

# UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

## UNIDAD IZTAPALAPA

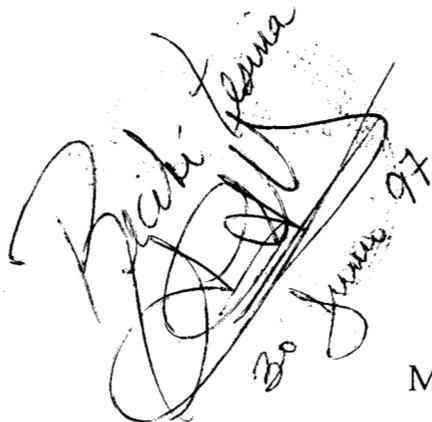
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LIC. EN ADMINISTRACION

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION

TITULO:

**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION  
EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS  
INDUSTRIALES DE QUAKER STATE**



Handwritten signature of Marcial Garcia Garcia and date 30 June 97.

ALUMNO: MARCIAL GARCIA GARCIA  
MATRICULA: 92226761  
ASESOR: ALMA PATRICIA ADUNA M.

México, D. F. abril de 1997

## AGRADECIMIENTOS

*A mi madre por haberme guiado con su ejemplo durante el tiempo que he estado junto a ella, porque sólo una madre como ella conoce el esfuerzo de un hijo al ver cumplido un objetivo en su vida, porque el cariño, respeto, admiración y amor que siento por ella siempre me han impulsado a seguir adelante. Por todo el apoyo moral, comprensión y palabras de aliento que me dieron ánimo para concluir mi carrera de la mejor forma : GRACIAS.*

*Agradezco a Verónica Carrasco y al ing. M. Antonio Negrete por toda la ayuda y apoyo que me proporcionaron para elaborar el presente trabajo.*

*Agradezco de igual forma a la profesora A. Patricia Aduna Mondragón por todo el empeño, tiempo, material, confianza, paciencia y ánimo que me dio durante sus asesorías para la mejor realización de este trabajo, el cual le debo por haberme hecho ver la importancia del mismo.*

*A todos los que me ayudaron y apoyaron.*

*Marcial García García*

---

i

ii

iii

**EN UNA COMPAÑÍA DESCENTRALIZADA Y ORIENTADA  
A LOS CLIENTES,  
UN BUEN LIDER DEDICA MAS TIEMPO A LA  
COMUNICACIÓN QUE A  
CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD.**

*Jan Carlson*

**AL IGUAL QUE TODOS LOS SISTEMAS VIVIENTES, LAS  
ORGANIZACIONES SE ESTABLECEN Y MANTIENEN  
MEDIANTE LA COMUNICACIÓN CON SUS AMBIENTES  
Y ENTRE SUS PARTES.**

*Lee Thayer*

# **CONTENIDO**

- **INTRODUCCIÓN**
- **RESUMEN**
- **JUSTIFICACIÓN**

## **CAPITULO 1.-LA COMUNICACIÓN**

- 1.1.-Definición**
- 1.2.-Importancia de la comunicación**
- 1.3.-El proceso de la comunicación y sus elementos**

## **CAPITULO 2.-TIPOS DE COMUNICACIÓN**

- 2.1.-Formal**
- 2.2.-Informal**
- 2.3.-Unilateral y bilateral**

## **CAPITULO 3.-BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

- 3.1.-Barreras en diferencias entre individuos**
- 3.2.-Barreras creadas por el clima psicológico**
- 3.3.-Barreras en la mecánica de la comunicación**
- 3.4.-Otras barreras**
- 3.5.-Consejos para superar las barreras**

## **CAPITULO 4.-COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN**

- 4.1.-Redes de comunicación empresariales**
- 4.2.-Problemas de comunicación vertical en empresas**
- 4.3.-Mandamientos de la buena comunicación en empresas**

## **CAPITULO 5.-COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN.**

## **CAPITULO 6.-IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LOS DIRECTIVOS**

**6.1.-La importancia de la comunicación para un gerente**

**6.2.-El papel que desempeña la comunicación para que un gerente cumpla de forma eficaz con las funciones de su puesto.**

**6.3.-Factores que deben considerar los gerentes para elegir un canal o medio específico**

## **CAPITULO 7.-METODOLOGÍA**

## **CAPITULO 8.-RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

- **SUGERENCIAS**
- **NOTAS**
- **BIBLIOGRAFÍA**
- **ANEXOS**

## INTRODUCCION:

El presente trabajo es un estudio realizado con el objeto de dar a conocer la importancia, el conocimiento, las repercusiones y principalmente los resultados de la comunicación así como las conclusiones de la aplicación de este proceso, en el área de ventas industriales de la empresa líder en aceites lubricantes: Quaker State.

Sabemos que este proceso es muy importante, sin embargo en la vida cotidiana de la mayoría de las empresas se olvida el papel que debe desempeñar la comunicación y la forma en que debe ser tratada para que se de en forma eficaz; de ahí que el trabajo inicia definiendo a la comunicación como el proceso por el cual se comparten significados entre varias personas mediante mensajes simbólicos, continúa con su importancia, el proceso y su modelo.

Además incluye los tipos, las barreras que afronta, algunos consejos para superarlas; el desarrollo del tema dentro de las organizaciones, las redes de comunicación, problemas y mandamientos de la comunicación en las organizaciones; la forma de comportarse el individuo en relación con la comunicación existente en su área de trabajo; así mismo, la importancia de esta para los gerentes o directivos, el papel que desempeña para cumplir de forma eficaz las funciones de su puesto y los factores a considerar para elegir un medio o canal específico.

Por último expongo la metodología utilizada, además de los resultados y conclusiones.

Antes de iniciar debo recordarles que la comunicación es necesaria para que dos personas decidan que sus esfuerzos combinados les permitirán levantar un objeto pesado, que ninguna de ambas podría cargar por si sola, y que se requiere comunicación para que sus esfuerzos puedan coordinarse, de tal manera que sus energías combinadas se canalicen al levantamiento real.

“Levantémoslo juntos, a la de tres. Uno.... dos...”

## RESUMEN

Todos sabemos que la comunicación es el medio por el cual se asocia y relaciona el ser humano desde su origen hasta nuestros días, sin embargo, su estudio y aplicación de ésta dentro de las organizaciones mexicanas da mucho que decir.

Mediante este estudio intento dar a conocer a todo el interesado este tema, así como los subtemas del mismo como son su definición, tipos, su proceso y modelo ; además de indicar su importancia dentro de las organizaciones, las barreras que enfrenta, su relación con el comportamiento humano e indicar su irrelevante importancia para los directivos de nuestros días ; por último, todo lo anterior lo aplico en la empresa de lubricantes Quaker State y más específicamente en el área de ventas industriales, con el principal objetivo de conocer y comprobar la importancia de la comunicación en esta área además de la repercusión que existe entre ésta y el desarrollo y funcionamiento de la misma.

La investigación en la empresa antes mencionada la realicé apoyándome en documentación que me fue proporcionada por el gerente nacional de ventas industriales como fueron : pronósticos individuales y grupales de ventas, perspectivas de desarrollo y el % de cumplimiento de estas en etapas pasadas, manual de organización y jerarquización de puestos. Además mediante una entrevista personal conocí las formas de recompensar al personal, cómo y qué influye en el desarrollo de esta área y la importancia que se le da a la comunicación.

Para conocer el punto de vista individual y codificarlo y así saber las respuestas que sustentan o rechazan mi hipótesis, me apoyé del cuestionario " MYM ", el cual tiene preguntas cerradas y abiertas que tratan equitativamente mis tres variables ; la dependiente : comunicación ; y las dependientes : desarrollo y funcionamiento.

Cabe mencionar que de veintitrés individuos que originalmente consideré, sólo a diecisiete de estos apliqué el instrumento, y después de codificar y

de tener la entrevista antes citada, comprobé que la comunicación en ese departamento podría ser calificada de buena a excelente, de ahí que me dí a la tarea de aplicar el cuestionario a veinte personas más pero del otro departamento “ el automotriz”, donde obtuve resultados contrarios al otro departamento.

Por lo que hago recomendaciones a los gerentes de esta empresa, las cuales espero sirvan también a cualquiera que lea esta investigación la cual concluye que en el área de ventas industriales la comunicación existente es buena, mientras que en área automotriz es muy deficiente.

## JUSTIFICACION

El presente trabajo que trata sobre la importancia de la comunicación en la empresa Quaker State lo realicé como requisito para la culminación de la Lic. en Administración el cual se halla en la materia de Seminario de Investigación, de la cual la Profesora Alma Patricia Aduna Mondragón es asesora además de amiga y compañera.

El trabajo fue elegido y realizado con el fin de explicar un tema de suma importancia dentro de cualquier organización y al cual se le hace poco caso, “la comunicación”.

Hemos visto que cuando se estudia o trata a la comunicación en el contexto organizacional, esta asume de pronto una complejidad que solo permite comprenderla parcialmente. No obstante, su importancia requiere que se haga un intento más para entenderla todo lo plenamente posible.

El mismo entendimiento de la comunicación en cualquier organización requiere el reconocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación así como de medios de esta, también que estas pueden variar desde la transmisión de la información a un solo individuo y de la comunicación entre individuos, hasta los sistemas mas complejos que mantienen unidos a los miembros de la organización que proporcionan los medios por los cuales se relaciona una con otra las partes de la organización y con otras organizaciones.

Por todo lo anterior he visto que el hacer un análisis mas detallado, de forma en que éste ilustre la importancia en el proceso de la comunicación y que proporcione un antecedente para indicar los requisitos para una mejor y mayor comunicación efectiva es en verdad necesario y suficiente para sustentar la justificación del mismo, la cual involucra esfuerzo y dedicación personal que contiene la finalidad de aprobar el seminario antes mencionado y la culminación de mi licenciatura.

# CAPITULO 1.- LA COMUNICACION

Gracias a la comunicación es posible transmitir las expectativas de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas, sin esta posibilidad de comunicación, el avance del ser humano no hubiera sido posible en ningún sentido.

A cualquier nivel a que se efectúe, la relación entre dos o más individuos se plasma en la comunicación de ideas, sentimientos, emociones, y conocimientos. La administración actual tiene como base a la comunicación en cualquiera de sus formas, por lo que se ha tomado últimamente muy en cuenta y de ahí que se escriba mucho sobre de esta.

Es bien sabido que la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y ejercer cierta desorientación en los demás. La comunicación ha sido también factor de desintegración de grupos cuando esta se ha desvirtuado y pierde sus objetivos reales.

Una empresa puede se vista como un sistema el cual influye con sus relaciones o respuestas sobre el medio en el que se desarrolla.

Al intercambio de estímulos y de reacciones entre el sistema y su medio circulante así como entre los diversos elementos de este. se le denomina “comunicación.”

La comunicación es fundamental para la vida del sistema u organización, si este sistema interrumpe la comunicación con sus suprasistema tiene asegurada la muerte, sin embargo, esta es una situación muy drástica. Lo más frecuente es que el sistema no tenga suficientes entradas, de tal manera que no le llega toda la información necesaria. Por esto, entre mayor sea la información pertinente que se posea, menor será la incertidumbre.

Si la comunicación no es oportuna y eficiente, el sistema no podrá reaccionar o funcionar adecuadamente, por lo que toda organización debe establecer sus canales de comunicación tanto internos como externos que le permitan funcionar adecuadamente, y no llegar a aumentar los problemas derivados de esta que tiende a rechazar o disminuir el funcionamiento y desarrollo de cada organización.

Al analizar tal proceso y lograr mayor efectividad, lo que primero debe hacerse es enfocarlo sobre el propósito que se persigue, a fin de poder determinar si nuestra conducta nos está llevando a lograr el resultado deseado. La mayoría de las veces los escritores descuidan su tarea pensando que su labor consiste en redactar informes técnicos más que en lograr un cambio en la conducta de los lectores.. Los profesores pierden de vista la influencia que querían ejercer sobre los estudiantes y concentran su atención en cumplir con programas o en llenar su horario.

No es posible el desarrollo humano individual si permanecemos mental, física o socialmente aislados, pongamos por ejemplo a cualquier hombre destacado y famoso, si analizamos la cantidad de cosas que comunicó al mundo y que le fue comunicado, podríamos darnos cuenta que la esencia de su desarrollo personal radicó precisamente en esa actividad de proyección exterior, de ahí que la comunicación de muchos de estos hombres siga viva a través de los siglos.

Por comunicación interhumana entendemos al conjunto de procesos por los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común, además de que esta es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

No podemos olvidar que nuestro análisis de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para sus actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas. Gran parte de esa información se desarrolla a lo largo de líneas internas de ahí que la comunicación sea esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización ; debido a su penetrante

naturaleza, se suele asignar a la comunicación como la cadena que une a todos sus miembros y actividades. Mediante esta transmisión pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual.

## 1.1.-DEFINICION DE COMUNICACION

Una dificultad inicial del presente trabajo fue el cómo definir con exactitud qué es la comunicación, sin embargo, la que más cumple con las funciones para nuestros fines es: el proceso mediante el cual las personas comparten significados transmitiendo mensajes simbólicos. Esta definición llama la atención a tres puntos esenciales:

- 1.-Que la comunicación, como usamos este termino, comprende *personas* y que para entenderla es preciso tratar de entender cómo las personas se relacionan unas con otras.
- 2.-Que la comunicación que implica compartir *significados* , lo cual sugiere que para que las personas se comuniquen, tienen que estar de acuerdo sobre la definición de los términos que emplean y
- 3.-Que la comunicación es *simbólica*- gestos, sonidos, letras números y palabras, sólo son representaciones o aproximaciones a las ideas que deben comunicar.

La comunicación es lo que permite que las personas se organicen, hacen posible que las personas coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes; pero la comunicación es algo más que una simple transmisión de información o transferencia de significado.

Nuestra concepción de la comunicación proviene de la teoría general de sistemas e implica un proceso transaccional en el que las personas construyen significados y desarrollan expectativas sobre lo que sucede a su alrededor y entre si mediante el intercambio de símbolos. Hay tres partes de esta definición que no debemos olvidar: construir significados, desarrollar expectativas, e intercambiar símbolos.

La concepción de dichos autores es que la comunicación es una fuerza dominante en la vida organizacional. La comunicación es la esencia de la organización, es el elemento de enlace que mantiene juntas a las diversas partes independientes del sistema organizacional, sin la comunicación no existe la actividad organizada, esta permite que las estructuras organizacionales se desarrollen proporcionando a los individuos independientes los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así objetivos comunes.

Por último, se debe señalar que el proceso de elaboración de símbolos que se adapten a su propia experiencia es altamente personal, individual o idiosincrático. En este sentido, cada uno de nosotros construye significados en su mente, es decir, desarrolla una relación específica entre un símbolo y una experiencia personal.

## **1.2.-LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION**

La comunicación es indispensable para todo individuo debido a que es el proceso con el cual comparten significados con otras personas mediante mensajes simbólicos, dentro de las empresas que es el campo más importante donde los administradores se desarrollan y el que nos interesa abarcar en este trabajo, debemos ver y conocer la importancia de la comunicación efectiva para los gerentes que se da en dos partes. Primero, porque es el proceso por el cual se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control. Segundo, porque es una efectividad a la cual los gerentes destinan una mayor proporción de su tiempo.

El proceso de la comunicación permite a los gerentes ejecutar las tareas de su cargo, sin olvidar claro que es necesario que reciban información para que tengan base para planear y los planes tienen que comunicarse a otros para que se ejecuten. Para organizar es preciso comunicarse con los empleados acerca de los oficios que les corresponden. La dirección exige que los gerentes se comuniquen con los subalternos de modo que se logren las metas de grupo. Las comunicaciones escritas y orales son parte esencial del control. Los gerentes solamente pueden desempeñar sus funciones administrativas tratándose y comunicándose con los demás, de tal modo que el proceso de la comunicación es el fundamento de que dependen todas las funciones administrativas.

Una gran parte del tiempo gerencial se dedica a la actividad de comunicación. Es raro que un gerente esté solo en su despacho pensando, planeando o estudiando alternativas; por el contrario, pasa la mayor parte de su tiempo en comunicación cara a cara o por teléfono con los subalternos, con los colegas, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no están conferenciando con otros personalmente o por otro medio, los gerentes están escribiendo o dictando memorandos, cartas o informes, o quizás leyendo los que recibe, y aun en los pocos momentos en que se encuentran solos, son interrumpidos frecuentemente con comunicaciones.

Henry Mintzberg<sup>i</sup> describió el oficio gerencial en termino de tres papeles:

En su papel *interpersonal* los gerentes actúan como representantes y líderes de su unidad organizacional e interactúan con los subalternos, los clientes, los proveedores y con sus colegas en la empresa.

En su papel *informativo* los gerentes buscan información de sus iguales, de los subalternos y de otros contactos personales, acerca de cualquier cosa que pueda afectar su oficio y sus responsabilidades; y a su vez ellos mismos difunden información interesante o importante. Además, suministran a los proveedores, a sus colegas y a otras personas interesadas, información relativa a su unidad.

En su papel *decisorio* los gerentes ponen en práctica nuevos proyectos, manejan los disturbios y asignan recursos a los miembros de su unidad o a los departamentos. Algunas decisiones las toman en privado pero basándose en información que les ha sido comunicada. Los gerentes tienen a su vez que comunicar las decisiones a otros.

Hay que señalar que los gerentes tienen una fuerte preferencia personal por la comunicación oral, que es oportuna y al día, y les permite enterarse de problemas u oportunidades inmediatos. Por el contrario, la comunicación escrita no siempre está suficientemente actualizada. Como los gerentes necesitan comunicarse rápidamente y recibir información actualizada, son muy partidarios de la comunicación oral.

En este trabajo trato sobre las comunicaciones en empresas, presentando un modelo de la comunicación personal, comunicación que se desarrolla para el mejoramiento de su fuente de trabajo, además del desarrollo que se da en el individuo, sin olvidar también que existe el mejoramiento del funcionamiento del mismo y de la empresa o lugar de trabajo de estos individuos.

### **1.3.-EL PROCESO DE LA COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS.**

El modelo más sencillo de este proceso es:

Remitente-----Mensaje-----Receptor

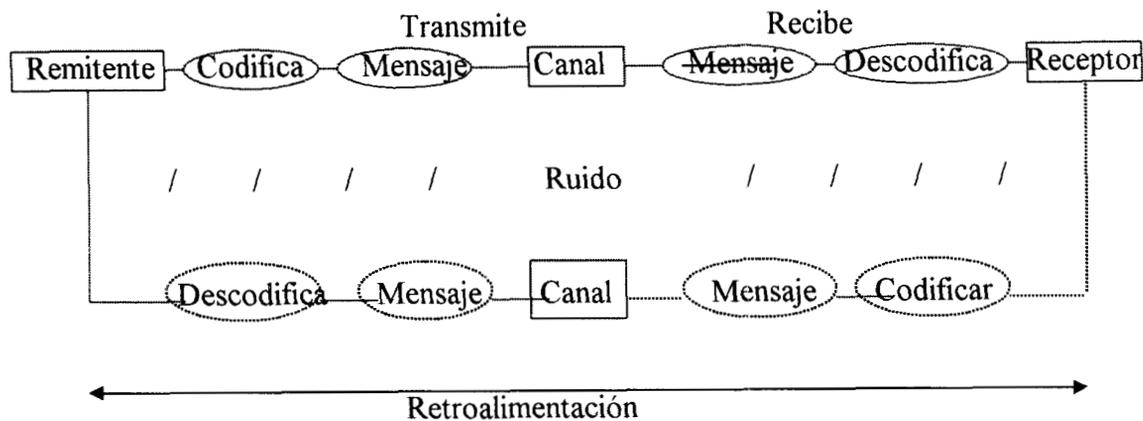
Este modelo indica tres elementos esenciales de la comunicación; obviamente, si falta alguno de ellos no hay comunicación, por ejemplo, podemos enviar un mensaje, pero si no es oído o recibido por alguna persona, no ha ocurrido comunicación.

Desgraciadamente este modelo es demasiado sencillo para explicar la complejidad de un verdadero proceso de comunicación ,en cambio el siguiente modelo a estudiar posteriormente lo ilustra de una forma más refinada:

Los elementos del proceso de comunicación , además de los arriba mencionados son: el canal, la codificación, la decodificación, los ruidos y la retroalimentación, y los veremos en el siguiente apartado.

#### **MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION Y SU EXPLICACION**

El siguiente modelo es el más avanzado y que mejor explica el proceso de comunicación por lo que es de suma importancia su entendimiento antes de seguir adelante con el trabajo.



**Remitente:** Es el que inicia la comunicación, en una empresa es la persona que tiene necesidades, deseos o información que quiere transmitir a otra u otras personas. Un gerente desea informar acerca de una fecha límite importante de producción con el fin de motivar a otros miembros u otro departamento, o un trabajador de la línea de producción habla con el supervisor del taller para pedir ayuda adicional. Sin razón, propósito o deseo, el remitente no necesita transmitir.

**Codificación:** El remitente codifica la información que desea transmitir traduciéndola a una serie de símbolos o gestos. Esta operación es necesaria porque la información sólo se puede mandar a una persona a otra por medio de representaciones o símbolos; como ella es el objeto de la codificación, el remitente trata de establecer una comunidad de significado con el receptor escogiendo símbolos, por lo general en forma de gestos y palabras, que él cree que tiene el mismo sentido para el receptor, aunque a veces no resulta como se piensa porque existen problemas de significados, por ejemplo si un jefe le pide a un subalterno que trabaje hasta tarde en un proyecto sin especificar la hora, puede causar confusión, pues cada subalterno decidirá por si mismo que significa tarde.

**Mensaje:** Es la forma material en que el remitente codifica la información; puede estar en cualquier forma que puedan captar y entender los sentidos del receptor, el habla se puede oír, la palabra escrita puede leerse, los gestos se pueden ver, etc. Sin embargo, los mensajes no verbales son una forma sumamente importante de comunicación, ya que por lo general son más sinceros o significativos que los verbales o escritos.

**Canal:** Es el modo de transmisión, como el aire en las palabras habladas o el papel para las cartas y suele ser inseparable del mensaje. además para que la comunicación resulte efectiva y eficiente, el canal deberá ser apropiado para el mensaje. Al elegir un canal hay que tener en cuenta al receptor, ya que unas personas responden más a la formalidad de la palabra escrita y otras a la informalidad de la hablada.

**El receptor :** Este es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje ; así como un memorando se puede enviar, puede haber varios receptores individuales para cualquier mensaje, si el mensaje no llega a ningún receptor, no hay comunicación.

**Descodificación :** Descodificar o descifrar, es el proceso por el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa para él, este proceso se afecta por la experiencia pasada del receptor, por las interpretaciones personales de los símbolos y gestos que se usen, por las expectativas, y por la comunidad de significados con el remitente. Por ejemplo, el receptor no puede descodificar un mensaje en un idioma que desconoce, en general, cuanto más se acerque el mensaje descifrado al que el remitente tenía la intención de transmitir, tanto más efectiva habrá sido la comunicación.

**Ruidos:** Con este término designamos cualquier factor que perturbe, confunda, o que de cualquier otra manera estorbe la comunicación, y esta transferencia puede ocurrir en cualquier etapa del proceso, quizá el remitente no se explica bien o habla en voz muy baja para ser oído con

claridad, o ruidos del ambiente perturban el mensaje, o el receptor no está poniendo atención. Si bien la interferencia puede ocurrir durante el paso por el canal , la mayor parte del tiempo se presenta en las etapas de codificación o descodificación.

**Retroalimentación:** Esta es una reversión del proceso y expresa la reacción a la comunicación del remitente, puesto que ahora el receptor a pasado a ser remitente la retroalimentación sigue los mismos pasos que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede tomar diversas formas, desde la directa, como sería un simple acuse de recibo verbal, hasta la indirecta que se expresa mediante acciones o documentos. La retroalimentación es opcional y puede existir en cualquier grado ( desde mínima hasta completa ) en cualquier situación dada. En la mayor parte de las comunicaciones organizacionales cuanto mayor sea la retroalimentación, más efectivo será el proceso de comunicación.

## **CAPITULO 2.-TIPOS DE COMUNICACIÓN:**

La comunicación como materia puede y debe estudiarse para su mejor comprensión en los tipos existentes, de los cuales a continuación veremos sólo los más importantes para el tipo de estudio realizado, no sin antes mencionar que existen otros que pueden ser estudiados y consultados si se interesan en estos.

### **2.1.-COMUNICACIÓN FORMAL.**

Este tipo tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia, es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmiten hacia abajo, de la gerencia superior al personal subordinado, los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustentan, así como la retroalimentación necesaria para los subordinados. También establece los canales por los cuales fluye la comunicación ascendente, esto es, se anima a los subordinados a expresar sus ideas, actitudes y sentimientos respecto a ellos mismos, a sus puestos, políticas y prácticas organizacionales y a asuntos similares que les conciernen.

Es importante que la gerencia trate de crear condiciones favorables incluyendo el clima social apropiado que favorezca a la comunicación hacia arriba como a la horizontal. Este último tipo de comunicación entre el personal que está aproximadamente en el mismo nivel organizacional es esencial para coordinar sus actividades y para facilitar su interacción en el desempeño de las responsabilidades de sus puestos. Un libre flujo de comunicación hacia abajo y horizontal depende no solamente de una estructura y clima organizacional que fomente una comunicación formal efectiva, sino también del uso de los medios que resulten más adecuados para los distintos niveles de la estructura de la organización.

Dentro de este tipo de comunicación se encuentran :

*Comunicaciones escritas de la gerencia.*- Es esencial que se fijen procedimientos para que el personal de la gerencia superior y media puedan comunicarse con efectividad con el personal subordinado y con ellos mismos, si bien los gerentes de todos los niveles hacen mucho uso del medio oral, la mayoría de su comunicación será mediante la palabra escrita. Se emplean varios procedimientos pero es común que las cartas, memorandos y boletines que han sido preparados y coordinados entre varios miembros del staff para ser distribuidos por toda la organización, sean sometidos a la aprobación o desaprobación de la gerencia superior. Los esfuerzos combinados de varias personas responsables de diversas funciones en la organización están representados en este tipo de comunicación que tiene principalmente la naturaleza de una política. Sin embargo, suelen incluirse instrucciones para el cumplimiento de su política. El departamento de personal, igual que otros departamentos de staff, por lo general será el responsable de preparar estas comunicaciones que son esenciales para el desempeño de sus funciones.

*Comunicación escrita de los empleados.*- La mayoría de las comunicaciones entre los empleados y la gerencia será en forma de comunicación frente a frente entre un empleado y su supervisor, sin embargo, es importante que se establezcan procedimientos por medio de los cuales un trabajador pueda comunicarse con la gerencia superior sobre asuntos de importancia para él. Además de los procedimientos de correspondencia y quejas, pueden utilizarse los métodos siguientes para facilitar este tipo de comunicación : buzón de preguntas y programas de sugerencias entre otros.

*Comunicación frente a frente.*- Las organizaciones modernas requieren del uso extensivo de la comunicación frente a frente, lo mismo que de la comunicación por escrito, la primera no sólo es más rápida sino que permite que se registre una reacción inmediata haciendo que los participantes puedan indicar el alcance de su información y sugerir acciones alternas. Tal comunicación es esencial en una época en la cual la tecnología cambia con rapidez y muchas mentes pueden contribuir a la solución de problemas complejos y en donde los individuos pueden y esperan participar en sesiones para solución de problemas o para tomar decisiones. Los tipos más comunes de comunicación frente a frente son los que se registran entre supervisores y subordinados en reuniones de comité y conferencias.

## **2.2.-COMUNICACIÓN INFORMAL.**

Este tipo de comunicación se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de la autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y de pasar información que

creen que sus colegas no poseen, si bien, estos contactos siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización, de todos modos proporcionan un canal importante de comunicación frecuentemente referido como “el chismorreó” debido a que se presenta a través de la organización, sin relación con la estructura formal o los canales de comunicación.

La comunicación informal en una organización proporciona datos para juzgar si los canales de la comunicación formal están o no funcionando con efectividad, mediante este estudio pueden hacerse ajustes en la organización formal para facilitar la comunicación y para el logro de los objetivos organizacionales. Uno de los métodos para estudiar la comunicación informal es observar la composición de los grupos informales de empleados, por lo general el superior nota quien habla con quien durante los periodos libres, quienes almuerzan juntos y otros tipos de contactos, mediante este conocimiento, un superior puede llegar a comprender la naturaleza de la comunicación que fluye entre los individuos y sus efectos sobre sus actitudes hacia sus trabajos, hacia el grupo de trabajo y hacia la organización. Si bien el supervisor no puede colocarse en el papel de espía o de detective, debe reconocer la necesidad de conocer la información, los sentimientos y las actitudes que circulan a su alrededor y de otras unidades de la organización respecto en las corrientes de rumores, las cuales proporcionan una transmisión rápida tanto de información verdadera como falsa y por lo tanto representa un reto para la comunicación planteada de la gerencia.

Puesto que la corriente de rumores satisface una necesidad de comunicación de los empleados, puede ser de algún valor positivo para la organización, debido a la limitada información de las investigaciones relativas a la corriente de rumores y a la dificultad de hacer generalizaciones respecto a su operación, su valor debe ser determinado estudiándolo en cada organización individual.

## **2.3.-UNILATERAL Y BILATERAL.**

En la primera de estas, el remitente no espera recibir retroalimentación del receptor, de esta son ejemplos las declaraciones de política de la alta gerencia; mientras que la segunda se da cuando el receptor envía retroalimentación al remitente original, un ejemplo es hacer sugerencias a un subalterno y recibir una pregunta u otra sugerencia de él.

Existen diferencias marcadas de estos dos tipos de comunicación de donde las más importantes son :

\*La comunicación unilateral es más rápida que la bilateral.

\*La bilateral es más precisa que la unilateral, la retroalimentación permite al remitente refinar su mensaje para el receptor, de manera que se hace más preciso.

\*Los receptores se sienten más seguros de si mismos y de su juicio cuando se usa la comunicación bilateral. El hecho mismo de que se les permita hacer preguntas probablemente aumenta su confianza, además se valen de las preguntas para aclarar dudas posibles que tengan.

\*Los remitentes fácilmente pueden sentirse atacados cuando se usa comunicación bilateral, porque los receptores llaman la atención a sus ambigüedades y errores.

\*A un cuando sea menos precisa la comunicación unilateral parece mucho más ordenada que la bilateral, y esta ultima parece a veces más ruidosa y caótica.

En la mayor parte de las situaciones, los gerentes tendrán que crear la mezcla más eficiente de comunicación unilateral y bilateral. Muchas comunicaciones gerenciales, tales como una sencilla declaración de las reglas de la compañía no necesitan retroalimentación para asegurar claridad, pero en otros casos, como la formulación de objetivos organizacionales, la comunicación bilateral suele ser esencial.

## CAPITULO 3.-BARRERAS DE LA COMUNICACION:

Algunos problemas de comunicación son específicos de las empresas porque provienen de la forma en que están estructuradas y cómo funcionan, estos deberemos verlos más adelante, por ahora sólo haremos énfasis en las barreras que se oponen a una comunicación efectiva y más adelante señalaremos las faltantes.

- a) *oímos lo que esperamos oír.*- las experiencias pasadas nos llevan esperar que vamos a oír el mismo mensaje en circunstancias iguales.
- b) *No hacemos caso de información contraria a lo que sabemos.*- cuando oímos un mensaje que está en desacuerdo con nuestros preconceptos, preferimos no tomarlo en cuenta, en lugar de cambiar nuestras ideas o buscar alguna explicación alterna.
- c) *Evaluación de la fuente.*- el significado que atribuimos a todo mensaje sufre la influencia de nuestra evaluación de la fuente de donde proviene, en este punto conviene mencionar que los gerentes no deberán de aceptar todo mensaje que les llegue pues al fin y al cabo hay fuentes más dignas de confianza que otras y puede ser peligroso evaluar un mensaje tan apresuradamente que se distorsione antes de que pueda ser interpretado con exactitud.
- d) *Percepciones distintas.*- las palabras, las acciones y los hechos se perciben a la luz de los valores individuales y las presiones ambientales del receptor .
- e) *Palabras que no significan lo mismo para todos.*- las palabras son símbolos y como tales pueden tener significados distintos para distintas personas y en distintas situaciones.
- f) *Señales no verbales incoherentes.*- el tono de la voz, la expresión del rostro y el ademán del cuerpo pueden ayudar o estorbar la comunicación.
- g) *Efecto de las emociones.*- cualquier emoción que domine nuestro espíritu, la cólera, el temor, la felicidad, la expectativa, etc., afectara nuestra interpretación de un mensaje.

h)*Ruidos*.- para funcionar en forma efectiva, los individuos deben filtrar muchos de los mensajes que reciben y que son interferidos precisamente por ruidos.

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

Un estudio del fracaso de la comunicación en las organizaciones revela que existen tres principales causas de barreras. Una de las principales causas descansa en las diferencias entre los individuos, incluyendo las diferencias en percepción y en las interpretaciones del significado de las palabras. La segunda causa principal se encuentra en las barreras creadas por el clima psicológico, incluyendo la personalidad de los gerentes y los efectos de los grupos especiales. Por último, la tercera categoría de causas de barreras incluye las que se deben a las carencias de facilidades adecuadas o medios de comunicación.

### **3.1.-DIFERENCIAS ENTRE INDIVIDUOS**

Uno de los problemas principales en la comunicación con grandes cantidades de individuos en una organización es el simple hecho de que no hay individuos iguales, los individuos nacen con diferentes potencialidades, han tenido diferentes experiencias durante su niñez y juventud y, como adultos han tenido patrones y supervisores que han ejercido cierta variedad de influencias sobre ellos.

*Diferencias en las percepciones.*- un resultado de las experiencias anteriores es que cada empleado lleva con el área de trabajo su forma de considerar las cosas, lo cual recibe el nombre de marco de referencia, este marco determina la forma como interpreta o percibe lo que ve y escucha.

Cercanamente unida a la percepción e influyendo sobre esta, se encuentran los estados motiacionales y emocionales del individuo ; la forma en cómo interpreta una situación, se verá considerablemente influida por su condición en el momento en el que se intenta afectar la comunicación con él. Una forma de mejorar la comunicación es reducir el comportamiento defensivo que ocurre cuando un individuo está amenazado, ya que una persona amenazada llega a ser cada vez menos capaz de percibir con precisión los motivos, los valores y las emociones del transmisor.

*Diferencias en la habilidad de escuchar.*- si bien no se puede conocer más a un individuo por su comportamiento, podemos enterarnos más al escucharlo, de la forma en que percibe al mundo y los estados motivacionales y emocionales que pueda estar experimentando, esto quiere decir, que debemos tratar de entender el marco de referencia de la otra persona, su punto de vista, y una vez que se ha logrado, entonces habremos salvado una de las principales barreras para la comunicación y es posible el entendimiento mutuo. Debemos escuchar de forma no evaluativa ya que esto favorece la comprensión fomentando no sólo que la otra persona escuche con cuidado sino que presente más información, si el interlocutor experimenta lo sincero y libre de un ambiente no amenazante, también tendrá una percepción más clara de lo que está diciendo.

*Diferencias en la interpretación (semánticas).*- las palabras como los gestos, pueden ser interpretados en varias formas creando así una barrera para la comunicación. Puesto que no es necesario una relación entre el símbolo (la palabra) y lo que ha sido simbolizado (el significado), la comunicación puede ser recibida en forma bastante diferente de lo que se ha intentado. La palabra “utilidades” por ejemplo puede representar para un ejecutivo una medida de éxito y un rédito merecido para una compañía ; mientras que para el empleado puede representar algunos de los fondos que debería haber recibido en forma de mayor salario. Al seleccionar las palabras, el comunicante deberá considerar a su auditorio y la posible interpretación de las palabras que utiliza.

*Diferencia en status.*- la posición del individuo en la estructura organizacional también influye en la calidad de la comunicación que tiene lugar. Las personas de igual status, quizá encuentren más fácil intercambiar información y sentimientos que un superior o subordinado, de aquí que las diferencias de rango en la jerarquía organizacional forma barreras que dan como resultado que la calidad de la comunicación se vaya menguando.

Los subordinados cuando se comunican con sus superiores, tienen aun más posibilidades de proporcionar sólo una información parcial y con frecuencia matizan los sucesos en forma de ocultar errores , fallas y otros tipos de noticias que el jefe puede encontrar poco placenteras ; esta manipulación consciente de los hechos hacia eventos más agradables recibe el nombre de filtración. Esta es motivada principalmente por un deseo de los empleados de parecer competentes a los ojos de su jefe, debido a que este controla y evalúa su rendimiento ; debido a sus efectos sobre el éxito de la organización, la gerencia deberá tomar pasos definitivos para reducir la filtración tanto como sea posible.

### **3.2.-BARRERAS CREADAS POR EL CLIMA PSICOLOGICO**

La organización, como los individuos, tienen personalidad. Unas pueden ser permisivas - los individuo tienen la libertad de expresarse ellos mismos y son impulsados a participar en muchas de las actividades importantes , otras

pueden ser autocráticas - no se espera que los individuos expresen sus opiniones y más bien son desalentados a participar en las actividades, excepto en casos raros -. Además en una compañía o departamento pueden encontrarse individuos afectuosos y amistosos debido a que su jefe es una persona calmada, mientras que en otra compañía o departamento los individuos están disgustados y cooperan poco, debido principalmente a un jefe neurótico. Así pues, el clima en el cual los individuos trabajan, influye en sus actitudes y su comportamiento, así como en su capacidad de comunicación organizacional.

*Personalidad de los ejecutivos.-*, los individuos que se encuentran en los escalones superiores de la organización pueden tener una influencia considerable sobre la comunicación ; la percepción de sus propias funciones, así como sus actitudes y su sensibilidad hacia sus subordinados son factores de importancia en su propia habilidad de comunicar. En muchas grandes organizaciones, los miembros de la alta gerencia han encontrado que además de ser ellos mismos diestros en la comunicación, les es conveniente contar con especialistas en comunicación que puedan evaluar continuamente la calidad de la misma en sus organizaciones. Este especialista puede denominarse comunicador-integrador, o puede dársele cualquier otro título, pero su principal propósito es asegurar una comunicación de alta calidad en la organización. En los últimos años ha sido más evidente la necesidad de tal funcionario, porque a medida que aumenta de tamaño y complejidad la organización, lleva unido un aislamiento y enajenación crecientes del personal.

*Efectos de los grupos especiales sobre el clima.-* dentro de una organización pueden existir grupos especiales, o subculturales, compuestos de individuos de varias profesiones u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación que frecuentemente son imposibles de transpasar ; los contadores por ejemplo, pueden no comprender las actitudes del grupo de investigación hacia los asuntos fiscales, así como los abogados pueden no estar en posibilidad de comprender las actitudes de los ejecutivos hacia los reglamentos gubernamentales del negocio. La diferencia en experiencia y desarrollo de las personalidades, pueden en esta forma tener profundos efectos sobre la comunicación dentro de la organización.

### **3.3.-BARRERAS EN LA MECANICA DE LA COMUNICACION**

Las barreras para la comunicación que se han discutido, representan las que generalmente son más difíciles de vencer, debido a que implican una relación con la idiosincrasia de las personalidades humanas o relaciones complejas de las personas en grupo. Otra categoría de barreras que es un tanto más fácil de salvar, incluye las que se deben a la falta de facilidades o medios de comunicación adecuados. En este grupo se incluyen :

*Falta de planes definidos.*- a pesar del hecho de que la estructura formal de la organización deberá ser seguida al comunicar órdenes e información, es bastante común que se presenten confusiones sobre la simple mecánica de quién hará las comunicaciones y cuándo las hará. Por eso, la coordinación entre ejecutivos y gerentes es esencial para lograr una presentación completa, con el enfoque apropiado y en relación con la operación total de la organización.

*Falta de claridad.*- independientemente del nivel educacional e intelectual de las personas con las que uno intenta comunicar, es menos posible que ocurra la comprensión si el material presentado no es claro. Tanto la palabra oral como la escrita, pueden ser mal comprendidas si el comunicador utiliza palabras de muchas sílabas o utiliza frases largas y complejas, este tipo de expresión o de escritura ha sido llamada galimatía y deberá ser eliminada a través del entrenamiento y la experiencia para escribir y hablar sencillamente.

*Falta de aptitud para leer.*- si bien la claridad de la comunicación puede ser mejorada, todavía pueden existir barreras en la forma de las deficiencias individuales en la aptitud para leer. Quienes por una u otra razón carecen del nivel de comprensión de la lectura que se requiere para manejar varios tipos de comunicaciones, suelen estar en desventaja, descubriendo tales deficiencias mediante pruebas en el momento de la contratación y con programas especiales para lectura, pueden mejorar los niveles de aptitud. En realidad, incluso los buenos lectores pueden aprender a leer más rápido y con mayor comprensión mediante el entrenamiento, además actualmente muchas organizaciones patrocinan la asistencia a tales programas como parte de su programa de mejoramiento de la comunicación.

### **3.4.-OTRAS BARRERAS**

La selección del medio, es a menudo una barrera para la comunicación, si las personas que necesitan tener información no se encuentran en la lista de correspondencia, o si no están realmente siendo alcanzadas a través de algún tipo de medio, la comunicación puede deteriorarse.

El formato de las comunicaciones escritas puede también ser una barrera, algunas personas a menos que se les instruya, pueden suponer que un documento mimeografiado no es tan importante como uno que ha sido escrito a máquina individualmente, cuando en muchos casos es a la inversa, asimismo el mal uso o el abuso de un remedio puede originar que las personas lo ignoren al recibirlo, debido a que pueden llevar a actitudes tales como “ no es importante ” o bien “ es algo más de lo mismo ”. Estas y otras barreras mencionadas, necesitan ser evitadas para que la comunicación sea efectiva en todo lugar.

### **3.5.-CONSEJOS PARA SUPERAR LAS BARRERAS**

Pueden emplearse muchas técnicas para mejorar la comunicación y superar algunas de las barreras antes descritas, sin embargo por ahora sólo señalo algunos consejos que pueden dar resultado, como son:

*Uso de retroalimentación.*- la comunicación bilateral nos permite buscar señales verbales y no verbales de nuestro receptor, cuanto más compleja sea la información que queramos transmitir, más importante es que estimulemos a nuestros receptores para que hagan preguntas e indiquen áreas de confusión, entonces podemos ajustar nuestro método a la situación y aclarar el mensaje para que concuerde con las preferencias y necesidades del receptor. Como receptores, podemos mejorar la comunicación suministrando la retroalimentación de acusar recibo, hacer preguntas, y repetir el mensaje tal como lo hemos interpretado.

*Usar comunicación cara a cara.*- la comunicación precisa se obtiene casi siempre en forma más eficiente mediante la comunicación cara a cara por medio de memorandos o cartas, además todos están acostumbrados a expresarse de una manera más completa y con menos reservas cuando hablan que cuando escriben.

*Ser sensitivos al mundo del receptor.-* los individuos difieren de sus valores, necesidades, actitudes y expectativas; la empatía con estas diferencias mejora nuestra comprensión con los demás y nos facilita comunicarnos con ellos.

*Comprender los significados simbólicos.-* como las palabras adquieren significados distintos para distintas personas, la sensibilidad a estos diversos significados minimiza los problemas de la comunicación.

*Usar lenguaje directo y sencillo.-* Cuanto mayor sea la precisión con que adaptamos nuestros términos y frases al nivel del receptor, tanto mayor efectiva será nuestra comunicación.

*Usar una cantidad correcta de redundancia.-* si el mensaje es muy importante o complicado, puede ser necesario repetirlo en varias formas diversas a fin de asegurarnos de que el receptor lo ha entendido . La redundancia innecesaria o el abuso de las frases hechas embotan la atención del receptor, la redundancia es menos necesaria en las comunicaciones escritas que en las orales.

## **CAPITULO 4.- COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION:**

Todos los factores antes discutidos en relación con la comunicación personal se aplica también a la comunicación dentro de las organizaciones. Aquí como en cualquier otro campo, la efectividad del proceso implica que un mensaje se transmita exactamente de una persona a otra o a varias, sin embargo, hay algunos factores específicos de la empresa que influyen en dicha efectividad. En esta sección trataremos de la manera en que las realidades de las organizaciones formales afectan el proceso de comunicación.

Raymond V. Lesikar<sup>ii</sup> ha descrito cuatro factores que influyen en él: el canal formal de comunicación, la estructura jerárquica de la organización, la especialización de oficios y lo que él llama “la propiedad de la información”

*Los canales formales* influyen en la efectividad de las comunicaciones en dos formas. En primer lugar, cubren una distancia que se hace cada vez mayor a medida que las empresas se desarrollan y crecen. Por ejemplo, la comunicación efectiva es mucho más difícil de alcanzar en una gran empresa de ventas al por menor con sucursales muy dispersas, que en una pequeña tienda de mercancías generales. En segundo lugar, los canales formales inhiben el flujo libre de información entre niveles organizacionales. Así un obrero de la línea de montaje comunicará sus problemas a un supervisor y no al gerente de la planta. Si bien esta restricción es aceptada y tiene sus ventajas ( como evitar que los gerentes de alto nivel se enreden de información ) también tiene sus desventajas ( como impedir que lleguen hasta ellos informes que debieran recibir ).

*La estructura jerárquica* de la empresa tiene una influencia parecida. Las diferencias de posición y de poder determinan quienes pueden comunicarse cómodamente unos con otros. El contenido y la exactitud de la comunicación también se ve afectada por diferencias de autoridad entre los individuos. Por ejemplo, la conversación entre el presidente de la compañía y un empleado de oficina bien puede caracterizarse por cierta formalidad y estirada cortesía; probablemente ninguno de los dos dirá nada de importancia.

*La especialización de oficios* suele facilitar la información dentro de los grupos diferenciados, los miembros de un mismo grupo comparten la misma jerga, los horizontes de tiempo, las metas, las tareas los estilos personales. Pero entre unos y otros de estos grupos altamente diferenciados, la comunicación se inhibe.

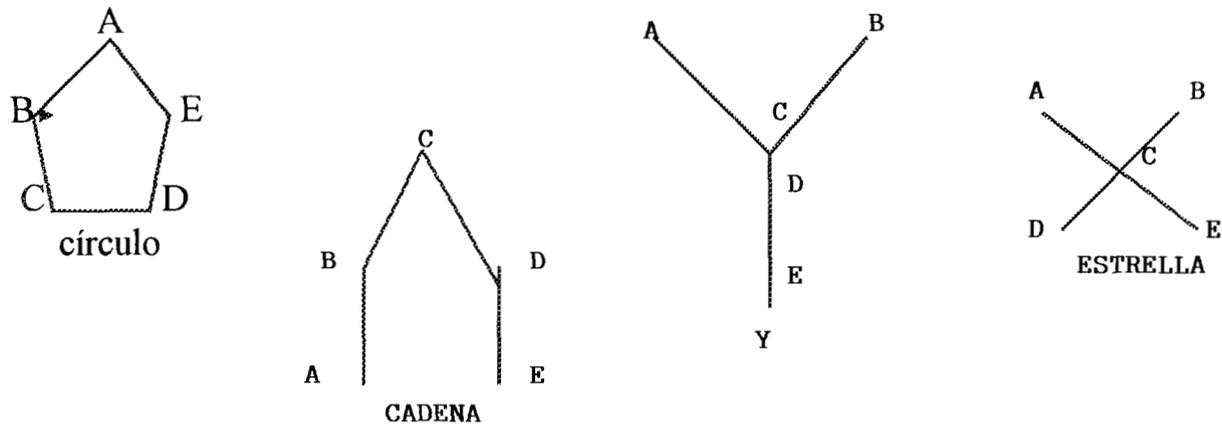
*El término propiedad de la información* significa que los individuos poseen información y conocimientos únicos acerca de su oficio. El empleado de esta cámara oscura puede haber perfeccionado un método especialmente eficiente de revelar fotografías de papel, un gerente de producción quizás posea una habilidad única para idear estrategias de mercado. La información de esta clase es una forma de poder para el individuo que la posee, puesto que podrá desempeñarse en forma más efectiva que sus colegas. Sin embargo, muchos individuos que tienen tales habilidades no están dispuestos a compartir la información con otros, de modo que no se realiza una comunicación abierta dentro de la organización.

#### **4.1.-REDES DE COMUNICACION EMPRESARIALES**

Se han realizado investigaciones muy interesantes sobre los canales de comunicación en las empresas y sus efectos sobre la exactitud de los mensajes, el desempeño de las tareas y la satisfacción de los miembros de grupos. Esta investigación es realmente importante porque los gerentes tienen cierta influencia sobre la manera en que se desarrollan en sus respectivas unidades los canales de comunicación. La estructura formal jerárquica que establecen los administradores determinarán quienes deben entenderse los unos con los otros. Así los gerentes pueden diseñar sus unidades de trabajo para facilitar una comunicación efectiva.

Las organizaciones pueden diseñar sus redes o estructuras de comunicación en diversas formas, algunas pueden ser rígidas, como cuando se exige que un empleado no trate sino con su supervisor inmediato, una red de este tipo tiene por objeto evitar que los gerentes de alto nivel se vean abrumados con información innecesaria y mantener el poder y la posición de estos. Otras redes pueden diseñarse en forma flexible : se estimula a los individuos para que se comuniquen con cualquiera en cualquier nivel, estas redes se pueden usar cuando es muy deseable un libre flujo de información, como es el caso de un departamento de investigación.

Para probar el efecto de diversas estructuras de comunicación se han llevado a cabo una serie de experimentos ; en los que se detallan cuatro redes que se probaron, ver dibujo :



En la red de círculo el sujeto B podía comunicarse únicamente con los sujetos A y C. para comunicarse con E tenía que pasar por A o por C y por B. En la red estrella, C podía comunicarse directamente con A, B, D y E, aun cuando estos sujetos no podían comunicarse directamente entre si. Cada una de estas redes representa una red real en una organización. Así la red estrella podría representar cuatro vendedores (A,B,D,E) que dependen de un gerente distrital ( C ) ; el modelo de cadena podría representar subalternos ( A y E ) dependientes de los supervisores B y D respectivamente, quienes a su vez dependen de un mismo supervisor con C en la posición central, pero las redes de círculo y cadena son no hay C.

Algunas redes como la Y y la estrella, son muy centralizadas con C en la posición central. Pero las redes de círculo y de cadena son descentralizadas y no hay ningún empleado que se pueda comunicar directamente con los demás. En casi todas las pruebas las redes centralizadas dieron un rendimiento más rápido y más preciso que las descentralizadas, mientras las tareas fueron relativamente sencillas ; pero para las tareas complejas, las redes descentralizadas resultaron relativamente más rápidas y más exactas.

Estos experimentos tienen muchas consecuencias para las relaciones entre la estructura organizacional y la comunicación, por ejemplo, una empresa cuyas tareas son principalmente de rutina y sencillas; parece que trabajaría más eficientemente con una red de comunicaciones formalmente centralizada, mientras que las tareas más complejas parecen pedir descentralización. El surgimiento como líder de la persona que ocupa la posición central refuerza la idea de que el acceso a la información es una fuente importante de poder.

## **4.2.-PROBLEMAS DE COMUNICACION VERTICAL EN EMPRESAS**

Como se mencionó anteriormente, la comunicación vertical es la que se verifica hacia arriba y hacia abajo por la cadena jerárquica de la empresa ; la que baja, se origina en la alta administración y fluye por los niveles gerenciales hasta los trabajadores de línea y el personal no supervisor. Su principal propósito es aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los subalternos y dar a los miembros de la organización información relativa a las metas y políticas de ésta.

La función principal de la comunicación hacia arriba es dar información a los niveles superiores acerca de lo que está ocurriendo en los niveles inferiores, se incluyen aquí los informes de progreso, sugerencias, explicaciones, y solicitudes de ayuda o de decisiones.

La comunicación hacia abajo puede ser filtrada, modificada, o detenida en cada nivel cuando los gerentes resuelven qué es lo que se debe transmitir a los subalternos. La comunicación hacia arriba puede ser filtrada, condensada, o alterada por los gerentes intermedios que creen que parte de su deber consiste en proteger a la alta administración de datos no esenciales que se originan en los niveles inferiores. También se da el caso de que gerentes intermedios guarden información que les pueda ser favorable y no permitan que esta llegue a ,los superiores, por eso la comunicación vertical es a menudo en parte inexacta o incompleta.

La importancia de la comunicación vertical destaca porque los subalternos suelen ser ambiciosos, tercos, vigorosos y emprendedores y por consiguiente más les interesa defender su propia imagen que llegar a acuerdos objetivos de una situación, por lo tanto hay más probabilidad de que filtren los problemas, los desacuerdos y las quejas cuando les parece que el superior tiene poder para sancionarlos.

Los subalternos que no tienen aspiraciones se manifiestan reservados con sus comunicaciones si no existe una atmósfera de confianza entre ellos y sus superiores, esconden o desfiguran la información si no confían en que sus superiores serán justos, o si temen que utilicen contra ellos dicha información. El resultado neto de todos estos problemas es que con frecuencia los gerentes de alto nivel toman decisiones basadas en información defectuosa o inadecuada.

Los problemas en la comunicación hacia abajo se presentan cuando los gerentes no les dan a los subalternos toda la información que necesitan para desempeñar bien sus cargos. A veces los gerentes son demasiado optimistas en cuanto a la exactitud y lo completo de las informaciones que transmite hacia abajo, cuando lo cierto es que muchas veces no pasan datos importantes o no dan instrucciones adecuadas sobre la manera como el subalterno debe desempeñar sus deberes. Esta falta de comunicación es a veces deliberada, como es el caso cuando un gerente se guarda la información para mantener a los empleados dependientes de él ; el efecto neto de la comunicación incompleta hacia abajo es que los subalternos se sienten confundidos, mal informados, o incapaces de desempeñar bien sus tareas.

### **4.3.-MANDAMIENTOS DE LA BUENA COMUNICACION EN EMPRESAS**

1.-*Aclare sus dudas antes de comunicarlas.*- cuando más sistemáticamente analicemos el problema o idea que se va a comunicar, tanto más se aclarará. Al planear la comunicación se debe tener también en cuenta las metas y actitudes de los que la van a recibir y de los que van a ser afectados por ella.

2.-*Examinar el verdadero propósito de la comunicación.*- antes de comunicarse, preguntarse que es lo que realmente pretende con su mensaje, ¿ obtener información, iniciar acción, cambiar la actitud de otra persona ?, identifique su meta más importante y luego adapte su lenguaje, tono y enfoque para servir a ese objetivo.

3.-*Tome en consideración todo el ambiente físico y humano.*- el significado y la interacción se transmite por algo más que las solas palabras. Considere por ejemplo su sentido de oportunidad esto es : las circunstancias en las cuales hace un anuncio o da una decisión ; el escenario físico, si se comunica en privado o en público ; el clima social en que se desarrollan las relaciones de trabajo dentro de una compañía o de un departamento y que fija el tono de las comunicaciones ; la costumbre y prácticas anteriores, el grado en que su comunicación se conforma con las expectativas de la audiencia o se desvía de ellas.

4.-*Consulte con otros al planear las comunicaciones.*- estas consultas suelen aumentar la perspicacia y objetividad del mensaje, además los que le han ayudado a planear su comunicación le prestarán apoyo activo.

5.-*Al comunicarse tenga en cuenta lo que el mensaje puede sugerir, además de su contenido básico.*- el tono de la voz, la expresión, su receptividad aparente a los demás, todas estas cosas tienen enorme impacto sobre aquellos a quienes quiere llegar, con frecuencia se pasan por alto estas sutilezas que sin embargo afectan la reacción del oyente aun más que el contenido mismo del mensaje.

6.-*Aproveche la oportunidad cuando se presente, de transmitir algo útil o valioso para el receptor.*- la consideración de los intereses de la otra persona y de sus necesidades, el hábito de tratar de ver las cosas desde su punto de vista, indicará oportunidades de transmitir algo de beneficio inmediato o de valor a largo plazo para ella.

7.-*Haga el seguimiento de su comunicación.*- esto se puede realizar haciendo preguntas, pidiendo al receptor que exponga sus reacciones, por contactos de seguimiento, por la revisión subsiguiente del desempeño. Asegúrese de que toda comunicación importante tiene una retroalimentación de manera que se obtenga comprensión completa y acción apropiada.

8.-*Comunicar para mañana, lo mismo que para hoy.*- aun cuando la comunicación tenga por principal objeto satisfacer las demandas de una situación inmediata, debe planearse teniendo en cuenta el pasado para que aparezca consecuente al receptor, pero lo más importante es que debe ser consecuente con los intereses y metas a largo plazo. Por ejemplo, no es fácil comunicarse francamente sobre cuestiones como el deficiente desempeño o las fallas de un subalterno leal, pero aplazar estas desagradables comunicaciones las hace más difíciles a la larga y no es justo para con los subalternos y para la compañía.

9.-*Asegúrese de que sus actos apoyen su comunicación.*- en último análisis, la comunicación más persuasiva no es lo que uno dice sino lo que hace. Para todo gerente esto significa que buenas prácticas de supervisión tales como una clara asignación de responsabilidad y autoridad, recompensas equitativas por el esfuerzo, y firme observancia de la política sirven mejor para comunicar, que todas las dotes de oratoria.

10.-*Busque no sólo ser comprendido sino comprender- ser buen oyente.*- cuando empezamos a hablar a menudo dejamos de escuchar, en el sentido amplio de permanecer sintonizados con las reacciones y actitudes de la otra

persona, no expresadas con palabras. Escuchar exige que nos concentremos no sólo en el significado explícito que expresa la otra persona, sino también en los significados, en las palabras no pronunciadas, en las implicaciones que pueden ser mucho más significativas.

Además de los mandamientos anteriores, a continuación se indican también algunos requisitos que debe contener la comunicación en cualquier organización :

- a) Claridad.- los mensajes deben ser claros, comprensibles, inequívocos, accesibles a las personas pertenecientes a distintos niveles empresariales y sociales con un grado diferente de instrucción y madurez.
- b) Precisión.- es necesario que la información transmitida sea completa y precisa sin lagunas que hagan difícil su comprensión o creen en los destinatarios desconfianza y sospechas.
- c) Objetiva y verídica.- la información debe ser verdadera, auténtica, imparcial y esencialmente objetiva, diferenciándose netamente de la propaganda, que es artificial y al servicio de intereses particulares.
- d) Oportuna.- la información debe llegar a los destinatarios en el momento en el que es útil y necesaria, no antes ni después.
- e) Continua.- la información discontinua crea en los subordinados desconfianza y da la impresión de que el comportamiento de la dirección es arbitrario o injusto.
- f) Interesante.- El objeto de la comunicación es provocar en quien recibe el mensaje una reacción positiva en forma de modificación de la actitud o del comportamiento, este sólo es posible si la información presenta interés por la persona que lo recibe, en caso contrario es inútil.
- g) Difundida.- una de las principales causas de ineficacia de la comunicación es no contar con personas aptas. La información debe llegar efectivamente a todos los interesados : saber a quien transmitir es tan importante como saber que se debe transmitir.

## **CAPITULO 5.- COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN RELACION CON LA COMUNICACION.**

Un método importante que colabora para vencer las barreras contra la comunicación, es el que habla de las actitudes y comportamiento de las personas y la manera en cómo afectan lo que comunican, denominado: categorías de comportamiento en la comunicación, y que se describe después del cuadro que lo representa

<u>Comportamientos defensivos</u>	<u>Comportamientos de apoyo</u>
1.-Evaluación	1.-Descripción
2.-Control	2.-Orientación al problema
3.-Estrategia	3.-Espontaneidad
4.-Neutralidad	4.-Empatía
5.-Superioridad	5.-Igualdad
6.-Certidumbre	6.-Provisionalidad

*Evaluación-Descripción.*- Si el ademán, la expresión, el tono o la elección de frases por parte del que habla se interpretan como un juicio o una evaluación del oyente, este se pone a la defensiva; esta relación no es irreal, puesto que una gran parte de la comunicación es de efecto evaluativa. Los gerentes fácilmente encuentran que es imposible abstenerse de juzgar automáticamente a los subalternos, a veces hay que hacer un esfuerzo consciente para evitar esta conducta que provoca la actitud defensiva; el remitente debe prestar cuidadosa atención a la objetividad de las comunicaciones mientras que el receptor debe comprobar la calidad de su

comprensión, cada uno puede expresar su propio pensamiento pero solo después de que haya repetido las ideas y sentimientos del que habló antes, en forma precisa y a satisfacción de aquel; esto inhibe la tendencia que casi todos tenemos de formular mentalmente nuestra respuesta mientras que el otro está hablando, en lugar de concentrarnos en escuchar lo que realmente está diciendo.

*Control-Orientación al problema.*-Las afirmaciones, las órdenes o las observaciones en apariencia sencillas que tratan de controlar a otras personas, implican que el que habla tiene mejor juicio y por consiguiente que el oyente es inferior. Los métodos de comunicar un esfuerzo de control van desde una orden apoyada por una amenaza hasta un simple gesto señudo de desaprobación. Como estos implican que el receptor no es capaz de tomar una decisión acertada sin dirección, crean una actitud defensiva aun cuando se acepte el control. En cambio, cuando el transmisor deja en claro que está tratando de unirse al receptor para definir y resolver un problema, resulta un clima sustentador y una mejora en la comunicación es casi segura.

*Estrategia-espontaneidad.*-si pensamos que alguien está jugando con nosotros en lugar de actuar espontáneamente, nuestra reacción normal es resistir. El engaño y la manipulación pueden enfriarnos ante cualquiera, desde una posible novia o novio hasta un candidato o gobernador. Los gerentes que superficialmente han tenido algo que ver con el adiestramiento de sensibilidad o de relaciones humanas, a veces tratan de fingir espontaneidad; pero los oyentes perciben el fondo de sinceridad. En cambio, la comunicación genuina y sincera crea respuestas genuinas y sinceras.

*Naturalidad—empatía.*- las comunicaciones que demuestran empatía por el oyente producen reacciones altamente favorables y, al contrario, una actitud fría y clínica se verá como indiferencia y llevará a intercambios tiesos, formales y menos satisfactorios.

*Superioridad—igualdad.*- como sabemos por la experiencia, los individuos que adoptan una actitud de superioridad no suelen obtener respuestas amistosas y cooperativas. Los sermones y amonestaciones se reciben con frialdad. En cambio los que hablan como iguales e indican su confianza y su respeto por los oyentes, recibirán respuestas directas y sinceras. Los gerentes que quieran tener comunicación bilateral con sus subalternos tienen que esforzarse para que su posición jerárquica no sea un obstáculo.

*Certidumbre—provisionalidad.*- Cuando tratamos de convencer a los demás de que nosotros sabemos todas las respuestas y que nada nos moverá de nuestras convicciones, los que nos escuchan probablemente argumentarán a la defensiva o aceptarán de mal humor. Si por el contrario indicamos que deseamos escuchar otras perspectivas y tener en cuenta nueva información, se engendra una actitud de apoyo y cooperación y se estimula la comunicación abierta. Cualquiera está dispuesto a ser flexible en su posición en respuesta a una posición flexible.

## **CAPITULO 6.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION PARA LOS DIRECTIVOS**

El éxito en el ejercicio de la actividad de dirección en todas las fases en que se divide, está condicionado en gran medida por la capacidad del jefe para comprender a las personas con las que está en contacto y para hacerse comprender por tales personas. La influencia que un jefe tiene sobre los otros es debida en parte por la posición jerárquica, en parte a su competencia y en parte a la existencia de un sistema completo y sensible de comunicaciones.

Para dirigir ( o sea para decidir ) un jefe debe recibir de los superiores, de los compañeros, de los subordinados y del exterior de la empresa un flujo de informaciones para permitir también a los otros decidir y ejecutar sus decisiones.

La comunicación no es por tanto, un fin, sino un medio de obtener las informaciones necesarias a al vida y el funcionamiento de la organización.

La comunicación no es un aspecto secundario o derivado de la organización, sino la esencia misma de la actividad organizativa. La organización está compuesta por hombres, y toda la actividad humana para desarrollarse debe ser comunicable : debe poseer un lenguaje que la exprese y permita ser comprendida por otros. El objetivo común, elemento esencial de la organización para ser común debe ser comprendido y asumido por todos aquellos que han asociado sus esfuerzos : esto sólo es posible si el objetivo es recíprocamente comunicado, si cada persona - como consecuencia de la información recibida- modifica su comportamiento anterior para adaptarlo al del grupo organizado, de ahí la importancia de la comunicación para cada uno de los directivos de cualquier organización.

## **6.1.-LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION PARA UN GERENTE**

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación es de suma importancia para todo gerente o directivo, ya que es el motor que mueve precisamente al proceso directivo. La comunicación como actividad de la gerencia es principalmente un proceso por el cual estos utilizan la acción y para esto es necesario vislumbrar los dos propósitos que están implícitos en esta y que son :

1.- Proporcionar la información y comprensión necesaria al esfuerzo de las personas ( movilidad ).

2.- Proporcionar las actitudes necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos ( voluntad de trabajar ).

\*.-Mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos.

**MOVILIDAD DE TRABAJAR + VOLUNTAD DE TRABAJAR =\*  
TRABAJO EN EQUIPO.**

No debemos olvidar que en el pasado en las organizaciones, la gerencia había medido la efectividad de su comunicación principalmente en términos de lo bien que se iban narrando sus propios argumentos, sin embargo, en la actualidad existe un creciente reconocimiento de la importancia y el valor de obtener también la reacción de los empleados. A esta se le conoce como comunicación bilateral y es el único método para la creación de un entendimiento mutuo entre la gerencia y los empleados.

Sin entendimiento no existe comunicación, el logro de este entendimiento requiere, que tanto el personal gerencial como el de supervisión conozcan la naturaleza dinámica del proceso de comunicación y que establezcan un clima que fomente el continuo intercambio de información y de sentimientos entre los miembros de la organización mediante sus esfuerzos para establecer una comunicación formal y efectiva ; para mantener abiertos todos los canales de comunicación, la organización formal se fortalecerá y al mismo tiempo, las necesidades individuales, en especial las de afiliación y estima serán satisfechas.

De lo anterior podemos afirmar que la vida de una organización descansa en las personas que ocupan los puestos y en la comunicación que logran entre sí, si existe un libre flujo de información y de actitudes entre las personas y entre los niveles de la jerarquía organizacional, la organización posiblemente será fuerte y productiva.

Si, por otra parte, la comunicación se ve bloqueada en muchos puntos y la información y las actitudes caen en oídos sordos, la estructura completa puede no ser otra cosa que una concha vacía, grabada con los nombres que aparecen en las casillas del organigrama, por lo que para cada uno de los gerentes actuales es innegable, el cuidado que se les debe dar a la comunicación existente, su evaluación y principalmente las repercusiones de ésta y cómo mejorarla.

## **6.2.-EL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA COMUNICACION PARA QUE UN GERENTE CUMPLA DE FORMA EFICAZ CON LAS FUNCIONES DE SU PUESTO**

Las funciones principales de todo director o gerente de cualquier organización son las que llevan implícitas acciones y decisiones de carácter general y particular, además de que implican un cambio posible en los miembros de cada organización. Estas funciones pueden ser las que determinen el rumbo positivo (que puede ser medido por mejores lugares de trabajo, mejor sueldo o beneficios personales, mejor relación con los compañeros, jefes o subalternos, etc.) o pueden determinar el rumbo negativo ( que puede ir de un simple despido de trabajadores, hasta la quiebra de la empresa ).

De lo anterior podemos mencionar que el proceso que hace que se de el funcionamiento antes descrito, es la comunicación, pero, por qué es tan importante éste proceso y por qué en la mayoría de las organizaciones no se le dá la debida importancia ?. Bueno, las respuestas se están dando durante todo este ensayo, sin embargo en este momento cabe mencionar que la comunicación que exista entre los gerentes y las gentes que lo rodean, determinan el buen o mal trabajo que ellos realizan.

Un gerente puede contar con una preparación muy buena, sin embargo, si no cuenta con la debida relación oral y/o escrita con superiores o subalternos, no podrán tomar una decisión que vaya acorde a los problemas u objetivos y necesidades de la organización ; por lo que ésta debe ser manejada de la mejor forma posible para que su repercusión sea favorable.

La comunicación, por la importancia que tiene es la que va a unir a las personas y estas a la vez a las acciones que por supuesto deben estar encaminadas al mejoramiento y desarrollo de cada organización, este es precisamente el papel que tiene encomendada ante la gerencia, sin olvidar claro, que para toda parte y miembro de la organización existe una importancia especial

Es bien sabido, que la persona que intenta aislarse del contexto que lo rodea sufre diversos problemas de todo tipo, esto mismo puede ocurrir con cualquier organización que no permita y favorezca el aumento, mejoramiento y desarrollo de su comunicación tanto interna como externa, Que a su vez ayude a la toma de decisiones por parte de los directivos, y que juegue un papel primordial digno de tomarse en cuenta, por todo lo que ofrece no sólo a un área sino a la totalidad de la organización. De lo anterior debe concluirse que por la importancia y repercusión de la comunicación dentro de cualquier organización, los directivos deben tener más cuidado al modificar, escoger y utilizar los medios y canales de comunicación que le permitan tener un buen funcionamiento interno y externo, que se refleje también en mejores condiciones de trabajo, personales y salariales de éstos.

### **6.3.-FACTORES QUE DEBEN CONSIDERAR LOS GERENTES PARA ELEGIR UN CANAL O MEDIO ESPECIFICO.**

Un canal de comunicación utilizado en una organización es la ruta, acción y medio por el cual se manda información de una persona, área u organización a otra, ya sea de la misma forma o diferente. De ahí que si es bien escogido y utilizado, este canal deberá aportar beneficios para cada parte por lo que los directivos o gerentes deben escogerlo bien para que la información que se manda no sea sólo palabras, chismes o comentarios que no aporten nada bueno a la organización, sino que tengan puntos que determinen tomar decisiones sobre acciones presentes o futuras que pretendan siempre el mejoramiento de un área en particular y de la organización en general.

Lo que debe considerar todo gerente al elegir el canal a utilizar, es primero, saber que se busca al elegirlo, que deberá ser el corregir errores o ausencia de esta y el mejorarla en todos sus sentidos. Segundo, que el canal sea idóneo, práctico y funcional para el departamento y. Tercero, que dé el resultado y fin buscado al adoptarlo.

Por lo anterior, es necesario que se consideren características importantes de los mismos. Estas cualidades en el **canal oral y escrito**, se dan en las palabras, las que son el principal símbolo de la comunicación que se utiliza en el trabajo, ya que muchos empleados pasan más de la mitad de su tiempo realizando alguna forma de comunicación por medio de las palabras. No obstante se presenta un problema muy serio puesto que casi todas las palabras comunes tienen varios significados o acepciones.

Si las palabras en realidad no tienen uno sino varios significados, ¿cómo pueden los gerentes transmitir un sentido preciso cuando se comunican con los empleados? La respuesta a esta pregunta es el contexto o sea el ambiente en que se utiliza la palabra, ya que necesitamos ubicar las palabras clave dentro del contexto de otras palabras y símbolos, hasta que limitemos su sentido y reduzcamos al mínimo la posibilidad de confusión. De ahí que los buenos comunicadores se centren en la idea más que en la palabra, saben muy bien que las palabras no transmiten significado, sino las personas.

Puesto que el significado de las palabras es difícil de transmitir aun utilizando el contexto, una suposición razonable es que, si podemos simplificar esos símbolos, el receptor los entenderá con mayor facilidad. Más aun, si se usan símbolos como los que el receptor prefiere, este será todavía más receptivo. En esto se centra otro punto a considerar de parte de los directivos, la legibilidad, la cual es un proceso de hacer más comprensible la escritura y el habla

Legibilidad es una noción popularizada por Rudolf Flesch<sup>iii</sup> y otros, quienes idearon fórmulas que pueden aplicarse a revistas, boletines, discursos y otros tipos de comunicación a fin de juzgar su nivel de legibilidad.

Además, también existen como medio de reforzamiento de las publicaciones, lo que se conoce como ilustraciones, las cuales sirven para aclarar esta comunicación verbal. Las organizaciones las utilizan ampliamente, como anteproyectos, diagramas de avance, mapas, ayudas visuales en los programas de capacitación, modelos a escala de productos y otras aplicaciones. Además las ilustraciones pueden ofrecer potentes imágenes visuales, como lo indica la frase “ más vale una imagen que mil palabras .”

Hasta aquí hemos visto que se puede optar por un canal de comunicación que es la palabra escrita o por la oral tomando en cuenta algunas de sus características o cualidades que nos incline por esta, sin embargo a continuación veremos otro canal que no es verbal.

Otro tipo de símbolo o canal de comunicación es **la acción**, al que también se le conoce como comunicación no verbal. Donde a menudo las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación en la medida en que otros los interpretan, por ejemplo, un apretón de manos y una sonrisa tienen un significado, y lo mismo sucede con un aumento salarial o con el hecho de llegar tarde a una cita.

A menudo se olvidan dos puntos o cualidades de este canal importantes referentes a la acción. Uno es que no actuar es una forma importante de comunicación. El gerente que no elogia al empleado por un trabajo bien hecho o que no proporciona los recursos prometidos está enviándole un

mensaje ; puesto que enviamos mensajes mediante la acción o la falta de esta, en el trabajo nos comunicamos casi en todo momento sin importar nuestras intenciones.

Un segundo punto es que a la larga, la acción es más elocuente que las palabras, los gerentes y directores que dicen una cosa pero hacen otra, muy pronto se darán cuenta de que sus subordinados escuchan sobre todo lo que hacen. Cuando hay discrepancia entre lo que alguien dice y lo que hace, a eso lo llamamos brecha de credibilidad de la comunicación.

Una parte importante de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal por medio del cual nos comunicamos con otros mediante el cuerpo de una interacción personal. Además también el lenguaje corporal es un elemento importante de la comunicación verbal en casi todo el mundo.

La cara y las manos son fuentes especialmente importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales, ejemplo de ello son el contacto ocular, el movimiento de los ojos, las sonrisas y los ceños, el contacto físico y el fruncir la ceja. Aunque también existen otros tipos de lenguaje corporal como son la cercanía, el movimiento de caderas y la frecuencia de la respiración.

A lo largo de este apartado, he desarrollado aspectos importantes que pueden ser tomados en cuenta por los directivos, al buscar y elegir su canal o medio a utilizar para llegar y comunicarse más con los superiores, compañeros y subordinados de éste. Además, este apartado indica que tanto el canal de comunicación verbal como el no verbal son muy importantes para el logro de objetivos o fines planeados de la organización ; y por último, si se pueden aplicar de forma combinada, se puede predecir sin temor a equivocarse que los resultados serán satisfactorios para cada gerente, área y organización donde se apliquen.

## **CAPITULO 7.- METODOLOGIA:**

**PROBLEMA :** De qué forma repercute la comunicación existente entre directivos, empleados y obreros en el desarrollo y funcionamiento del área de ventas industriales de la zona metropolitana de la empresa Quaker State.

**OBJETIVO :** Demostrar a los gerentes del área de ventas industriales las repercusiones más comunes en la comunicación que existe entre su personal.

**HIPOTESIS :** Los problemas de comunicación son causa de un menor desarrollo y funcionamiento en el departamento de ventas industriales de la empresa Quaker State.

### **DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES**

Variable independiente ( V.I.) : COMUNICACIÓN

Variables dependientes ( V.D.) : DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO

**V.I. COMUNICACIÓN :** Acción y efecto de comunicar o comunicarse, escrito que informa algo a alguien, medio de unión, transmisión de información, conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes.

**V.D. DESARROLLO :** Extender sus instalaciones, mercado y condiciones físicas, mejorar su servicio, crecer en expectativas, desenvolverse y aumentar su importancia dentro de la empresa.

**V.D. FUNCIONAMIENTO :** La forma en que se desempeñan los cargos u obligaciones impuestas para estos, cumplimientos de funciones ejecutadas por individuos para el logro de objetivos específicos de la empresa.

## DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES

V.I. Se medirá con un cuestionario mixto, autoadministrado, con preguntas que muestren la relación de la comunicación con el desarrollo y funcionamiento.

V.D. Revisión de documentos que muestren los objetivos y perspectivas del departamento a estudiar y los resultados alcanzados por el personal.

### SUJETOS :

1 GERENTE NACIONAL DE VENTAS INDUSTRIALES  
1 GERENTE DE VENTAS INDUSTRIALES  
1 SECRETARIA AUXILIAR EJECUTIVA  
4 AGENTES DE VENTAS  
3 PERSONAS DE OFICINA  
2 COBRADORES  
2 CHOFERES DE ENTREGA  
2 AYUDANTES DE ENTREGA  
1 ALMACENISTA

### ESCENARIO :

Corporativo General Quaker State , ubicado en Santa Fe, México, D.F.  
Departamento de Ventas Industriales de la zona metropolitana ubicada en la sucursal—bodega Heliotropo, Heliotropo No. 161 col. Atlampa México , D.F.

### INSTRUMENTO :

Se auto administró un cuestionario mixto de 23 preguntas de las cuales ocho midieron la variable independiente y las restantes las dependientes. Al inicio se cuenta con las instrucciones, un agradecimiento previo y después algunas preguntas generales del lugar de trabajo y de quien lo contestaba. Este cuestionario, lo podemos ver mejor en el **anexo 1** localizado al final del trabajo.

## **PROCEDIMIENTO :**

Una vez determinado el problema a trabajar, me di a la tarea de indicar mi objetivo e hipótesis para que a partir de esos parámetros iniciara la preparación del cuestionario, la solicitud de ingresar a ese departamento de dicha empresa y el inicio del estudio que iba a realizar.

En la empresa donde decidí hacer el trabajo no hubo inconveniente de hacerlo, lo único que no logré de inmediato fue una entrevista con el gerente nacional de ventas industriales, sin embargo, esto no fue problema para el ingreso, ya que logré el permiso para la aplicación del cuestionario, aplicación que realicé en dos partes debido a las vacaciones de fin de año.

La aplicación del cuestionario terminó a principios del mes de febrero debido principalmente a que en mi caso lo hice personalmente y de forma individual ; la codificación de los resultados de estos cuestionarios la obtuve a finales de febrero y arrojaron resultados inesperados en ese departamento, por lo que tuve que hacer una nueva aplicación pero a otro departamento, el de ventas automotrices. Esta aplicación la hice principalmente para comprobar o rechazar los resultados obtenidos en el otro departamento, cuidando, las mismas condiciones de aplicación, y donde el término de esta aplicación y codificación fue a mediados de marzo, obteniendo resultados que contrastaron en gran forma con los obtenidos inicialmente.

Realicé además dos entrevistas más para comprobar, corroborar y ver las causas de la diferencia en estos resultados, entrevista que me aclaró algunas causas de dicha diferencia.

## **CODIFICACION :**

La codificación del cuestionario o de las preguntas clasificadas de acuerdo a mis variables la realicé de la siguiente manera :

Primero, cerré las preguntas abiertas, eso lo hice después de conocer las respuestas y encontrar las principales tendencias o frecuencias de respuestas, las clasifiqué de acuerdo a las variables para después asignarles un número o código de acuerdo a estas mismas variables. Ver **anexo 2**

Después vi que era muy útil para mi estudio utilizar la técnica de análisis de contenido, la cual estudia y analiza la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa, además de ser muy útil para analizar los procesos de comunicación en diversos contextos, además de que se puede aplicar a cualquier forma de comunicación. Esta técnica se analiza por medio de la codificación, la cual se divide en los siguientes pasos :

- a) Describí el universo, el cual es departamento de ventas industriales de la empresa Quaker State.
- b) Definir las unidades de análisis, el tema es la importancia de la comunicación en este mismo departamento y su repercusión en el desarrollo y funcionamiento del mismo.

Los ítems son : Comunicación y  
Desarrollo y Funcionamiento

- c) Definí las categorías a analizar :

> .89 = buena comunicación aumenta el desarrollo y funcionamiento  
< .89 = mala comunicación disminuye el desarrollo y funcionamiento

- d) Seleccioné los codificadores de acuerdo a los números y códigos asignados anteriormente.

- e) Elaboré las hojas de codificación

- f) Me familiaricé y compenetré con las variables

- g) Hice el análisis de mis variables de acuerdo al tema y los ítems.

- h) Y por último, vacié los datos en gráficas que los agrupaba en categorías

Además de lo anterior, también hice algunas estadísticas con los datos generales del cuestionario

## **DISEÑO :**

El diseño fue ex post facto, ya que no se analizó y comprobó alguna teoría en particular sino que se aplicó el estudio para comprobar o rechazar mi hipótesis, además de que no se realizó ninguna manipulación con las variables.

## 8.-RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados del estudio realizado al personal del departamento de ventas industriales de Quaker State son los siguientes :

\*El personal y departamento analizado mantiene un buen nivel de comunicación, el cual es considerado por la gerencia como una necesidad que no descuida y a la que fomenta día a día de manera oral, escrita y por acciones de esta con los empleados, un ejemplo de esto lo vemos en la hoja de la revista “su copiloto informa” anexa a este trabajo al final del mismo.

\*El liderazgo renovado de este departamento influye en la mejora de la comunicación, debido a innovaciones de dirección, así como carisma y carácter mostrado en situaciones cotidianas en ese departamento.

\*El funcionamiento y desarrollo de ese departamento según los gerentes del departamento de ventas industriales de la zona metropolitana y aun a nivel nacional, tiene mucho que ver con la comunicación existente, comunicación que se ha mantenido en aumento desde hace cuatro años en que se inició un programa para mejoramiento de las condiciones de trabajo en ese lugar.

\*En cuanto al funcionamiento y desarrollo, se concluye que sí va unido a la comunicación, pero debido a que en ese departamento es buena la comunicación existente, y además de la casi carencia de problemas por esta, no se puede considerar realmente el nivel o porcentaje que existe entre esta y sus variables, debido también en que según los resultados obtenidos por este departamento se han superado las expectativas esperadas.

Al obtener estos resultados y tener curiosidad de comprobarlos, me di a la tarea de hacer un análisis nuevo pero con el departamento con quien compiten internamente, el de ventas automotrices, en donde obtuve que :

\*En los individuos analizados y su departamento se da una comunicación regular comprobable en las respuestas obtenidas, además de que en su mayoría existen problemas que tienen que ver con ésta.

\*Existen problemas personales con sus compañeros y con su superior originados por mala o por excesiva comunicación que con funde al personal y crea mal funcionamiento de las acciones que repercuten en el desarrollo de su departamento.

Una vez que comparé los resultados en ambos departamentos, busqué una respuesta por parte de los gerentes de ambos departamentos y de los superiores, en donde uno de ellos el Ing. Alberto Sainz subdirector de "Aceites Superfinos S.A."( razón social de esta marca de lubricantes ) me aclaro diversas dudas ; de donde obtuve las siguientes razones de tal diferencia :

1.-En área de ventas industriales, debido a su aportación superior de ingresos a la compañía, se implanto un programa para mejorar las condiciones de trabajo, además se hizo una selección de personal el cual debía cumplir diversas aptitudes necesarias ; se le dio mayor importancia e interés por lo que se asignó al Ing. Marco A. Negrete como gerente de esa área, el cual se ha distinguido por su capacidad de trabajo, de resolución de problemas y lo mejor, de anticipación o prevención de problemas en su departamento.

2.-Con esa asignación, se liberó un estilo conservador mantenido en ese departamento, lo que originó un mayor y mejor entendimiento y un buen ambiente laboral que da origen a un mejor entendimiento entre las necesidades de los empleados y de la compañía que se refleja en mayor productividad y ganancias para ambas partes.

3.-En el área automotriz, debido al bajo nivel reportado desde hace dos años, se les ha impuesto un mínimo de ventas al personal, lo que ha originado un descontento con los superiores que se demuestra con apenas un aumento del 10% más de lo reportado, y no un 40% esperado según los cálculos de la compañía.

4.-El gerente del área automotriz, es todavía uno de los más antiguos en ese nivel y tiene ideas conservadoras, lo que no hace posible que haya un acercamiento mayor para mejoría de la empresa por parte de los empleados.

5.-El nivel de estudios, el promedio de tiempo trabajando en ese departamento y el promedio de edad, son mayores en el departamento de ventas industriales que en el automotriz, por lo que se considera también como factores que intervienen en la diferencia descrita anteriormente.

En cuanto a lo que respecta a las conclusiones, veo que el departamento de ventas industriales de la empresa líder en aceites lubricantes Quaker State mantiene una comunicación buena en su interior, originada principalmente por los cambios establecidos desde hace cuatro años en esa misma área, condiciones que la favorecen. Así también como personal dedicado a su trabajo que colabora de la mejor forma para mejorar las condiciones del lugar donde trabaja, que siente que es tomada en cuenta y que por lo general está a gusto. Este sentimiento de tranquilidad y cooperación es reflejo de acciones por parte de los directivos que dedican tiempo, dinero y esfuerzo, lo cual se puede ver con los boletines, revistas, convívios, comidas semanales con el personal sin importar rangos ni jerarquización, además de que dedican un día quincenalmente a reuniones para tratar todo tipo de asuntos, problemas u otras condiciones existentes.

En cuanto al desarrollo y funcionamiento, estos se dan en buena forma en ese departamento, y a los cuales los gerentes sí consideran dependientes en gran porcentaje de la comunicación, en esa y en todas las áreas.

Del área de ventas automotrices, debido a condiciones no tan favorables, no hay el mismo tipo de comunicación, esta es más bien regular, y es afectada principalmente por el retroceso en cuanto a condiciones de dirección, organización y planeación respecta, ya que esto repercute en cómo realizan su trabajo las gentes que laboran ahí, y en que no mejoran las condiciones físicas y ambientales de dicho departamento.

De lo anterior determino que la diferencia existente de comunicación se debe a las condiciones existentes de cada departamento y que es claro ver que donde existen problemas por mala, poca o deficiente comunicación es donde es más visible su importancia y repercusión en el desarrollo y funcionamiento de ese departamento.

## SUGERENCIAS

De todo lo visto, analizado y estudiado anteriormente durante mi estancia en los departamentos de ventas industriales y automotrices, he visto diferencias en su funcionamiento, condiciones de trabajo, cambios en la manera en cómo hacen su trabajo y diferencias en opiniones entre otras, condiciones que dieron origen a los resultados analizados en el capítulo anterior, y donde no ha importado que sea la misma empresa pero que están ahí y se pueden corroborar.

Ahora me toca sugerir a los gerentes de Aceites Superfinos, del departamento de ventas automotrices, a los de otras áreas no analizadas en este estudio, y aún a la misma donde se obtuvieron buenos resultados, la de ventas industriales; algunos puntos para el mejoramiento de la comunicación existente en estas áreas que se debe reflejar al mejorar y aumentar las condiciones de desarrollo, funcionamiento y aún, otras condiciones de la empresa antes citada.

Primero, se debe mantener y si es posible, mejorar el programa de mejoramiento de condiciones de trabajo en todas las áreas para no llegar a tener problemas que lleguen a afectar a dichas áreas.

Segundo, una vez aplicado este programa, se debe medir si con la aplicación de este existe un mejoramiento, y en que proporción se da de acuerdo al tiempo de aplicación.

Tercero, apresurar el cambio de la gerencia del departamento automotriz por un nuevo líder con capacidad y lealtad a su trabajo, que busque aplicar cambios que mejoren tanto a su departamento, como a sus individuos y en si a toda la organización.

Cuarto, continuar y si es posible incrementar los medios o canales escritos de comunicación, como son: la revista "su copiloto informa" y otra publicaciones, además, crear y mejorar los medios orales ya existentes.

Quinto, idear medios de selección de personal que permitan tener condiciones semejantes al departamento de ventas industriales con el fin de poder crear un ambiente de respeto, de mutua ayuda, participativo y que tienda a mejorar su trabajo y que esto se traduzca en un mejor desarrollo organizacional.

Por último, crear condiciones que favorezcan la comunicación vertical y el desarrollo de la horizontal en mayor proporción a la actual, con lo que se beneficiarán las redes organizacionales de comunicación y los requerimientos de información para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para seguir siendo la número uno en cuanto a lubricantes automotrices e industriales se refiere.

## **Notas**

**i.- Tomado de James Stoner, Administración, “La importancia y las bases de las funciones administrativas de la comunicación”, p.464.**

**ii.-Nota usada según Simon, El Comportamiento Administrativo, “comunicación organizacional”, p. 284**

## BIBLIOGRAFIA

. James A. F. Stoner, *ADMINISTRACIÓN*, 2a. ed., México, editorial Prentice-Hall, 1984

.Arias Galicia Fernando, *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, 4a. ed., México, Trillas, 1991.

.Hodgetts y Altman, *COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES*, México, McGraw-Hill.

.Chruden y Sherman, *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*, México, Continental, 1977.

.Zerilli A., *FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL*, 2a ed., España 1984, Deausto editores.

.Sisk, Herry L.. *ADMINIATRACIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS*, U.S.A. 1979

.Simon Herbert A., *EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO*, México, 4ª. Ed. Aguilar, Buenos Aires.

.Chiavenatto I., *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, México,

.Odiorne George , *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL POR OBJETIVOS*. Ed.Diana México 1976

.Myers y Myers, *ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN*, México, McGraw-Hill.

.Chiavenatto I., *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, 3a ed., México 1990, McGraw-Hill / Interamericana de México.

.Davis Keith, *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, 2a ed. México 1991, McGraw-Hill

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO " M Y M "

Instrucciones : Conteste las siguientes preguntas de manera honesta y veraz, estas tienen la finalidad de evaluar la calidad y cantidad de comunicación de su área de trabajo. La información es confidencial y será tomada en cuenta para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Le agradecemos de antemano su valiosa cooperación

Atentamente: Quaker State

### DATOS GENERALES

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Escolaridad \_\_\_\_\_

Puesto de Trabajo \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en este departamento \_\_\_\_\_ Nombre de su jefe inmediato \_\_\_\_\_

Puesto de su jefe inmediato \_\_\_\_\_

1.- Cuales son las principales actividades de su puesto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Durante las hora de trabajo, con cuantas personas se relaciona para:

- a) Tratar asuntos de trabajo \_\_\_\_\_
- b) Comer y convivir \_\_\_\_\_
- c) Tratar cosas más personales \_\_\_\_\_

3.- Tiene a su cargo dar ordenes a otras personas o compañeros? \_\_\_\_\_

4.- A cuantas personas? \_\_\_\_\_

5.- Cómo calificaría la comunicación que existe entre Ud. y su jefe inmediato  
Excelente Buena Regular Mala Pésima

--	--	--	--	--

6.- En su trabajo ha tenido problemas con sus compañeros por tener escasa comunicación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- Qué hizo o que actitud tomó ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- Cuales de las siguientes situaciones han sido causa de que usted tuviera problemas posteriores:

No hablar      No arreglar malos entendidos      No llegar a acuerdos con sus  
compañeros.

--	--	--

9a.- Cuando ha tenido algún problema por malos entendidos, cree que la calidad de su trabajo ha disminuido? \_\_\_\_\_

10b.- Cuando los problemas son por no comprender la información que se da, cree que la calidad de su trabajo ha disminuido ?  
\_\_\_\_\_

11c.- Y Cuando los problemas son por falta de comunicación, creer UD. que la calidad de su trabajo ha disminuido ?  
\_\_\_\_\_

12.- Esta disminución de calidad si se diò como fue:

	Mucha	Regular	Poca	Nula
A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13.- Dentro de esta empresa:

	SI	NO
• Se indica lo que hay que hacer?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Se indica a medias lo que hay que hacer?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Existen diferencias con el superior?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Se permite la expresión de sus ideas?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Se ignoran opiniones que pretendan mejorar el trabajo?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
• Se siente y se comprueba que el personal no importa para la empresa?	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14.- Considera UD. que las causas señaladas antes determinan que el departamento de ventas Industriales no haya logrado un desarrollo superior ?

---



---

15.- Cree que debido a que no se ha logrado este desarrollo Ud. no ha logrado un aumento de salario o puesto :

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

16.- Ha pensado que cuando existen problemas de interpretación o entendimiento sobre lo que le piden o dicen repercute en la forma en como hace su trabajo ?

---



---

17.- Por qué cree esto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.- Ha pensado y hablado con sus compañeros sobre lo importante que es para el desarrollo y mejoramiento del departamento de ventas industriales que exista una buena y comprensible comunicación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19.- A qué conclusión ha llegado ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20.- Qué ha hecho para que exista o mejore la comunicación entre Ud. y sus compañeros del departamento de ventas industriales  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21.- Qué está Ud. dispuesto hacer para que mejore la comunicación entre sus compañeros y usted? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22.- Estaría dispuesto a seguir algunos consejos que busquen el acercamiento de compañeros de trabajo y de mejoramiento de la comunicación en su trabajo, con el fin de lograr un máximo desarrollo y un buen funcionamiento del departamento de ventas industriales. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23.- Dé una idea de como podría mejorar la comunicación del departamento al que pertenece \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**

**SU COOPERACIÓN ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS.**

## ANEXO 2

### COMUNICACIÓN

CODIGO	CATEGORIA	FRECUENCIA
1	Hay suficiente comunicación con compañeros, jefe y/o subalternos	17
2	Esta comunicación es buena	14
3	No hay problemas por mala o falta de comunicación	15
4	Conoce y valora la importancia de la comunicación en su trabajo	16
5	Cree que podría mejorar más la comunicación existente	15

## DESARROLLO

CODIGO	CATEGORIA	FRECUENCIA
1	Si hubo problemas por mala comunicación, la calidad de su trabajo no sufrió cambios	15
2	Si hubo cambios en la calidad de su trabajo, esta fue poca o nula	14
3	Considera que la comunicación existente determina un mejor desarrollo en su área de trabajo	16
4	Está dispuesto a cumplir algunos consejos para mejorar la comunicación y así ayudar a que se desarrolle más y mejor su área de trabajo	17

## FUNCIONAMIENTO

CODIGO	CATEGORIA	FRECUENCIA
1	Las actividades de su puesto y como las hace, incluyen para su mejor y más pronta realización el proceso de comunicación	16
2	En la empresa, se mantiene una buena comunicación de acuerdo a lo que se le permite hacer, y de lo que se le toma en cuenta dentro de esta para su mejor desempeño	14
3	Cuando hay problemas de comunicación no repercute en cómo hace su trabajo y en un aumento de salario y puesto	14
4	Está dispuesto a cumplir consejos para mejorar la comunicación, y así también la forma en cómo hace su trabajo	17