden derivarse como un diagrama de la estructura formal de la institución. El flujo comunicacional puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde. Las redes informales se constituyen cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales.

Para satisfacer, al menos parcialmente, las necesidades de los sujetos, a las que el sistema formal no da respuestas, aparecen estas redes informales. Los mensajes que circulan por ellas emergen espontáneamente, están menos estructurados y son menos predecibles. En esta investigación se tomará este último modelo expuesto, cuya exploración resulta de particular importancia.

Richard Hall (1.983), distingue tres problemas en la Comunicación Interna. Para él los mensajes “se transforman o alteran” cuando recorren el sistema, de modo que cuando son recibidos por el receptor final, este recibe algo diferente al mensaje original, desvirtuando la intención del proceso. Distingue los siguientes problemas:

- ✓ Omisión: es cuando se produce una supresión de algunos aspectos del mensaje. El destinatario puede no detectar la totalidad del contenido del mensaje. Puede ser intencional cuando se omiten ciertos datos o ítems de la información que es enviada. Este problema se presenta usualmente cuando las comunicaciones se dan de forma ascendente.
- ✓ Distorsión: es cuando un mensaje se va alterando mientras circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.
- ✓ Sobrecarga: es una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. Esto puede generar otro mecanismo, denominado “cola o línea de espera”. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen al intérprete aquel realmente cruciales para él. La línea de espera permite al intérprete actuar sobre los mensajes a medida que van llegando, evitando así un estado inactivo por sobrecarga total.

Estos problemas se dan de manera interrelacionada y pueden ser simultáneos en una organización

Con todo, se puede afirmar que la Comunicación Interna representa una de las aristas de mayor importancia dentro de la Comunicación Institucional.

No hay una metodología definida que se pueda aplicar para resolver los problemas de comunicación en las instituciones, pero sí se deben atender varias cuestiones que, a pesar de que algunas aparenten ser espontáneas, requieren de conocimientos competentes en las áreas de comunicación y organización. Entre ellas se pueden mencionar:

- ✓ Identificar objetivos y necesidades. Tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales. Organizar los procesos de coordinación y concertación que sean necesarios. No limitarse sólo al análisis de los soportes comunicacionales. Tener en cuenta cuál es el lugar respectivo de lo formal y de lo informal, y qué nivel de importancia posee cada uno. Prestarle suma atención al grado de coherencia entre la comunicación interna y externa.

Se considera como punto de partida, que es esta condición de sistema, de organismo vivo que vuelve a las instituciones tan dinámicas, por lo cual es muy probable que no tengan un buen desempeño a nivel externo, si no cuentan con una buena planificación y dirección internas como base. “La buena comunicación comienza por casa”. (Scheinson, 2000, Pág. 237)

2.3 Redes de comunicación

2.3.1 Red de comunicación formal:

Existe una red de comunicación formal cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo las redes formales es decir siguiendo los cauces del organigrama. Por regla general, estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

2.3.2 Redes informales de comunicación:

Se da a partir de relaciones de simpatía entre los miembros de la organización. Sobrepasa las fronteras de la organización, son flexibles, se desarrolla en cualquier dirección y hay saltos de jerarquía; permite además un nivel de satisfacción personal.

Para que la comunicación en el interior de las organizaciones fluya debe tener bien definido sus públicos, que son un conjunto de personas u organizaciones que, por su vínculo con la entidad constituyen un interés de por la comunicación de este. Los públicos pueden clasificarse en internos y externos (este último no es objeto a tratar en esta investigación, pues la misma es sobre comunicación interna entre públicos internos de la organización).

2.4 El valor de la comunicación interna.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Los procesos de comunicación, desde una

perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que

conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

2.5 Funciones del proceso de comunicación

1. Comunicación como intercambio de información: es en el sentido limitado de la palabra, en la cual se tiene en cuenta que las personas en el curso de la actividad intercambian diferentes ideas, intereses, disposiciones, etc. Todo esto puede considerarse información y entonces la comunicación aparece como intercambio de información.

2. Comunicación como interacción: es una expresión para designar las características de aquellos componentes de la comunicación que están vinculados con la interacción de las personas, con la organización de la actividad conjunta. Aquí se pone al descubierto no solo el intercambio de signos, sino también la organización de las asociaciones conjuntas que permiten al grupo cierta actividad común para todos.

3. Comunicación como percepción mutua entre las personas: se puede decir que la percepción de otra persona significa la interpretación de sus rasgos externos, su comparación con las características personales del individuo percibido y sobre esta base, de su conducta.

La comunicación puede verse según Trelles (2004) como la relación comunitaria humana consistente en la emisión -recepción de mensaje entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre. Se debe tener en cuenta que la comunicación es un proceso, un intercambio regulado y que siempre existe una intención por parte de los interlocutores. Teniendo en cuenta lo antes expresado podemos entender que la comunicación es un proceso complejo de carácter social e interpersonal, en el cual se lleva a cabo un intercambio de códigos expresados mediante información verbal y/o no verbal, se ejerce una influencia recíproca, se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes.

2.6 La comunicación en la empresa

En una empresa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad

En toda institución es importante el "clima organizacional", éste se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización, y está ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros. El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc. Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. Establecer una estrategia de comunicación interna permitiría el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la empresa. Una estrategia de comunicación es importante porque permite las relaciones interpersonales además orienta a los trabajadores hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados y escuchadas en un ambiente democrático interno. La implementación de esta estrategia implica el involucramiento de todo el personal y en especial de las personas que tienen responsabilidades de dirección, coordinación y/o conducción.

La comunicación cuando se aplica en las diferentes organizaciones es denominada Comunicación organizacional, esta disciplina comienza a manifestarse en los años 50's, pero no es hasta los años 70's, cuando adquiere un corpus independiente en el campo de la ciencia social. La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las entidades, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y de estos con el público externo, fortalecer su identidad y mejorar el desempeño de las instituciones. Dentro de la comunicación organizacional podemos encontrar la comunicación interna y la comunicación externa que no es objeto a tratar en esta investigación, pues la misma es sobre comunicación interna.

Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos. En las empresas fabriles bien administradas, un funcionario subordinado puede solicitar directamente la asesoría o la ayuda de un ejecutivo importante de otra división, así como también pueden solicitar ayuda los subordinados.

2.7 Trabajo en equipo

a) Reseña histórica.

Mirando un poco hacia atrás....

Al fin del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Dichos autores clásicos se

contentaron con una concepción de la motivación en la que está quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicado al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica." Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por lo tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

[HAWTHORNE] Hacia el año 1925, surge la escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la RRHH (la relación de subordinación entre

otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

2.7.1 Definición de trabajo en equipo

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados”.

Fainstein Héctor.

2.7.2 Características del trabajo en equipo

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

2.7.3 Formación de equipos

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de

trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo.

El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- ✓ Cohesión.
- ✓ Asignación de roles y normas.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Definición de objetivos.
- ✓ Interdependencia.

La cohesión: Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo,

compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes.

Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades

La asignación de roles y normas: Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas, aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante una tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación: Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos: Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo."

La interdependencia positiva: El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada persona aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos expertos sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

2.7.4 Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

2.8 Rol del líder - Mentor del trabajo en equipo

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como, equipos de trabajo. El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito el grupo de trabajo, pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de una empresa. El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente? Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

2.8.1 Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea. Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve el ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Desarrollando equipos

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están

en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que él o ella es la persona más inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo", indica Robichaud en un tono exasperado. Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información.

2.8.2 Técnicas de trabajo en equipo

Existen diversas técnicas de trabajo en equipo, el escoger la técnica adecuada dependerá del tipo de empresa que sea y el tipo de operaciones que se lleven a cabo.

Escoger la técnica adecuada de trabajo en equipo es fundamental ya que estas orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr, las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo y los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

Descripción de las principales técnicas.

Técnicas explicativas

Se distinguen porque el conductor o algunos especialistas son quienes exponen el tema o asunto a tratar. La intervención del individuo es mínima.

Técnica interrogativa o de preguntas.

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas: Informativos o de memoria, Reflexivos o de raciocinio, éstas pueden ser analíticas, sintéticas, introductoras, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas.

Objetivos

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

Ventajas

- Atrae mucho la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
- Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.

Desventajas

- Cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar.

Recomendaciones

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no las improvise.
- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

Técnica de la Mesa redonda.

Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema. Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación (no se permiten los discursos).

La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones. Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos.

Objetivos

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

Ventajas

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.
- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en su conducida participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

Desventajas

- Como los resultados no son inmediatos, dan la sensación de que es una pérdida de tiempo y que se fomenta la indisciplina.
- Exige mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Requiere un muy buen dominio del equipo por el conductor.
- Si no es bien llevada por el moderador, puede ser dispersiva, todos hablan y discuten a la vez y ninguno se escucha.
- Sólo sirve para pequeños equipos.

- Es aplicable sólo cuando los miembros del equipo tengan conocimientos previos acerca del tema.

Recomendaciones

- Se deben de tratar asuntos de actualidad.
- Se les debe de dar la bibliografía sobre el tema.
- Se debe llevar a cabo cuando se compruebe que las personas estén bien preparadas.

Técnica de Seminario

Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo, son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.

El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.

En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas. Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión. Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.

Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor. Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.

En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.

El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.

En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.

Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.

El mismo especialista actúa como moderador.

El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.

La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.

Objetivo

- Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.
- Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.
- Fomentar y ayudar a: El análisis de los hechos. A la reflexión de los problemas antes de exponerlos. Al pensamiento original. A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad.

Ventajas

- Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.
- Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.

- Despierta el espíritu de investigación.

Desventajas

- Se aplica sólo a equipos pequeños.

Recomendaciones

- Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.
- Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

Técnica de estudio de casos.

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis. El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.

Objetivos

- Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.
- Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.
- Llevar a la vivencia de hechos
- Habituar y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.
- Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

Ventajas

- El caso se puede presentar en diferentes formas.
- Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.

- Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.
- Crea una atmósfera propicia para intercambio de ideas.
- Se relaciona con problemas de la vida real.

Desventajas

- Exige habilidad para redactar el problema.
- El problema no puede tener el mismo significado para todos los miembros.
- Si se quiere llegar hasta el fin, requiere mucho tiempo
- Exige una dirección muy hábil.

Recomendaciones

- Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.
- Distribuir el material.
- Propiciar que todos los participantes entreguen conclusiones o soluciones.
- Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión.

Técnica de Foro

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones

Objetivos

- Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.
- Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

Ventajas

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.
- Se profundiza en el tema.
- No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva.
- Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.
- Desarrolla la capacidad de razonamiento.

Desventajas

- No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones.
- Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

Recomendaciones

- Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra.
- Procurar mantener una actitud imparcial, por parte del moderador para evitar desviaciones.

2.8.3 Las ventajas del trabajo en equipo

Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.

Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

Es algo similar a un equipo de futbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo. No hay lugar para el intolerante

2.8.4 Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

Entregar toda la información para que el equipo funcione; Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

Generar un clima de trabajo agradable:

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En los físicos es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

2.8.5 Requisitos para el trabajo en equipo

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes. Ahora bien, del equipo concentrado en la tarea. Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la organización del equipo.

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la situación, tema o problema a trabajar.

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo.

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un clima democrático.

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto, el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

2.8.6 ¿Por qué fallan los equipos?

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

1. Metas no claras

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

2. Falta de soporte de las Gerencias

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están

convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

3. Liderazgo no efectivo de equipos

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo. Individualidad. El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades. Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

¿Cómo prevenir los problemas en el equipo?

No sacarles la vuelta a los problemas, siempre se debe enfrentar hablando con el equipo.

Evitar separar a algún miembro del equipo, ya que es muy importante la unión del mismo. Por eso se necesita reunir al grupo por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y resolverlos creativamente.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

Por lo tanto:

“Reunirse en equipo es el principio.

Mantenerse en equipo es el progreso.

Trabajar en equipo asegura el éxito”

Henry Ford.

CAPITULO III ANALISIS, RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

3.1 Lista de hallazgos

Una vez realizado las encuestas y entrevistas, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- ✓ Del total de personal encuestado un 74 % afirma que si les gusta de forma general trabajar bajo las ordenes de un superior
- ✓ El 63% afirma que la comunicación no es positiva
- ✓ Un poco más de la mayoría (58%) manifiesta que la información contenida en el tablero no es útil
- ✓ Así mismo se manifiesta que la información que presenta el tablero es ajena a los asuntos de la empresa
- ✓ Las juntas se consideran interesantes por parte del personal cubriendo un 47%
- ✓ El 53% está de acuerdo en contar con un boletín informativo de la empresa
- ✓ La evaluación del desempeño es un aspecto con el que están de acuerdo (53%) que representa la mitad del total de los empleados
- ✓ En su mayoría (74%) establece que la comunicación con el personal es mala.
- ✓ De igual forma el 73% de los empleados consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta
- ✓ La comunicación entre el personal del área no es positiva (53%) lo afirma.

- ✓ El nivel de satisfacción es regular
- ✓ El trato se manifiesta como parcialmente satisfecho
- ✓ El hecho de trabajar en ese departamento genera un nivel de parcialmente satisfecho (47%)

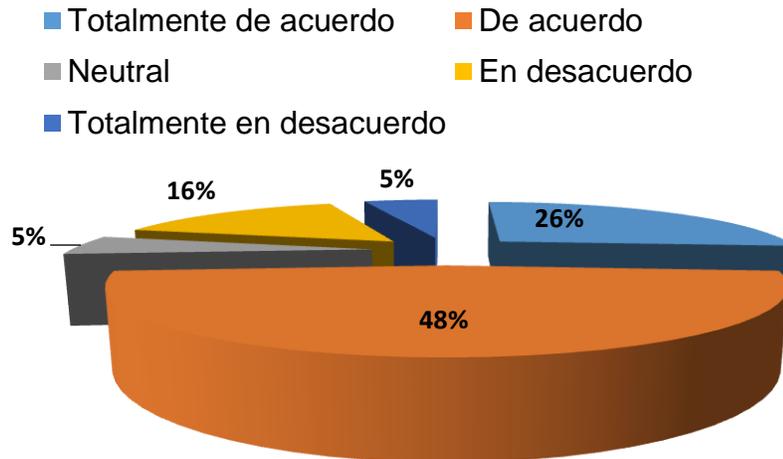
3.2 Reporte de resultados

Una vez analizado y verificado los hallazgos, se puede afirmar que la hipótesis planteada con anterioridad es verdadera, ya que a través de las encuestas y entrevistas realizadas durante la investigación. Se observó y comprobó que existe una comunicación deficiente, derivada de la falta de trabajo en equipo, ya que el personal percibe que sus opiniones no son consideradas o tomadas en cuenta, aunado el hecho que independientemente de las juntas realizadas no existe un medio escrito que proporcione información diaria y útil acerca de cambios, noticias o movimientos, respecto al departamento, por lo que permanecen en el desconocimiento de mucha actividades o situaciones que suceden en el mismo y en general de toda la unidad. La falta de compromiso del líder, enfatiza la aguda disponibilidad y trato hacia el personal, por lo que a pesar de estar conscientes de tener una supervisión se perciben animismos como sujetos aislados dentro del propio departamento.

Algo que se puso de manifiesto es que, a pesar de las deficiencias en la comunicación organizacional, las personas se sienten satisfechas a un nivel medio, lo que hace que permanezcan en sus funciones, pero sin la disponibilidad, compromiso e iniciativa por mejorar su desempeño, mismo que están dispuestos a evaluar. Quizá esta sea la pauta para iniciar un proceso de cambio en primera instancia a nivel medio, para sensibilizar sobre la importancia de la influencia e impacto del líder hacia el personal, que contribuya a mejorar las relaciones

humanas y derivado de ello que se mejore la comunicación, para que el departamento funcione de una manera más efectiva.

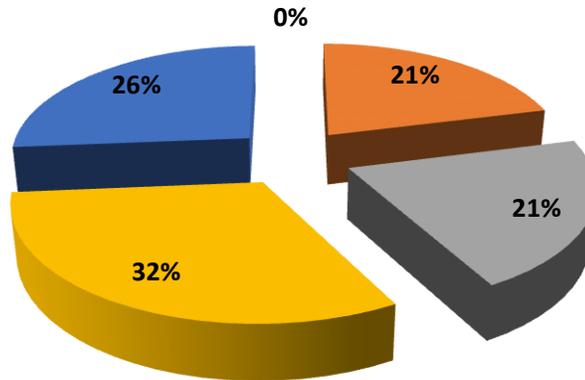
1. ¿Le gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directivo?



3.3 Gráficas

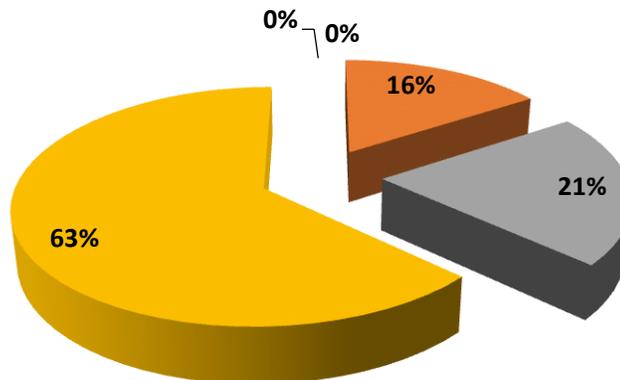
3. ¿La información de los tableros de avisos proporcionan información útil sobre su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



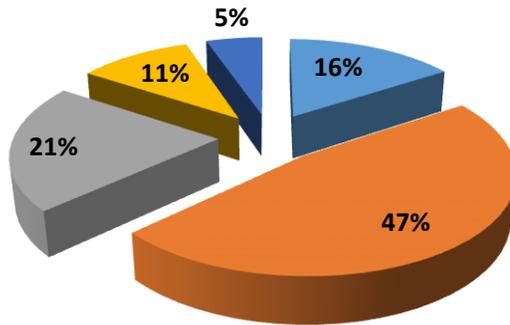
4. ¿Tiene información actualizada sobre acontecimientos de la empresa de acuerdo a su departamento?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



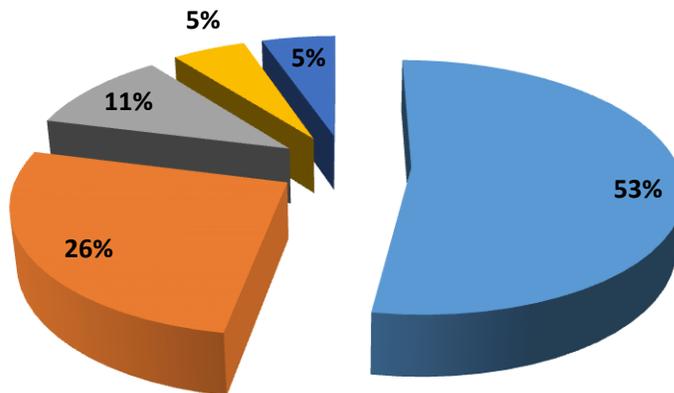
5. ¿Las juntas de trabajo son interesantes y amenas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo



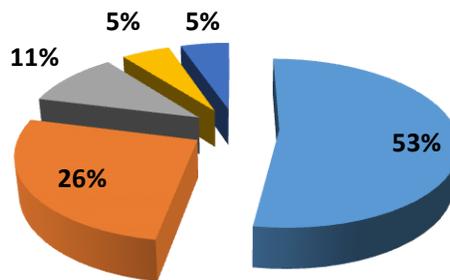
6. ¿Sería interesante contar con un tablero o boletín informativo que proporcione información útil y necesaria acerca de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



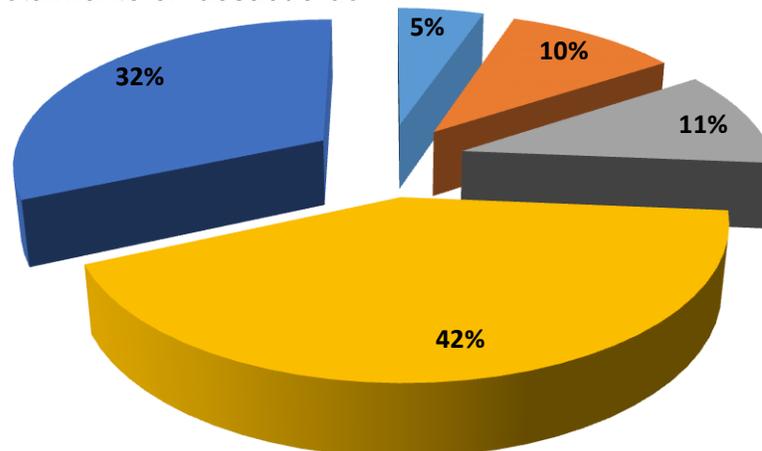
7. ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



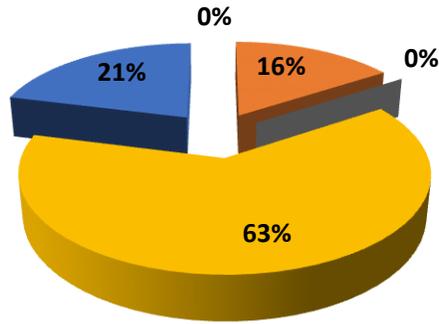
8. ¿La comunicación con el personal del departamento al cual pertenece es positivo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



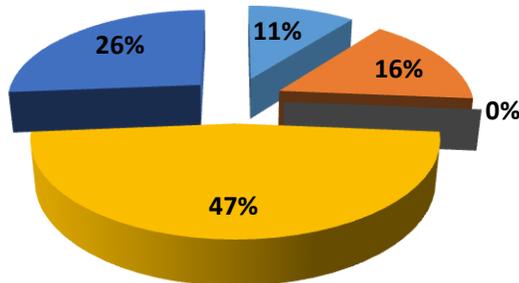
9. ¿El flujo de información en su área de trabajo es adecuado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



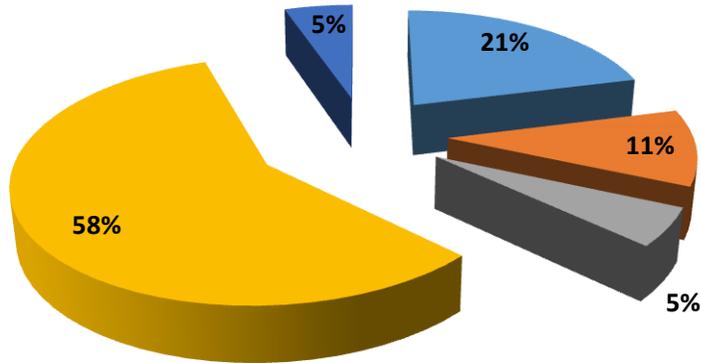
10. ¿Sus opiniones cuentan para tomar decisiones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

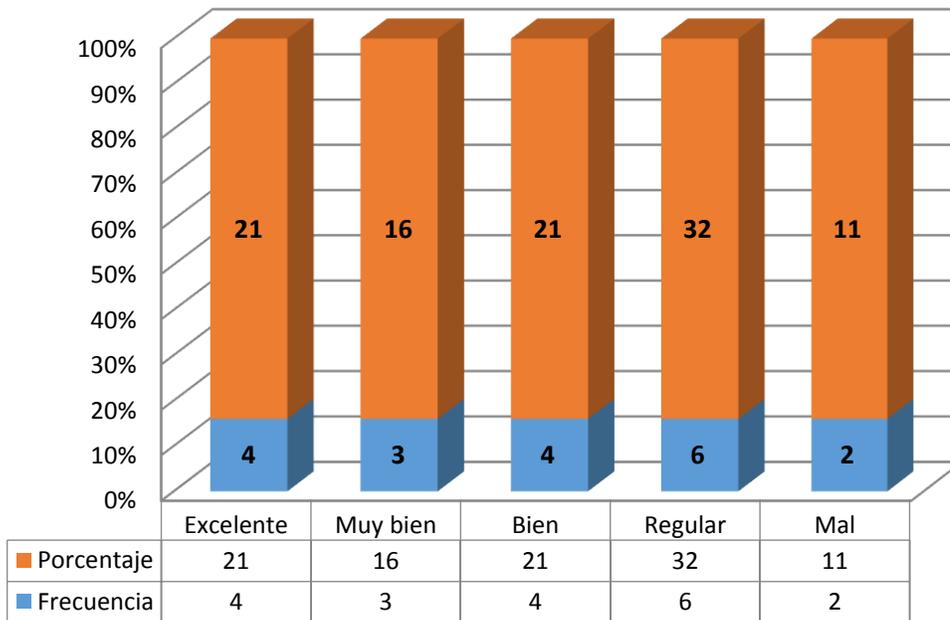


11. ¿La comunicación entre empleados es positiva?

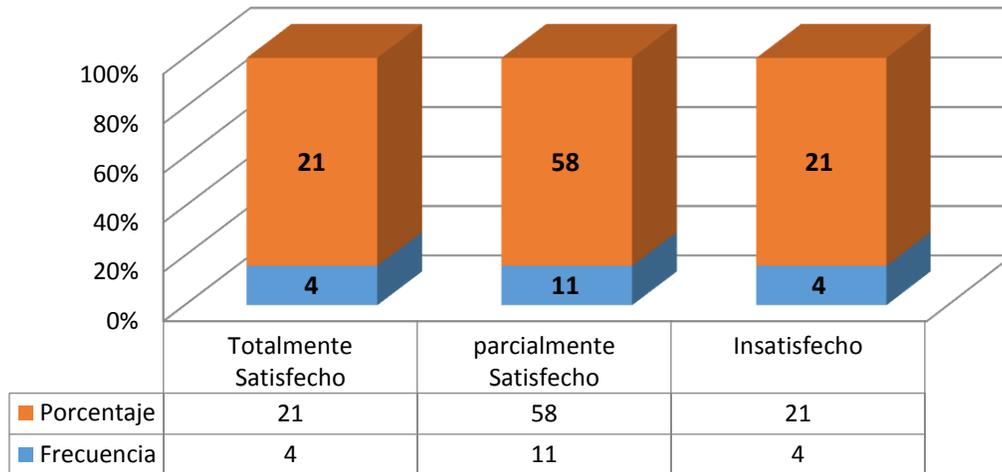
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



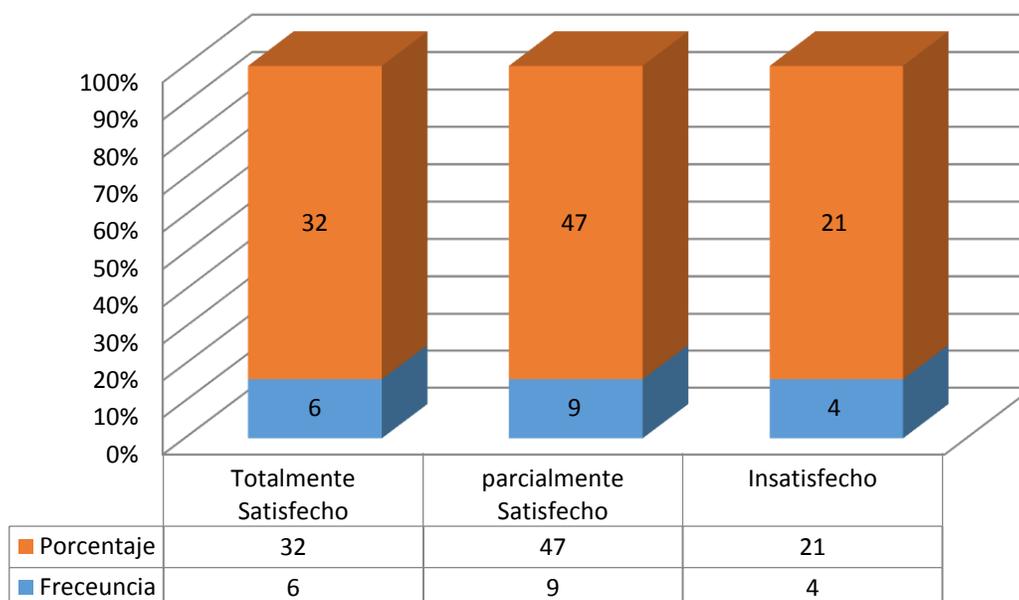
12. ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de este departamento?



13. ¿Se siente satisfecho con el trato que recibe dentro de esta empresa?



14. ¿En general qué tan satisfecho se siente de trabajar en esta empresa?



3.4 RECOMENDACIONES

En el departamento de Trabajo Social del DIF Coatzacoalcos, Ver. Existen áreas de oportunidad que contribuirán a mejorar y elevar su calidad de servicio. Puesto que hay compromiso de los niveles directivos de enaltecer la función de dicho departamento. Por ello el desarrollo de esta investigación lejos de enfatizar los problemas, se ocupó de encontrar las áreas vulnerables y trabajar en ellas. Por lo tanto, se recomienda lo siguiente.

1.- Elaborar un plan de comunicación interna: el cual a su vez deberá desarrollarse siguiendo las pautas siguientes:

- Diagnosticar la situación actual del departamento, cual es el problema y marcar cuáles quieren que sean las directrices que quieren que sigan los empleados, qué metas van a seguir, y la información que quieren transmitir.
- Establecer indicadores a partir del diagnóstico: Los indicadores siempre son cifras que permiten medir las acciones. De esta manera, las labores

de comunicación se pueden atar a programas de mejoramiento continuo, a certificaciones de calidad y al Balanced Score Card, que son mediciones basadas en los objetivos de la organización y que llevan a establecer los datos de base para la estrategia

- Elección del tipo de información a transmitir y en qué dirección va a fluir, esto evitara la doble comunicación y creación de rumores. Medio de comunicación: oral, escrito, etc. y así mejorar el ambiente laboral.
- Seguimiento del plan y corrección de desviaciones para ver si el plan está funcionando.
- Establecer una medición anual de las variables de comunicación: toda organización plantea de forma tácita las variables de comunicación que “se supone” deben tener en cuenta sus miembros a la hora de interactuar. Estas son las variables que deben ser medidas desde el diagnóstico, y que permitirán optimizar la gestión de la organización. Medirlas anualmente ayudará no solo involucrar la comunicación en los procesos de mejoramiento continuo, sino que también permitirá mejorar el clima organizacional y reducir los problemas de coordinación.
- Retroalimentación: realizar este proceso para comprobar que el receptor realmente ha conseguido el mensaje que se quería transmitir, es decir, comprobar que la comunicación interna ha sido eficaz.

2.- Sensibilizar a todo el personal en temas como trabajo en equipo y motivación.

3.- Realizar encuestas periódicas tanto al personal interno, como a las personas que acuden a solicitar el servicio de trabajo social.

4.- Desarrollar actividades que fomenten el trabajo en equipo, para mejorar e incentivar la convivencia y sinergia del personal.

5.- Formalizar las juntas donde se consideren las opiniones de todos los empleados.

3.5 CONCLUSIONES

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan qué hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible en estas condiciones, lo que provocaría el colapso de las organizaciones.

También la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones. Puede decirse entonces sin género de duda que cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera.

La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las

organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral la gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas, en ciertos casos, incluso, renunciará voluntariamente a algunos de sus antiguos privilegios al advertir la necesidad de hacer un sacrificio.

Los directivos precisan de información útil y oportuna para poder tomar decisiones acertadas. La insuficiencia o deficiencia de los datos puede afectar enormemente al desempeño, dada la gran amplitud del alcance de la influencia que ejercen los gerentes. Para decirlo llanamente, las decisiones de los administradores afectan a muchas personas y a muchas actividades.

Además, la mayoría de los eslabones de la cadena de comunicación de una organización se concentran en el grupo compuesto por sus administradores. (El número de niveles administrativos puede ir de dos a más de diez en algunas compañías; el número de niveles de los empleados es por lo general de apenas uno.).

Dado que en cada eslabón se corre el riesgo de pérdidas en el contenido de la información, es lógico que sea en los niveles administrativos donde prive el mayor potencial de pérdidas. Esta posibilidad de pérdidas se vuelve proporcionalmente mayor cuando la cadena de comunicación es muy larga.

Sería muy difícil encontrar un aspecto del trabajo de un gerente que no incluya la comunicación, surgen serios problemas cuando no se entienden bien las directivas, tomar las cosas a la ligera en un grupo de trabajo produce disgustos, y lo mismo sucede cuando se distorsionan los comentarios casuales de un gerente de alto nivel, cada uno de estos casos es resultado de la interrupción, en algún lugar, del proceso de la comunicación

De este modo, la relevancia de apoyar a identificar los factores que debilitan la comunicación interna en el Departamento de Trabajo Social del DIF, Coahuila de Zaragoza, Ver., puesto que se ha mostrado el impacto profundo que ocasiona en las actividades diarias de cada organización, es prioridad de la Dirección de Trabajo Social, contribuir a mejorar el nivel de comunicación y sensibilizar de manera personal la necesidad de formar un equipo de trabajo que fluye en torno a una dinámica de cooperación y compromiso para lograr los objetivos de su departamento. Cabe mencionar que una de las premisas básicas del DIF, Coahuila de Zaragoza, Ver., es proveer de una atención cálida y de primer nivel a quien lo solicite, es por ello que, al preocuparse por mejorar el desempeño de uno de sus departamentos, muestra el gran compromiso de la Dirección Administrativa por permanecer siempre en constante mejora y descubrir las áreas de oportunidad que le permitan cumplir sus objetivos.

Por lo tanto, se puede finalizar retomando la importancia de detectar y resolver cualquier situación en particular del proceso de comunicación en una organización.

3.6 GLOSARIO

Entorno: es el lugar o terreno en el que la organización realiza su

Institución: “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”.

Planificación: proceso sistematizado, a través del cual es posible dar mayor eficiencia a una actividad a fin de alcanzar en un plazo mayor o menor el conjunto de metas establecidas.

Políticas estratégicas: es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una organización sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Expresa un propósito y una dirección.

Proyecto organizacional: es un conjunto de proposiciones que tiene una organización para orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo con unos principios y a través de unas políticas de acción. Constituye un marco de referencia para que los miembros de la institución conozcan hacia dónde se dirige la misma, cuáles son los valores en los que cree, qué parámetros maneja para decidir en situaciones críticas, entre otras cosas.

Estrategias: La planeación de buenas estrategias constituye solo la base de un marketing exitoso, una estrategia de marketing brillante revisa de muy poco si a compañía no logro llevarla a una práctica de forma adecuada

Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

3.7 BIBLIOGRAFÍA

1. Bonilla Gutiérrez, C. (1988). La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. México: Trillas.
2. Berlo, D. K. (1979). El Proceso de Comunicación. Argentina: Ateneo.
3. Ronald Adler, Jeanne Marquarte (1983). Communicating at Work Principles and Practices for Business and the Professions. 3a ed.

4. Jorge Aguilera. En colaboración con Natalia Camacho. Gerencia integral de comunicaciones. Marzo 2008. Ed. Ecoe Ediciones.

5. José Ignacio Bel Mallén (coordinador). Comunicación para crear valor. 2004, EUNSA.

Fuentes digitales

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10_pasos_mejorar_comunicacion.pdf

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Impacto-De-La-Comunicaci%C3%B3n-Organizacional-En/5312931.html>