

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICO Y
ADMINISTRATIVAS

“IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA
DIRECCIÓN EMPRESARIAL”

TESIS

Que para obtener el grado de maestro en
Administración

Presenta

LAE PABLO PÉREZ RAMÍREZ

Asesor

M. A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

Aguascalientes, Ags.

Diciembre del 2009

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E .**

Por medio del presente como asesor designado del alumno: Pablo Pérez Ramírez con ID: 38258, quien realizó el trabajo práctico titulado: “**Importancia de la Comunicación en la Dirección Empresarial**”, y con fundamento en el Artículo 175 apartado II, me permito emitir el VOTO APROBATORIO, para que ÉL pueda proceder a imprimir y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
Aguascalientes Ags., a 9 de diciembre de 2009
“SE LUMEN PROFERRE”

M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA
TUTORA DE TRABAJO PRÁCTICO

c.c.p. Interesado.
c.c.p. Secretaria de Investigación.
c.c.p. Secretaria Técnica.
c.c.p. Jefatura del Depto. de Administración Básica.
c.c.p. Consejero Académico.
c.c.p. Minuta.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. / 1028 / D / 2009

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) PABLO PEREZ RAMIREZ, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACION** con el título "**IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCION EMPRESARIAL**". Este proyecto se realizó bajo la dirección de su asesor: M. A. PATRICIA M. SILVA IBARRA y se concluyó de acuerdo al dictamen del Consejo Académico de la Maestría correspondiente.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 11 de Diciembre de 2009
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Archivo (ACUSE)

*mchn



MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA: ADMINISTRACION
--

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) L.A.E. PABLO PEREZ RAMIREZ	NO. DE REGISTRO: 38258
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO ORGANO SUPERIOR DE FISCALIZACION 9183615	PUESTO/CARGO AUDITOR

TITULO	TESIS (XX)	TRABAJO PRACTICO ()
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCION EMPRESARIAL		
OBJETIVO		
IDENTIFICAR CON CLARIDAD LOS PROBLEMAS FUNDAMENTALES Y LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS, PROPONIENDO LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN EN LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS.		

CUERPO ACADÉMICO	LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y CALIDAD	DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADEMICO DE LA MAESTRÍA VOTO APROBATORIO	

COMITÉ TUTORAL		FIRMA
NOMBRE		
Director de Tesis: M.A. PATRICIA M. SILVA IBARRA		
Asesor 1:		
Asesor 2:		
Vo. Bo.		FIRMA
Jefe de Departamento: L.A.E. ARTURO VIRAMONTES PEREZ		
Consejero Académico: DRA. LAURA ROMO ROJAS		
Secretario de Investigación: DRA. LAURA ROMO ROJAS		
Secretario Técnico: M.A. JOSE ANTONIO MARTINEZ MURILLO		

Aguascalientes, Ags. a 9 de Diciembre de 2009.

DEDICATORIAS

A MI ESPOSA IME Y MIS HIJOS

Por que son la principal razón de mi vida, por ser lo que mueve al logro de mis objetivos, por ser el cimiento de todo lo que construyo y porque los amo.

A LA MEMORIA DE MIS PADRES Y MIS HERMANOS

Por que su recuerdo alimento mi entusiasmo teniendo siempre presente su apoyo y porque en ello encontré el camino para realizar este logro.

A LA MEMORIA DE MI SUEGRO

Por que en sus consejos y apoyo encontré el alimento espiritual que me ayudo a superarme.

A MIS FAMILIARES DIRECTOS Y POLITICOS

Por ser parte de mi convivencia diaria, por su comprensión, por su tolerancia y por que los estimo y los quiero.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la oportunidad de realizar de este anhelo que veo culminado.

A MI ASESORA M. A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

Por su paciencia, su tolerancia y su humildad de compartir sus experiencias y su gran cúmulo de conocimientos que fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

“Gracias Paty”

AL L. A. E. ARTURO VIRAMONTES PÉREZ

Por que fue la primera persona que creyó en mí en esta querida universidad, gracias por abrirme el camino para la realización de esta meta.

A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

A esta querida universidad por que en ella he encontrado mi realización, por que me siento parte de ella, por que me ha permitido dar un poco de lo mucho que se me ha dado. Gracias Alma Master.

“SE LUMEN PROFERRE”

RESUMEN

En la elaboración del presente trabajo se busca identificar cuales son los motivos mas comunes por los cuales no se realiza una buena comunicación en las organizaciones y conocer por que la mayoría de los directivos y docentes no aplican un adecuado proceso de comunicación, para lo cual se realizo una investigación con muestras en veinte empresas con tamaño micro, pequeñas y medianas, aplicando a 100 trabajadores un cuestionario de 10 preguntas y obteniendo como resultado que en la mayoría de las empresas no aplican una buena Comunicación, en esta investigación se utilizaron vivencias obtenidas en diferentes organizaciones, creando una experiencia que se trata de plasmar en este trabajo, así mismo se implemento una metodología con recopilación de información documental de 1º, 2º y 3º mano, considerando dentro de la información de primera mano aquellos datos que han sido recogidos, organizados y formulados por la investigación realizada, y se consideran como información de segunda y tercera mano, datos recogidos de otros investigadores proporcionados en obras consultadas de las que se hace referencia en las citas bibliograficas, se aplico un estudio que es multivariado, con variables, dependientes e independientes, considerando que es un tema de gran importancia y trascendencia dentro de las organizaciones, porque se reflejara en los resultados ya que en la Dirección es un elemento vital la Comunicación, y si se desvirtúa no se logran los objetivos siendo factor de desintegración, no solo en lo laboral, sino en cualquier aspecto de la sociedad motivo por el cual se propone un modelo de Comunicación que contiene siete pasos que incluye: 1 Estructura Organizacional, 2 Enfoque Sistemático de la Información, 3 Desarrollo de Ideas y del Lenguaje Oral y Escrito, 4 La Percepción y Desarrollo de lenguaje Corporal, 5 Escuchar Eficazmente, 6 Decisiones Estratégicas, 7 Retroalimentación y Control. Aplicando así una Comunicación eficiente y tener con este modelo una alternativa más que ayude a implementar a los directivos una mejora en el proceso de Comunicación dentro de las organizaciones.

INDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	i
INDICE	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	6
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
DISEÑO METODOLÓGICO.....	8
HIPÓTESIS.....	9
MARCO TEORICO.....	10
CAPITULO I	
LA COMUNICACIÓN Y LA EMPRESA	
1.1 Concepto de comunicación	11
1.2 Elementos y clasificación de la comunicación.....	12
1.2.1 Barreras de la comunicación.....	15
1.2.2 Clasificación de la comunicación.....	16
1.2.3 Importancia de la comunicación no verbal.....	20
1.3 Medios de comunicación.....	22
1.4 La Empresa.....	23

1.5 Elementos y su clasificación.....23

1.5.1 Clasificación de las empresas.....25

1.6 Comunicación organizacional.....27

CAPITULO II
LA DIRECCIÓN Y SU ELEMENTO ESENCIAL LA
COMUNICACIÓN

2.1 Dirección y Administración.....30

2.2 Concepto de Dirección.....,31

2.3 Elementos de la Dirección.....31

2.4 Empowerment.....40

2.5 La comunicación en la Dirección de una empresa... ..41

2.5.1 Dirección por excepción42

CAPITULO III.
EL DIALOGO Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA
DIRECCIÓN

3.1 Dialogo con las personas y cosas.....44

3.2 Niveles de dialogo.....45

3.3 Método asertivo de comunicación..... .47

3.4 La percepción y la actitud..... ..52

3.4.1 La percepción y la simbolización.....54

3.5 Diferencia entre hablar y comunicar.....54

**CAPITULO IV
COMUNICACIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS**

4.1 Tipos de grupos.....57

4.2 Los grupos y su comunicación.....59

4.3 Comunicación de masas y sus medios.....63

4.4 Comunicación estratégica.....67

4.5 Teoría de sistemas y sistemas de información.....68

**CAPITULO V
ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

5.1 Descripción del instrumento de medición.....81

5.2 Análisis de la información.....82

**CAPITULO VI
PROPUESTA DEL MODELO PARA LA APLICACIÓN DE UNA
COMUNICACIÓN EFICIENTE**

6.1 Propuesta del modelo de comunicación eficiente.....93

6.1 Estructura organizacional de la comunicación.....95

6.2 Enfoque sistemático de la información.....96

6.3 Desarrollo de ideas y del lenguaje oral y escrito.....97

6.3.1 Desarrollo del lenguaje oral y escrito.....98

6.3.2 El discurso hablado.....99

6.3.3 Ventajas y desventajas de la comunicación escrita.....102

6.3.4 Principios y reglas de la escritura.....103

6.4 La percepcion y el lenguaje corporal.....104

6.5 Escuchar eficazmente.....107

6.5.1 Reglas de oro para escuchar eficazmente108

6.6 Decisiones estratégicas.....109

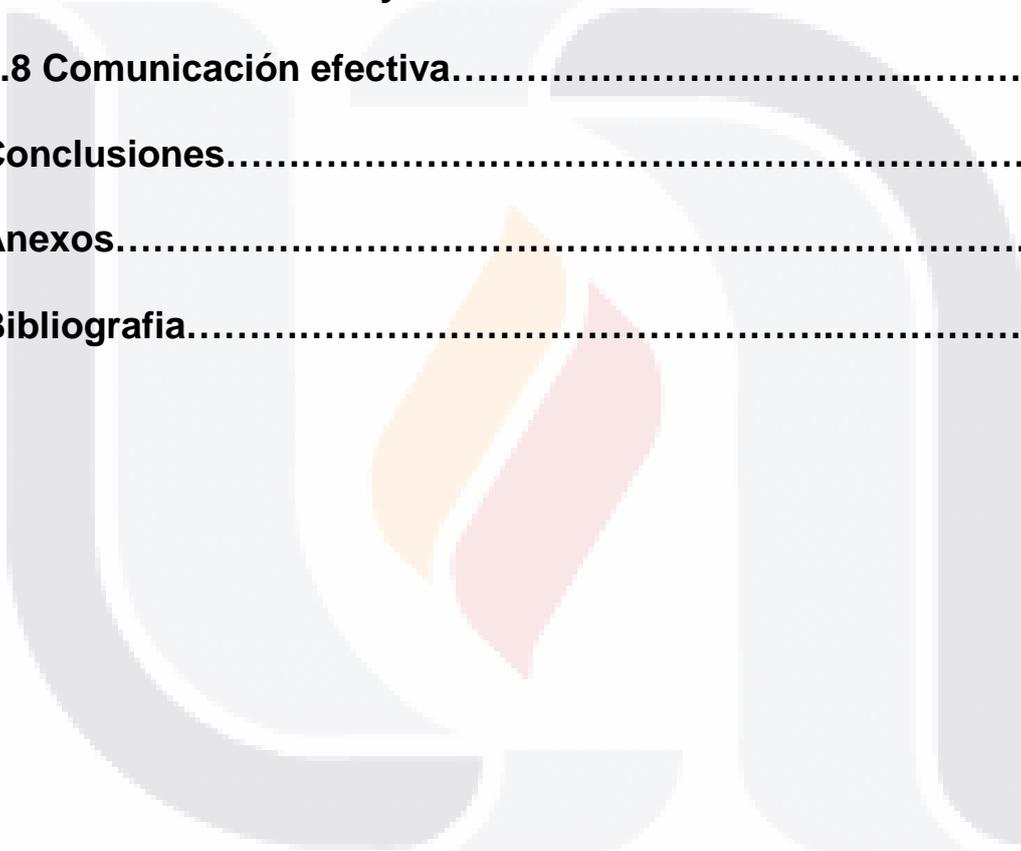
6.7 Retroalimentación y control.....109

6.8 Comunicación efectiva.....111

Conclusiones.....114

Anexos.....118

Bibliografia.....119



INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la investigación realizada sobre el presente tema, se hace énfasis en la importancia que tiene la Comunicación en la Dirección. La Comunicación ha sido y será el punto clave para el desarrollo de la sociedad, lo que es **insoslayable** ya que desde que el hombre ha existido, esta ligado a la comunicación, pues el niño desde que nace esta ligado a la madre a una estrecha Comunicación, solicitando su alimento, comunicando que tiene frío, calor, llorando o porque esta enfermo, con ello invitando a la madre le de la respuesta esperada, provocando el inicio de la Comunicación en forma natural.

En la elaboración de esta tesis se refleja que la administración moderna tiene como elementos fundamentales la Dirección y la Comunicación en cualquiera de sus formas, por lo cual ha motivado a diversos autores a escribir sobre ello. Tanto la Dirección como la Comunicación son temas interesantes y que se complementan, analizándolos en este trabajo desde diferentes tipos de vista, dándole un enfoque nuevo, donde la Comunicación es parte medular para lograr una adecuada Dirección, haciendo cada vez más eficiente la Administración de cualquier organismo social, pues el que las personas o grupos funcionen con armonía sin conflictos con entendimiento compartiendo metas, solucionando o previniendo problemas y con motivación bien orientada, todo ello esta en función de la información que se les proporciona y como se les haga llegar, ya que bajo una buena Dirección es factor de éxito en las actividades que se realizan.

Esta investigación además de contener información recopilada de fuentes documentales, tiene la experiencia práctica acumulada durante varios años como trabajador, desarrollando actividades de Dirección a nivel medio y constatando la eficiencia e ineficiencia de los proceso de Comunicación tanto en las organizaciones públicas como privadas, no dejando de lado las Instituciones Universitarias, de las cuales se ha recopilado también un gran cúmulo de experiencia práctica durante más de 20 años como docente.

El desarrollo de esta tesis se divide en tres apartados con sus 6 capítulos; La primera parte trata de los conceptos y elementos esenciales de la comunicación, la empresa y la Dirección, capítulos uno, dos. La segunda parte trata de la trascendencia de la Comunicación, por medio del diálogo y el método asertivo en la Dirección y el manejo de los grupos, capítulo tres, y cuatro Tercera parte, trata los datos y resultados obtenidos en la investigación, de las recomendaciones y la aplicación adecuada de un modelo para mejorar la Comunicación en la Dirección, capítulos cinco y seis, tocando el tema descripción del instrumento de medición y el análisis e interpretación de la información y la propuesta de un de un modelo de Comunicación para su implementación, y el desarrollo de la Comunicación oral y escrita, dependiendo de la situación será la forma aplicación, además se desarrolla el tema de como escuchar eficazmente buscando la objetividad

en lo que oímos e interpretamos, dándole el significado correcto, aplicándose la retroalimentación como un instrumento de control y de corrección, complementándose con las reglas de Comunicación efectiva .



ANTECEDENTES

Para entender el origen de la administración nada más fácil que revisar la historia con los antecedentes de las relaciones de trabajo y la subsistencia del hombre, donde por medio de la comunicación se logro coordinar el esfuerzo común.

Los seres humanos desde las primeras épocas primitivas se comenzaron a comunicar, relacionándose a través de sonidos, de señas, gestos, movimientos de cuerpo, todo ello para dirigir sus acciones a un fin común. Al pasar el tiempo, se fue aumentando la comprensión , llegando a la división de actividades; como la caza la pesca, la recolección, formando grupos pero había quien coordinaba a esos grupos se les denomino patriarcas y ejercían la autoridad, eran los encargados de la dirección y a través del tiempo se ha desarrollado la comunicación y la dirección con una estrecha relación entre ambas partes en las diferentes épocas, pasando a través de la historia desde la época primitiva, hasta llegar al siglo XXI.

En las empresas y organismos sociales se ha detectado que uno de los factores que influyen de manera radical en la distorsión en la comunicación formal que se da en las organizaciones propiciando problemas serios de productividad y motivación entre otros.

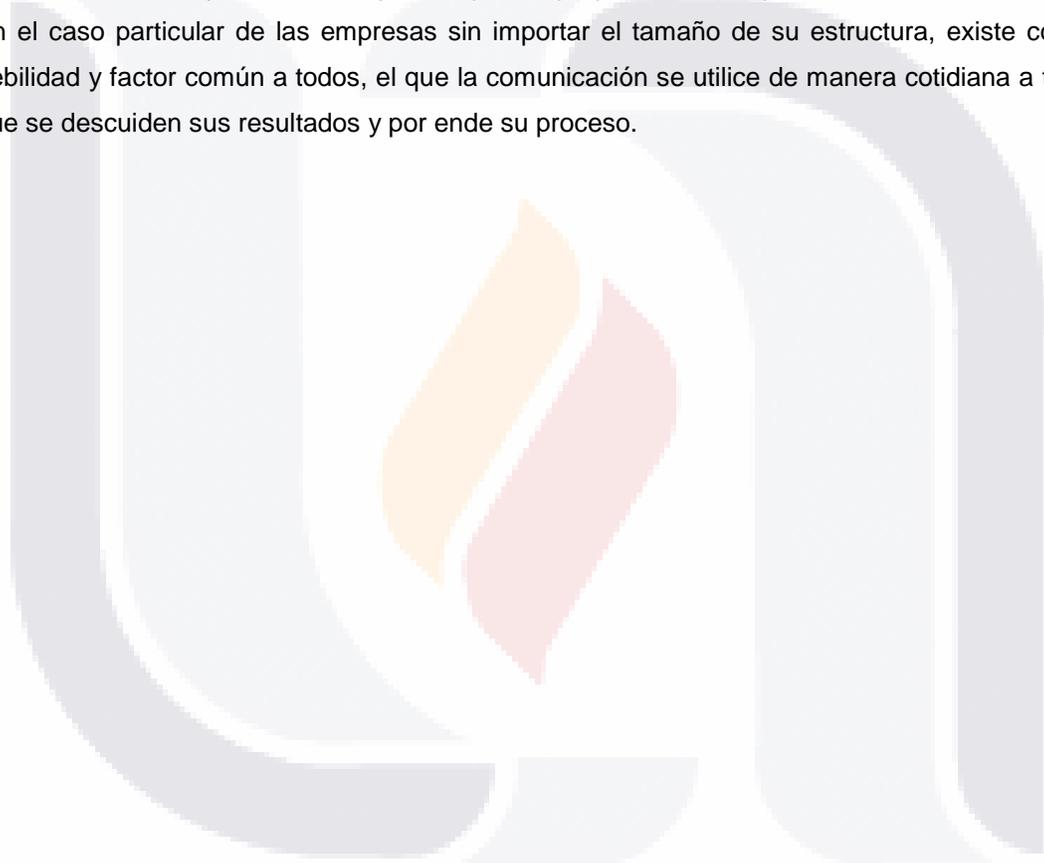
Los incentivos en la dirección de personal, donde se utiliza una comunicación adecuada de las ideas, experiencias, conocimientos acumulados e información de cualquier tipo para con ello elevar los resultados de calidad y cantidad de producción y tener mejores relaciones humanas con armonía, evitando conflictos, mejor ambiente de trabajo, todo esto con ayuda de una metodología práctica y efectiva de comunicación.

Considerar que la obtención de la aplicación de la comunicación en el capital humano es clave para la dirección de personal que cumpla con procesos de formación de capacidades y habilidades en el trato personal, fomentando mayor eficacia en el funcionamiento de las organizaciones dando como resultado un mayor desempeño directivo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la mayoría de las empresas los directivos no aplican un adecuado proceso de comunicación existiendo desinformación en los objetivos y planes que se realizan no explicando con claridad las decisiones y ordenes que delegan a los empleados, no provocando el diálogo para lograr la interacción Empleado-Directivo, lo que da como consecuencia desacuerdos y falta de comprensión, desmotivación y desintegración entre grupos e individuos, reflejándose en los malos resultados en la mayoría de los objetivos que se proponen las empresas.

En el caso particular de las empresas sin importar el tamaño de su estructura, existe como una debilidad y factor común a todos, el que la comunicación se utilice de manera cotidiana a tal grado que se descuiden sus resultados y por ende su proceso.



JUSTIFICACIÓN

El interés por desarrollar este tema en esta tesis, nace por la problemática que enfrentan las empresas y los directivos, encontrando que la mayoría de los problemas, radican en la mala aplicación del Proceso de Comunicación, teniendo en la gran mayoría desconocimiento de la aplicación adecuada de esa comunicación. Identificando en la experiencia laboral un soporte que ayuda a detectar cuando hay una aplicación adecuada de la comunicación en la Dirección de las Organizaciones. Así también cuando se realiza la transmisión de conocimientos en las aulas, es básico ser un buen comunicador, para lograr los objetivos que se persiguen, dirigiendo a los alumnos a una formación personal de calidad. Donde el docente a través de comunicar en las aulas su experiencia, investigaciones y vivencias reflejadas en conocimientos sean guías de acción para formar futuros directivos con conocimientos y calidad. Teniendo como visión del tema central la dirección, en donde se localiza la comunicación, es importante señalar que el problema es tomado desde una perspectiva diferente, **tratando a la comunicación como elemento de la Dirección dentro del proceso administrativo**, siendo algo esencial que requiere cualquier organismo social, para ser dirigido correctamente y obtener resultados satisfactorios. Al manejar adecuadamente la Dirección de las organizaciones se conservaran y se incrementaran las fuentes de empleo, al generar relaciones armoniosas dentro de las organizaciones se dará un mejor ambiente de trabajo, se disminuirán los conflictos aplicando una buena comunicación, se dará a conocer los problema así como la calidad de los medios utilizados proporcionando al consumidor la información requerida, siendo la comunicación de suma importancia para el dirigente y el trabajador.

Con los clientes y proveedores entablar un correcto proceso de comunicación escuchándolos y entendiéndolos para obtener información y poder emitir disposiciones y lograr un buen entendimiento, logrando confirmarlo a través de una correcta aplicación de la comunicación considerando la situación y el ambiente que se tienen, confirmando lo que se quiere decir, como decirlo en que momento decirlo, a quien decirlo y porque.

El trabajador, también podrá sugerir, aclarar, afirmar y confirmar órdenes que se le hayan dado con una adecuada retroalimentación por medio del dialogo.

OBJETIVO GENERAL

Identificar con claridad problemas fundamentales y los principios básicos de la comunicación dentro de las empresas, proponiendo un modelo de comunicación en las micro, pequeñas y medianas empresas.



DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevo a en veinte empresas conformadas por micro, pequeñas y medianas dedicadas principalmente a las actividades de fabricación de muebles, maquiladoras de ropa, y granjas.

Selección de la muestra

Considerando como universo a investigar veinte Empresas, con una población de tres empresas medianas, diez empresas pequeñas, y siete empresas micro, las empresas en su conjunto cuentan con un total de 300 trabajadores de los cuales se tomaron como muestra de estudio 100 trabajadores a los cuales se les aplicó un cuestionario, siendo una muestra probabilística por conveniencia la utilizada, teniendo como referencia al autor: William J. Stevenson y su libro Estadística para Administración y Economía .

Limitaciones:

Es importante señalar que la elección de entrevistados fue de manera aleatoria utilizando el horario de almuerzo, comida y hora de salida encontrando el inconveniente de su disponibilidad de tiempo y de desconfianza hacia el entrevistador por ser para ellos un desconocido sin embargo se trato de guardar los principios de calidad, confiabilidad y representatividad estadística tratando que los datos proporcionados son los mas apegados a la realidad.

Alcance

Como resultado de la aplicación de las entrevistas y aplicación del cuestionario en la investigación se genero Información estadística donde se diagnostica y formula soluciones a la problemática de la comunicación en las organizaciones lo cual se da a conocer a los directivos de las empresas.

DISEÑO METODOLÒGICO

Tipo de investigación

Descriptiva con recolección documental de cuestionarios aplicados, utilizando también información de 1ª, 2ª, y 3ª mano, utilizando variables dependientes e independientes de forma multivariada.

Obtención y utilidad de la Información estadística a través de Cuestionarios.

La información se obtiene de las personas involucradas, que son trabajadores en activo de las organizaciones, a través de las encuestas realizadas se identifican las principales carencias en la aplicación de la comunicación identificando errores en su aplicación entre directivos, Jefes y subordinados y buscar instrumentos de mejora en su relación logrando resultados satisfactorios en las empresas..

Dimensión Temporal

Es transversal con datos actuales con información recopilada en el año del 2007 del mes de Enero a Diciembre.

Considerando la información estática ya que se realzo por un solo periodo, aplicando una medición de tipo cuantitativo y cualitativo, con utilización de un instrumento de medición basado en un cuestionario de comunicación con preguntas cerradas.

HIPÓTESIS

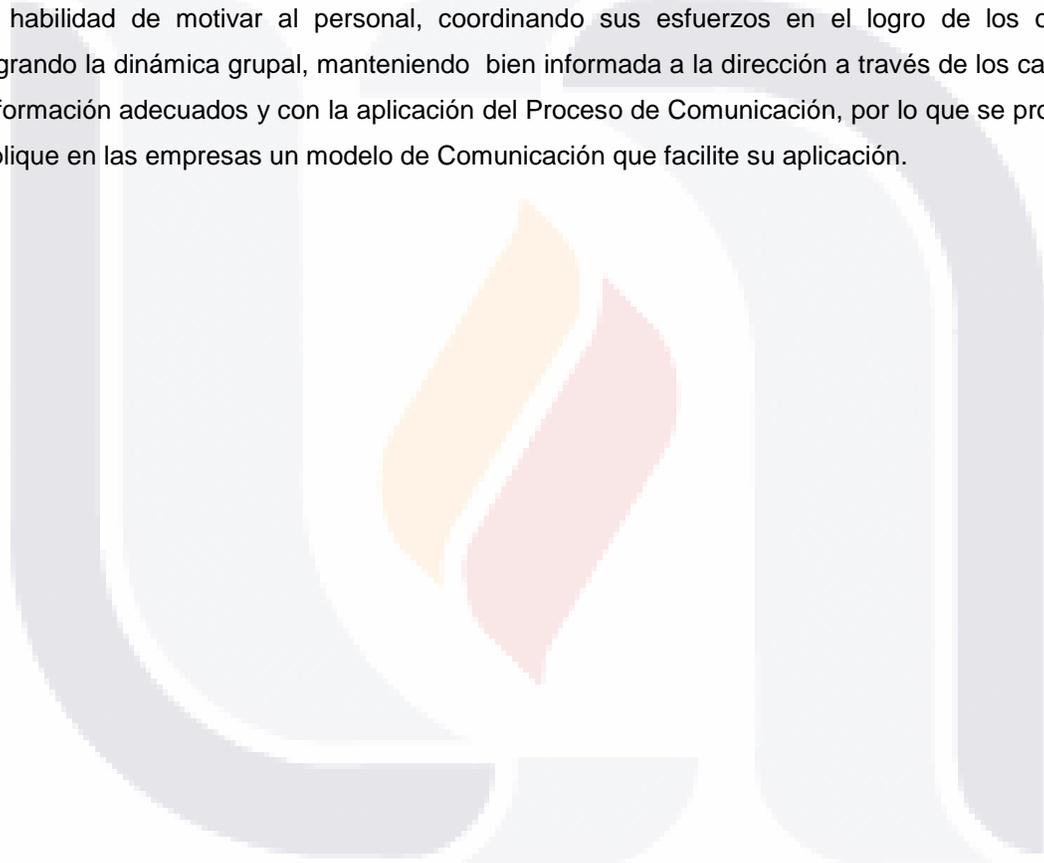
1 Con la aplicación adecuada del proceso de Comunicación en la dirección de cualquier organismo social, se obtendrán resultados eficientes y eficaces.



MARCO TEÓRICO

Un elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones sociales es la comunicación, y dentro de la dirección de las empresas es básica la aplicación de una Comunicación eficiente y eficaz, logrando que las organizaciones adquieran capacidad para transformarse, conservándose y creciendo.

La importancia de la comunicación en la dirección empresarial es elemento esencial en su funcionalidad siendo una herramienta de uso cotidiano, ya que su aplicación adecuada proporciona la habilidad de motivar al personal, coordinando sus esfuerzos en el logro de los objetivos, logrando la dinámica grupal, manteniendo bien informada a la dirección a través de los canales de información adecuados y con la aplicación del Proceso de Comunicación, por lo que se propone se aplique en las empresas un modelo de Comunicación que facilite su aplicación.



CAPITULO I

LA COMUNICACIÓN Y LA EMPRESA

En el desarrollo se considera que la comunicación es esencial como una llave para entender el **comportamiento humano** en las organizaciones, siendo esto muy complejo y diferente por lo que, es un gran reto para los encargados de dirigir y manejar el capital humano en las empresas. Una razón importante y crítica para estudiar la comunicación en las empresas, es que ocurre en un contexto de la empresa que es estructurado en donde la comunicación entre un subordinado y su superior es muy diferente a la comunicación entre dos empleados con el mismo puesto pero en los cuales se manejan los principios y elementos de comunicación que son fundamentales en cualquier tipo de Comunicación.

En virtud de que la comunicación es una herramienta administrativa de uso común que a menudo se cita como la habilidad responsable del éxito de un directivo (administrador), es de suma importancia que cualquier persona candidato a un puesto de dirigente este familiarizado con la forma en que se debe de comunicar.

Una de las finalidades importantes de la comunicación es influir en la acción para alcanzar las metas organizacionales, para ello el proceso de la comunicación en una empresa típica, requiere que se cumpla con el dominio de todos y de cada uno de sus elementos que la integran.

1.1 Concepto de comunicación

A través del tiempo y en el estudio de la comunicación se han dado varios conceptos de comunicación de los cuales mencionare algunos, pero primero hablare de cual es el significado de la palabra comunicación. Proviene de latín **communis** que a su vez se deriva de las raíces **cum-** que significa con y **munus-** que es un don, es decir algo que se participa a otros de manera de regalo (1) Establece algo en común con quien compartir información, ideas y actitudes .

(1) Chiavenato Idalberto, *Administración proceso administrativo*, Editorial Mc. Graw Hill Tercera edición Colombia 2002

Comunicación

- ❖ Es el **conjunto de procesos** por los cuales se reciben y transmiten hechos, actitudes, ideas, sentimientos, pensamientos, conocimientos e información, que constituyen la base del entendimiento, **comprensión o acuerdo común**.(2)
- ❖ Es el intercambio de información entre personas, en donde se vuelve común un mensaje, o una información constituyendo **un proceso fundamental** de la experiencia humana y la organización social.(3)
- ❖ Es un **proceso dinámico** bidireccional que se da en cualquier nivel de la sociedad y que interrelaciona hechos, experiencias, ideas, opiniones y actitudes, que constituyen la base para el **entendimiento común**.(4).

De los anteriores conceptos se pueden identificar que coinciden, en que es un proceso fundamental, con un propósito común.

1.2 Elementos y clasificación de la comunicación

Es importante identificar los elementos que conforman el proceso de comunicación

Elementos:

a) Emisor o fuente

a) Codificación

b) Mensaje

c) Canal o medio

d) Decodificación

e) Receptor

f) Retroalimentación

a) Emisor o Fuente.- Es toda persona o grupo de personas que participan en la producción de mensajes destinados a la difusión y tienen en cuenta el contenido informativo lo más apegado a la realidad de lo que se desea informar.

b) Codificación.- Ordenamiento de las ideas que se desean transmitir, haciéndolo lo más claro posible, de acuerdo a su personalidad, conocimiento, autoridad en el grupo y a sus actitudes como emisor

(2) Concepto tomado de Hernandez Rodríguez, Sergio, *Administración, Proceso, estrategia, y vanguardia* Edit. MC Graw Hill México 2002.

(3) Concepto tomado de Chavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría general de la administración* editorial Mc Graw Hill México 2006

(4) Concepto Tomando como base Los conceptos (1), (2), (3)

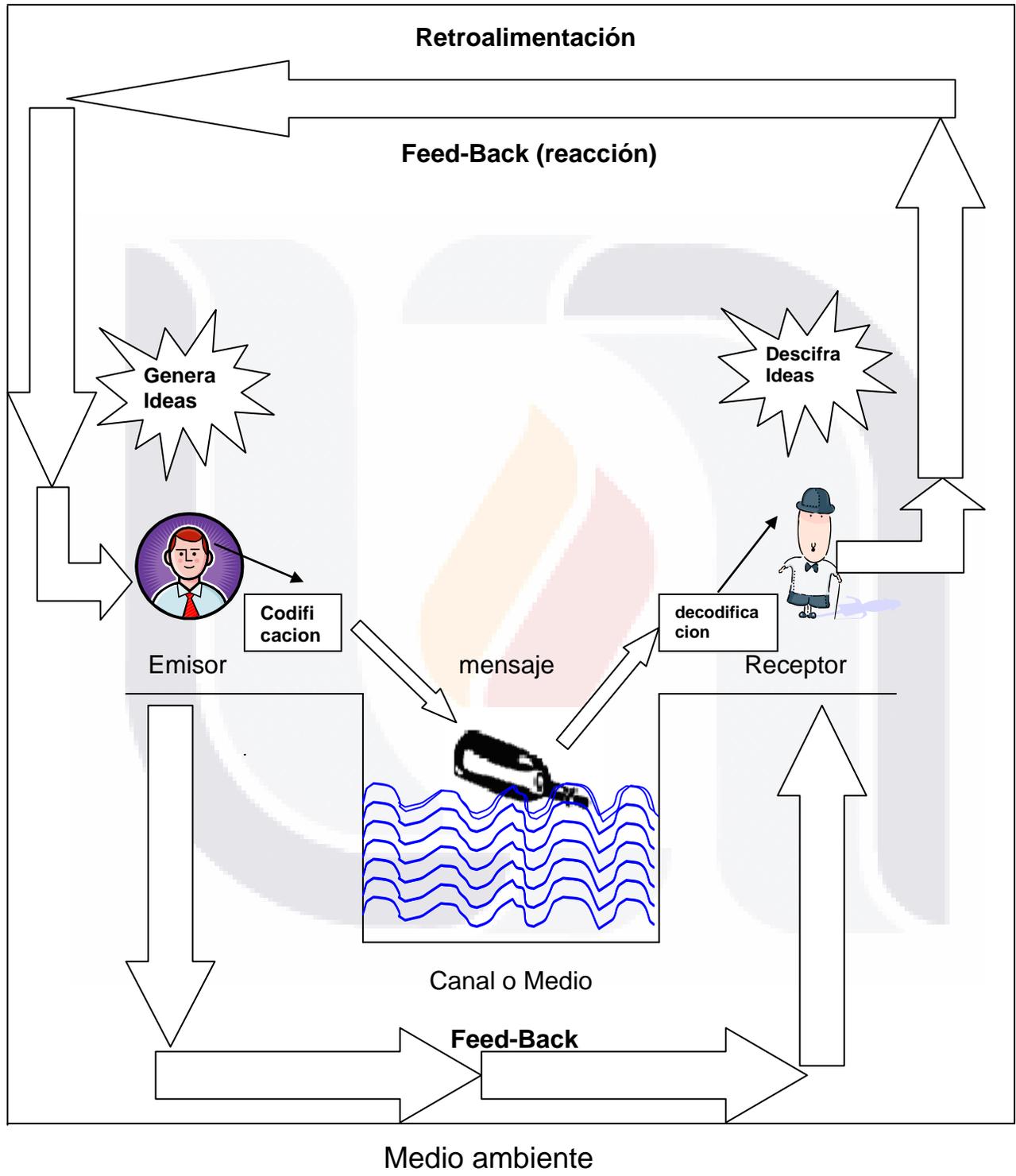
- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- c) **Codificación.**- Ordenamiento de las ideas que se desean transmitir , haciéndolo lo más claro posible, de acuerdo a su personalidad, conocimiento, autoridad en el grupo y a sus actitudes como emisor.
 - d) **Mensaje.**- Es lo que se tiene que decir, se debe conocer a fondo para poder transmitirlo en diferentes formas, debe de considerar el lenguaje, contenido y la forma

Requisitos del mensaje:

- **Credibilidad.**- ser real, veraz para descubrir fácilmente el objetivo y contenido,
 - **Utilidad.**-Información útil y de aplicabilidad en las actividades que se realizan.
 - **Claridad.**- El contenido debe ser transmitido con simplicidad, nitidez y utilizando palabras sencillas fáciles de entender.
 - **Continuidad y consistencia.**- Es repetición de conceptos para penetrar en la mente del receptor para que este en condiciones de aplicarlos.
- e) **Canal o Medio.**- Es el vehiculo o medio que transporta los mensajes, ejemplos (memorándum, cartas, T.V. Radio etc.), en un tema más adelante se tocaran medios de comunicación.
 - f) **Decodificación.**- Es descifrar el mensaje y tratar de conocer el significado de la idea, pero intervienen de manera importante la personalidad, conocimientos, y actitudes del receptor.
 - g) **Receptor.**- Recibe el mensaje, capta la información, la asimila y emite una respuesta.
 - h) **Retroalimentación o Feed back (Reacción).**- Es una respuesta del receptor a la fuente o emisor del mensaje, la fuente debe tomar en cuenta la retroalimentación, haciendo que la Comunicación sea un proceso dinámico bidireccional, como se muestra en el esquema 1. Que se muestra mas adelante.

Con relación a lo anterior otro elemento que muchos autores omiten y en lo particular considero fundamental, es lo referente a la situación o ambiente que en algunas teorías lo llaman situaciones de contingencia, y se refiere a considerar el clima favorable o desfavorable para en su caso modificarlo para el beneficio de una comunicación efectiva.

Esquema. 1 **Esquema del Proceso de Comunicación**



Esquema elaborado por LAE Pablo Pérez Ramírez año 2007

1.2.1 Barreras de la comunicación

Las barreras son los obstáculos que muchas veces se propician por desconocimiento de que existen o de su consecuencia como son el impedir realizar una correcta comunicación deformando el mensaje. Las barreras pueden llegar a interrumpir una adecuada transmisión de información. Estas barreras pueden llegar a adoptar diferentes formas, entre las que se encuentran las siguientes (5):

- **Semánticas.-** estas se refieren al significado de las palabras (orales y escritas). Estas también se identifican como **barreras de descodificación y codificación** pues se producen cuando el receptor no posee las habilidades necesarias para descodificar el mensaje. Ejemplo: Cuando los empleados en una organización no poseen cierta habilidad de lectura para conocer el significado de palabras que son utilizadas en los manuales o materiales escritos que se les proporcionan. De la misma manera si el jefe da una orden para la realización de un trabajo y utiliza términos técnicos que el empleado no conoce.
- **Psicológicas.-** Factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. Ejemplo: El jefe que tiene a su esposa enferma de gravedad y cuando emite una orden no tiene la concentración necesaria y da una disposición diferente que la que tenía que dar, diciendo una cosa por otra.
- **Fisiológicas.-** Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, por carecer de algún sentido vital como son las personas que no tienen el don de la vista, de oído del hablar. Ejemplo: Si dentro de una empresa se le da una orden verbal a una persona que no escucha y no interpreta correctamente el movimiento de los labios lo más probable es que no se ejecutara esa orden.
- **Físicas.-** Son aquellas causadas por las deficiencias temporales o permanentes de los canales, por los cuales se transmiten los mensajes y que impiden que estos últimos sean recibidos con claridad. Ejemplo: Cuando se transmite mensajes en el departamento de producción dentro de una fábrica, en un ambiente con interferencia por el exceso de ruido por la maquinaria que está funcionando, por la distancia, el calor, frío, así como las paredes que separan el área de trabajo.

(5) Gómez Mejía, Luis R., Balkin David, *Administración*, Edit. Mc. Graw Hill 2004, 433 pags.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Administrativas.-** Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales en donde se aprecian claramente cuando se hace una mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación de la organización. Los canales de comunicación de una empresa deberían de oscilar desde canales más sencillos de comunicación (notas o manuales escritos) hasta los más ricos en su contenido (videoconferencias o sistemas multimedia), de tal manera que se pueda seleccionar el más adecuado en función de la complejidad del mensaje.

Las organizaciones y su medio ambiente se enfrentan a numerosas barreras, las cuales pueden ser solventadas utilizando diferentes prácticas de gestión, Ejemplo: El emisor puede ser preparado acerca de la necesidad de comprender los factores, así como las características de la audiencia, y adaptar el contenido del mensaje antes de iniciar el proceso de comunicación.

1.2.2 Clasificación de la Comunicación

Dentro de toda empresa la comunicación debería de presentarse como uno de los puntos principales o centrales, ya que de su buen funcionamiento y aplicación dependerá en gran parte la supervivencia y el desarrollo de la organización. Es lógico suponer que mientras más individuos formen una empresa más compleja y sofisticada será la comunicación entre ellos; de ahí la necesidad de clasificarla de la siguiente forma, y de acuerdo al siguiente criterio: **(6)**

Por su ámbito:

- a) **Interna:** Es la comunicación que circula dentro de la estructura de un organismo social como la que entablan los empleados dentro de la empresa.
- b) **Externa:** Es aquella que se da en un doble sentido, es decir como emisor y receptor de comunicación, con el medio que la rodea y con quien interactúa como clientes, proveedores, competidores.

.(6) Clasificación basada en curso impartido en INFONAVIT. Ciudad de México, Ma. Elena Marban, Seminario de Comunicación 2002

Por su naturaleza:

- a) **Formal:** Se deriva de la organización, circula por los canales de comunicación establecidos facilitando que la información circule en dirección ascendente , descendente , horizontal y cruzada es indispensable para lograr coordinación de las diferentes funciones que se realizan dentro de la empresa: Políticas, reglamentos, estructuras.
- b) **Informal:** Es el intercambio de información que se establece sobre asuntos que se relacionan con el trabajo, dentro o fuera del ámbito laboral como lo es intercambio de información entre empleados y clientes sin agenda planificada. La comunicación informal, muchas veces referida como rumores, provocando ansiedad, hostilidad e incertidumbre, surgiendo cuando existen barreras en la comunicación informal los empleados no reciben toda la que desean conocer. Son mensajes que se producen en las entradas de las oficinas, en la cafetería, en el comedor de la empresa, tomando una copa en algún lugar después de trabajar . Esta información sale del control de la empresa.

Por su forma:

- a) **Verbal:** Esta se puede expresar **oral** o por **escrito**.

Oral: Permite enriquecerse en contenido, y presenta altos niveles de Interacción entre el emisor y el receptor, este tipo de comunicación es más personal e individualizada dando lugar a una mayor interacción entre el emisor y el receptor. Ejemplo: Las entrevistas de trabajo reuniones, disposiciones, encuentros.

Escrita: Incluye las notas, manuales de libros de los empleados, cartas de la compañía, boletines y circulares de la empresa se centra en que el mensaje puede ser preparado y revisado antes de su envío uno de los inconvenientes es que no se puede tener la retroalimentación en forma rápida.

- b) **No verbal:** Son los mensajes en que no hacemos uso de la palabra, en las cuales expresamos nuestras actitudes y estados de ánimo a través de gestos o ademanes, siendo indispensable la presencia física entre el emisor y el receptor. Este tipo de comunicación es esencial a la hora de enviar y descodificar mensajes con contenido emocional.

Por su dirección:

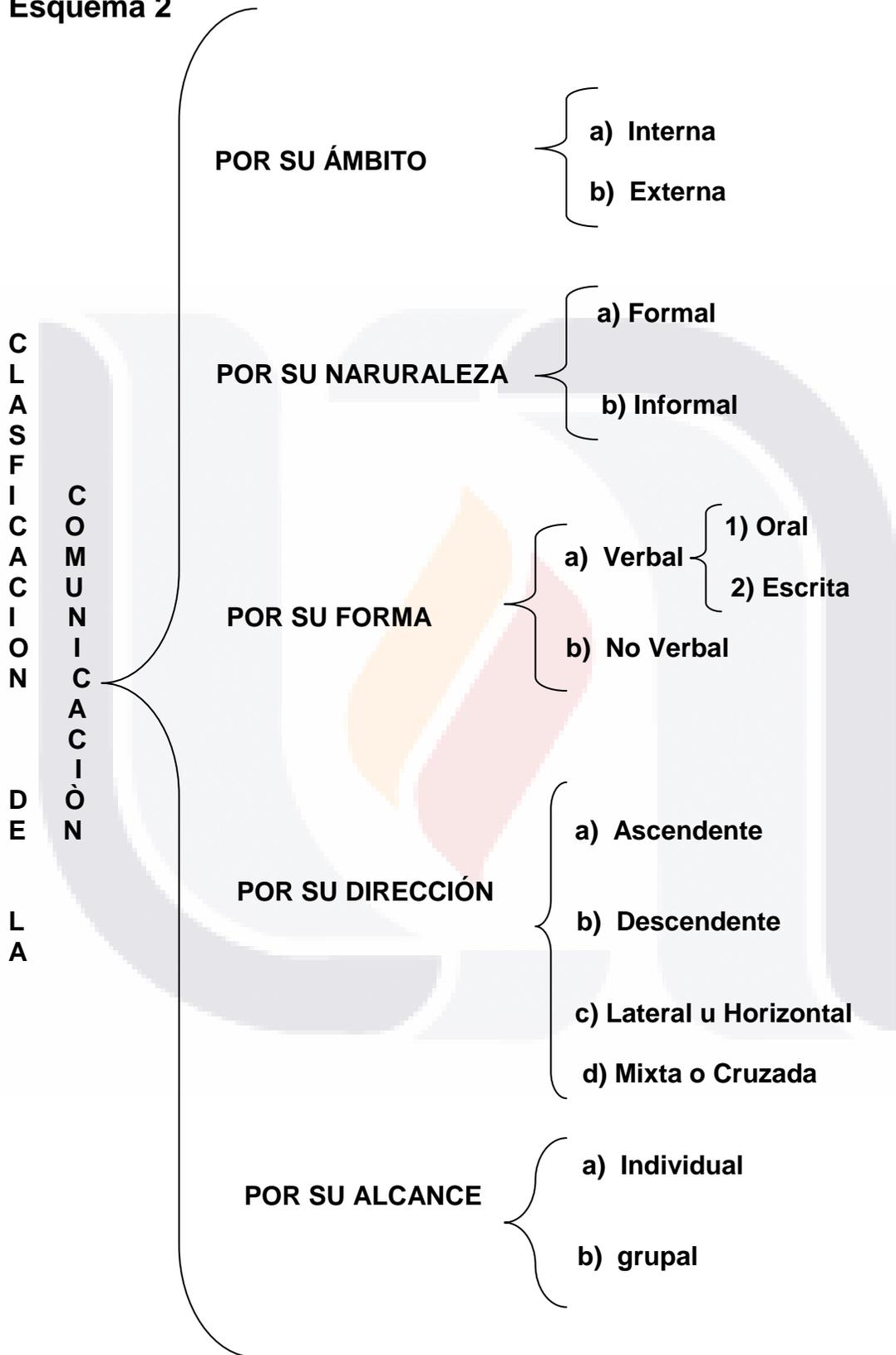
- a) **Ascendente:** El mensaje se envía desde una jerarquía más baja a un receptor situado en niveles más altos, lo que permite que la dirección de la empresa este informada cómo están trabajando los empleados, los equipos y las unidades de la organización.
- b) **Descendente:** En esta comunicación un mensaje es enviado desde una posición elevada en la organización, a un individuo o grupo de menor nivel jerárquico. Este tipo de comunicación se da entre directivos y empleados de la empresa.
- c) **Lateral u Horizontal:** Ocurre cuando el emisor y el receptor se encuentran en el un nivel jerárquico similar.
- d) **Mixta o Cruzada:** Esta se da entre el flujo de comunicación diagonal, entre personas de diferente niveles sin relaciones directas de dependencia entre si, esta comunicación sirve para acelerara el flujo de la información.

Por su alcance:

- a) **Individual:** Aquella que abarca a una sola persona o individuo.
- b) **Grupal:** Abarca a varios individuos o conjunto de personas .

Con el objeto de ver más claramente la clasificación de la comunicación presentada anteriormente, a continuación les presento el siguiente esquema:

Esquema 2

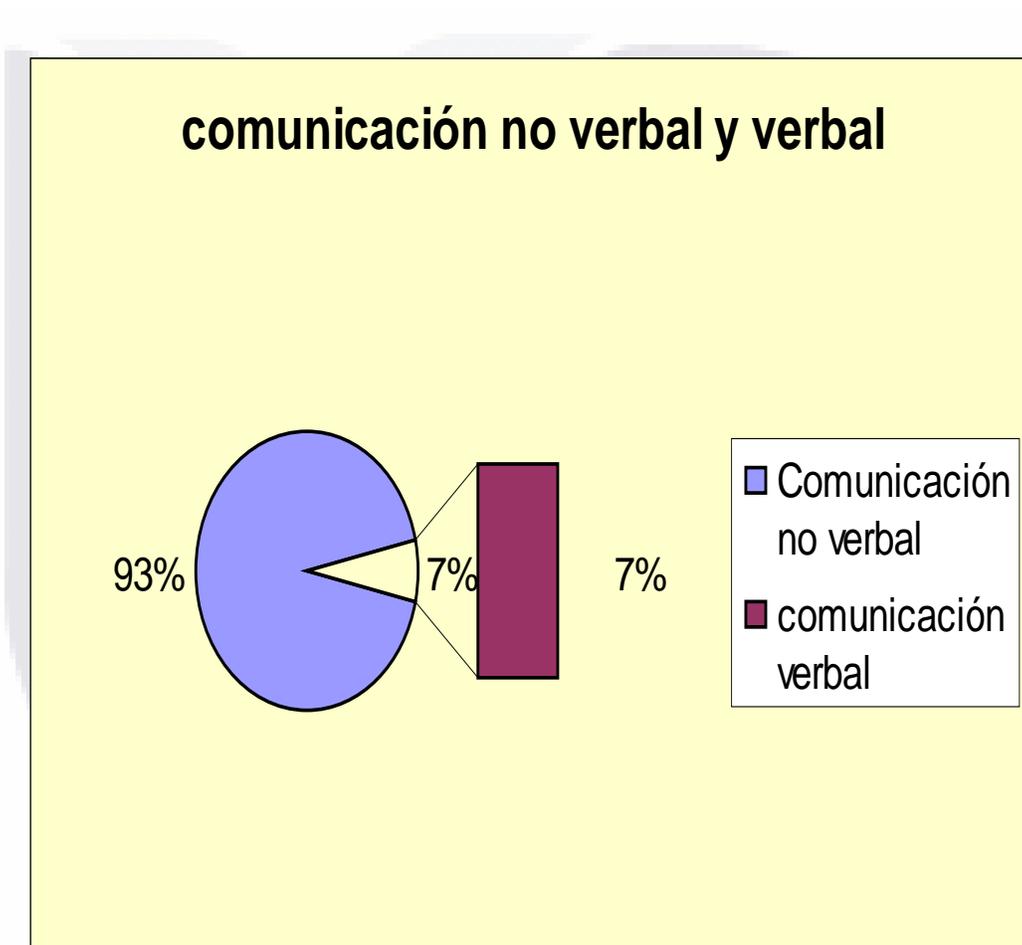


Esquema realizado por el LAE Pablo Pérez Ramírez año 2007

1.2.3 Importancia de la comunicación no verbal

El área del conocimiento que estudia la expresión de mensajes no verbales es tan importante que el 93% del impacto de un mensaje en la comunicación depende de la Comunicación no verbal, según Albert Mehiabían, escritor especializado en la comunicación como se muestra más adelante en la siguiente grafica.

Esquema 3



Esquema 3 elaborada por el LAE Pablo Pérez Ramírez tomando como fuente de información Albert Mehiabían 1997

La comunicación no verbal esta constituida como se muestra a continuación:

- a) **Movimientos de ojos:** Estos muestran la intensidad de un sentimiento y proporcionan retroalimentación. Ejemplo: El abrir desmesuradamente los ojos denota asombro
- b) **Expresión facial:** La cara es uno de los factores de Comunicación más representativa de un individuo. Ejemplo: Oprimir las mandíbulas cerrando los ojos denotan dolor.
- c) **Movimiento de las manos:** Estos proporcionan sugerencias a las que un receptor puede responder fácilmente. Ejemplo las palmas de las manos con un movimiento de nuestro cuerpo hacia fuera, significa alejarse, retirarse
- d) **Postura y movimiento:** La postura refleja en la mayoría de los casos motivaciones internas. Ejemplo: El caminar encorvado y arrastrando los pies y la cabeza gacha, se está comunicando que existe desaliento o poco interés hacia sí mismo.
- e) **Voz o Para lenguaje:** La comunicación vocal no verbal incluye diversos factores que afectan la transmisión del mensaje.

Factores de la voz o para lenguaje:

Velocidad.- el enfado, la tensión y el miedo pueden asociarse con la comunicación rápida, mientras que la pena o la depresión lo es con las Comunicaciones lentas, por lo tanto influirá la velocidad del mensaje en el receptor.

Inflexión.- Varía junto a los cambios de tono y acento en la voz facilitados por la sugerencia vocal, pudiendo dar significados opuestos a las mismas palabras exactas.

Potencia.- la fuerza con que se emite el mensaje puede originar que la transmisión tienda a embotar los sentidos ya sea por un nivel muy alto o muy bajo.

Praxemia.- Es la distancia que se mantiene cuando se habla con una persona o grupo, no nos damos cuenta de la importancia hasta que dicha distancia es violada y entonces sentimos nerviosos, incómodos, lo cual puede redundar en una mala comunicación.

Como se puede observar la comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes y obtener el máximo de las personas y las situaciones.

Se estima que más de un 60% de nuestras actividades diarias involucran alguna forma de comunicación

6% lo dedicamos a escribir

11% a leer,

21% a hablar, y

30% a escribir.

(RanKin, citado por McEntee. Comunicación Oral)

Esquema 4

1.3 Medios de Comunicación

Entendiendo por medios los vehículos que transportan los mensajes siendo la manera de hacer llegar el mensaje al receptor.

Dentro de los medios formales de **comunicación escrita** en la empresa tenemos:

- ❖ Medios electrónicos Internet
- ❖ Cartas y memorándum
- ❖ Ordenes de servicio, Circulares, reglamentos, instructivos
- ❖ Anuncios, carteles
- ❖ Manuales políticas
- ❖ Revistas, periódicos de la empresa, gaceta, Publicaciones
- ❖ Exámenes para selección

Los medios en la **Comunicación oral** utilizando la palabra Hablada en la empresa son:

- ❖ Ordenes impartidas
- ❖ Coloquios
- ❖ Conversaciones Formales e informales
- ❖ Comités y grupos de trabajo
- ❖ Conferencias
- ❖ Juntas o reuniones

1.4 La Empresa

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital etc.. dando un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Las empresas tienen la necesidad de comunicar lo que hacen y para quien lo hacen, así como entablar comunicaciones internas adecuadas se hace muy necesarias para su buen funcionamiento. Las empresas deben estar en contacto a través de una buena comunicación con todos sus públicos: las personas que colaboran en su organización, los accionistas, los proveedores y por supuesto, sus clientes.

En su más sencilla acepción, empresa significa la acción de emprender algo con el menor riesgo. Hablamos de que vamos a la empresa, de trabajar en una empresa. El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad.

Conceptos de Empresa: (7)

- Unidad de producción en su conjunto, y en un sentido estricto a las personas y organismos que tienen una función directora y coordinadora en el proceso de producción. (Everett M. Rogers)
- Entidad socio económica en la que se combinan y coordinan los factores de la producción con el fin de comprar, transformar y , o vender satisfactores.(Lourdes Munich)
- Conjunto de recursos puestos en acción para lograr un fin determinado.(Arturo Albrandt Piñera)

1.5 Elementos y su clasificación

Dentro de toda organización, se dan ciertos elementos, que conjugados en forma armónica, puedan contribuir al funcionamiento adecuado de la misma y estos elementos son indispensables para el logro de los objetivos. Estos elementos o recursos son los siguientes:

7) *Conceptos tomados fielmente de autores como Lourdes Munich, M. Rogers, Arturo Albrandt Piñera*

- a) Recursos Humanos
b) Recursos Financieros
c) Recursos Materiales
d) Recursos técnicos

a) Recursos Humanos:

Elemento fundamental en toda organización, mismo que da movimiento y funcionamiento a los demás elementos con que cuenta la empresa, teniendo características como creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia y capacidad de desarrollo, es la fuerza motriz de las organizaciones. Estos son el capital humano de la organización y se clasifican en función de las operaciones que realizan y en orden de jerarquía son:

- **Obreros.-** pueden ser calificados y no calificados
- **Oficinistas (empleados).-** Calificados y no calificados
- **Supervisores.-** Encargados de dirigir el cumplimiento de las actividades.
- **Técnicos.-** crean nuevos diseños de productos, sistemas, patentes formulas, etc.
- **Ejecutivos.-** En éstos predomina la función administrativa y dirigir
- **Directores.-** se encargan de fijar los grandes objetivos, políticas, planes, y revisar resultados finales

b) Recursos Financieros:

Se refieren al elemento monetario ya sean propios o ajenos que esta a disposición de la empresa como son:

- Dinero en efectivo
- Aportaciones de los socios
- Utilidades
- Prestamos de acreedores
- Crédito bancario
- Emisión de bonos, cédulas, valores, acciones

c) Recursos Materiales:

Son aquellos bienes tangibles, todo aquello que es propiedad de la empresa ejemplo edificio, instalaciones, maquinaria, materia prima, Equipo. etc.

d) Recursos Técnicos:

se utilizan como Instrumento que auxilian en la coordinación de otros recursos como son:

- Sistemas de ventas
- Sistemas de producción
- Procedimientos específicos de la empresa
- Patentes
- Formulas

1.5.1 Clasificación de las Empresas:

Se sabe que existen infinidad de empresas, así como criterios para clasificar las. Para lograr una mayor compenetración de dichas clasificaciones, analizaremos las más representativas.

Por su actividad o giro :

- ❖ **Industriales.-** Son aquellas en las que por acción del trabajador y del empleo de máquinas se transforma la materia prima en cuanto a sus dimensiones, forma o substancia para convertirlo en un satisfactor.
- ❖ **Comerciales.-** Estas son intermediarias entre el productor y el consumidor; y sus principales funciones, consisten en repartir los productos ya terminados. Estas pueden ser mayoristas, detallistas o mixtas.
- ❖ **De servicio.-** Como su denominación lo indica, prestan servicio al público.

Por su magnitud:

Hay una gran diversidad de criterios para determinar la magnitud de una empresa, siendo este uno de los aspectos en los que existe mayor divergencia. La división que es la más usual y practica , consiste en dividir a la empresa según su magnitud en:

- ❖ Micro empresa
- ❖ Pequeña
- ❖ Mediana
- ❖ Grande

Sin embargo existe dificultad para establecer dichos limites.- a continuación analizaremos los criterios de actividad y magnitud interrelacionados en el cuadro que se muestra a continuación:

Personal ocupado en la clasificación de las empresas por su giro y su magnitud

MAGNITUD DE EMPRESA	SECTOR INDUSTRIAL (%)	PERSONAL OCUPADO (%)	SECTOR COMERCIAL (%)	PERSONAL OCUPADO (%)	SECTOR SERVICIO (%)	PERSONAL OCUPAFO (%)
	MICRO	86.9	14.7	97.8	68.3	96.33
PEQUEÑA Y MEDIANA	11.9	35.9	2	26.8	3.57	32.4
GRANDE	1.2	49.4	0.2	4.9	0.1	12.3
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100%	100 %	100 %

Esquema 5

Información proporcionada por el INEGI año 2006 cuadro elaborado lae Pablo Pérez Ramírez

Otros criterios predominantes

Criterio financiero: Esta orientación determina el tamaño de la empresa con base a la magnitud del capital.

Criterio de mercadotecnia: Según el grado de ventas que se logran considerando el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.

Otros Criterios: De acuerdo al capital que interviene en la empresa:

- ❖ **Privada.-** La formada por particulares (su finalidad obtener utilidades) .
- ❖ **Publica .-** Creada por el estado sin afán de lucro su finalidad es prestar un servicio.
- ❖ **Paraestatal.-** Formada por el Gobierno y se presenta como socio accionis mayoritario
- ❖ **Transnacional.-** Son aquellas cuyo centro de producción y venta se encuentra en varios países y su control y dirección proviene básicamente de uno (Casa Matriz)
- ❖ **Multinacionales.-** Aquellas donde el capital es aportado por particulares o gobiernos de varios países, la dirección y planeación de la empresa se efectúa por miembros de esos países.

Es importante señalar que dentro de las características propias de cada una de las empresas desde una empresa familiar, pequeña, mediana grande multinacional publica o privada se debe de implantar un adecuada sistema de comunicación que permita a la organización su desarrollo y el manejo adecuado de sus recursos dentro de su evolución ya que se precisa de mayores consultas para decidir de forma correcta, llegando a la delegación de autoridad y responsabilidad cada vez más amplia dentro de su estructura y de decisiones más relevantes haciendo necesaria la aplicación de una buena comunicación.

1.6 Comunicación Organizacional

Para comprender el concepto de Comunicación Organizacional debemos entender que abarca , tanto la organización interna como su ambiente.

La Comunicación Organizacional.- Es la Comunicación que se lleva a cabo en una organización y su ambiente, la comunicación de un grupo de individuos que mediante actividades de diferentes jerarquías y mediante una división de trabajo logran objetivos comunes . La comunicación organizacional se ha convertido en un tema de investigación para los estudiosos de la comunicación, esta crece en popularidad como materia de estudio en las Universidades de las Ciencias Sociales, el estudio de la comunicación en las organizaciones continúa siendo relativamente nuevo, y por ello un campo que aún experimenta muchos de los problemas de un área recién nacida en la investigación científica.

La comunicación Organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social, al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo y mantiene cierto grado de identificación de estructura y la estructura no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con

el desarrollo de la organización. Una razón crítica para el estudio de la comunicación organizacional, es que ocurre en un contexto organizado, la estructura de una organización tiende a afectar el proceso de la comunicación así, la comunicación entre subordinados y superiores es diferente a la comunicación que usan los iguales. La comunicación es un flujo vital de una organización si en una forma se pudiera eliminar los flujos de comunicación de una organización, no se tendría organización, la comunicación penetra a todas las actividades de la organización, representa la herramientas de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra las sub-unidades organizacionales, desde la perspectiva de un sistema abierto, una organización es un complicado conjunto de canales de comunicación interconectados, para seleccionar y analizar la información procedente del ambiente y para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo. La Comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroalimentación y para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroalimentación y para corregir los objetivos Organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande. (8)

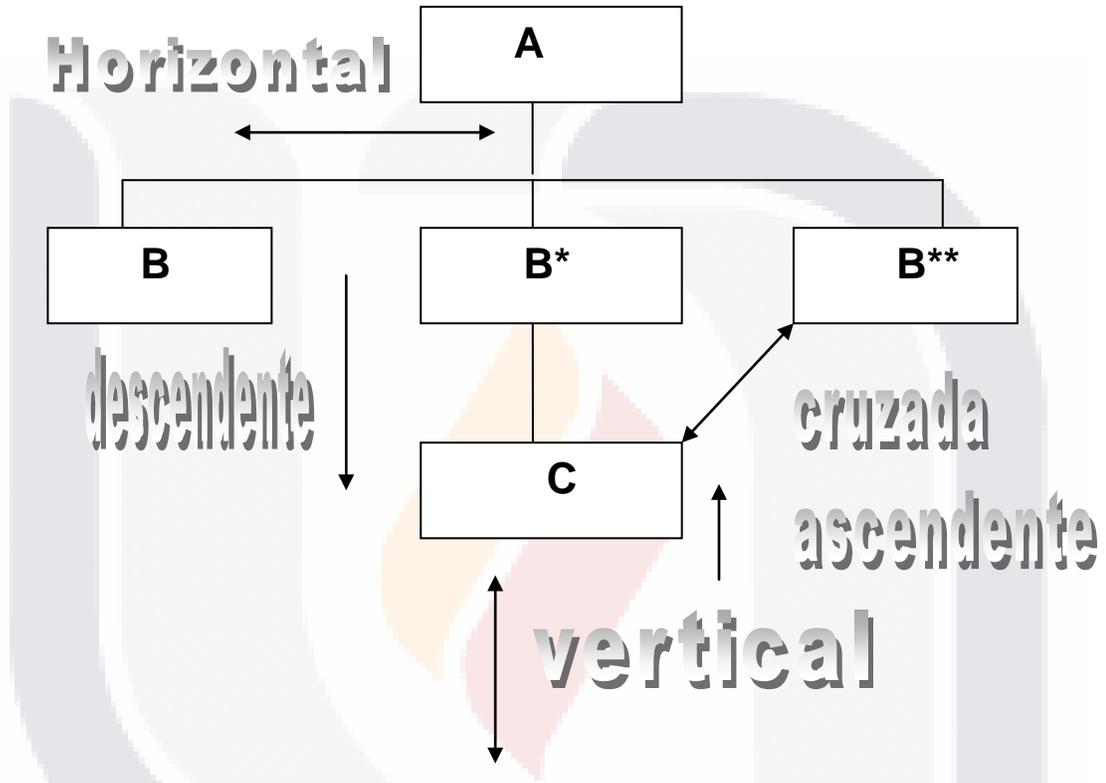
El comportamiento humano en las organizaciones es muy diferente del que se presenta en otras situaciones menos estructuradas; El comportamiento de la gente en las organizaciones es aún comportamiento de individuos, pero tiene un grupo de determinantes distintas a las del comportamiento fuera de las funciones organizacionales. La comunicación es ingrediente vital en una organización, en toda teoría exhaustiva de organización, la comunicación debería ocupar un lugar central, ya que gran parte de nuestra vida esta dedicada a las organizaciones de cualquier tipo como son: Escuelas, Fábricas, Hospitales, Servicios Militares, Iglesias, Clubes Sociales.

La comunicación aplicada en las organizaciones son de tipo formal como informal, las informales salen del control de la organización porque no utilizan los canales de comunicación establecidos por lo contrario las comunicaciones Formales se tiene control y se utiliza la estructura de la empresa, pudiendo ser estas verticales ascendentes , vertical descendentes y laterales u horizontales como se muestra en el organigrama que se presenta a continuación, mostrando con las letras A, B, C, diferentes puestos y niveles de jerarquía, así como letras B, B*, B** puestos con la misma jerarquía en donde se da la comunicación horizontal de una organización y las líneas que los unen son los canales de comunicación establecidos por la empresa y utilizados en la coordinación de la información que fluye dentro de la empresa como se trata de representar en el organigrama, así mismo se muestra la comunicación cruzada representada por una linea diagonal uniendo jerarquías diferentes sin relaciones directas de dependencia entre si representadas por letras B**,C esta comunicación se lleva a cabo con la finalidad de darle agilidad a la información , todo lo anterior se representa en la siguiente figura.

8) Everett M., Rogers *La comunicación en las organizaciones* Editorial MC Graw Hill México 1998

Representación de la comunicación formal de una empresa

Organigrama



ESQUEMA 6

Puestos diferente nivel jerárquico letras A, B, C,
Puestos mismo nivel jerárquico letras B, B*, B**

CAPITULO 2

LA DIRECCIÓN Y SU ELEMENTO ESENCIAL LA COMUNICACIÓN

Un dirigente influye en sus subordinados por sus cualidades de confianza, pero ante todo por sus habilidades comunicativas. El conocimiento que tiene el dirigente de sus subordinados, también de la percepción respecto a la situación que prevalece tanto en el interior como en el exterior de la empresa.(1)

Con el término Dirección se describe una clase particular de función dentro de una organización, específicamente el término describe la función de los responsables de las decisiones que se comunican y determinan la asignación de recursos materiales y humanos en una organización.

2.1 Dirección y Administración

La Dirección se ubica en la parte dinámica del proceso administrativo y esta es la tercera etapa de este proceso siendo su función básica el imprimir vida y dinamismo a la empresa.

La Dirección es tan importante que varios autores afirman que **Dirigir es Administrar**, asimismo pone en marcha al elemento humano el que varios por la importancia de la dirección la identifican como un sinónimo, también tiene referencia a la semejanza de su contenido etimológico, la palabra " **Administración** " se forma del prefijo "ad" que significa hacia y "ministracion" que proviene de **ministratio** que a su vez proviene del vocablo compuesto que conforma la palabra **minister** que significa subordinación y que es opuesto a **magíster** que significa el que ordena el que tiene poder. Concluyendo que la etimología de la palabra administración es; La función que se desarrolla bajo el mando de otro, siendo servicio y subordinación sus elementos principales. La palabra "Dirección" proviene del verbo "dirigere", que esta formado de "di" que significa intenso y "regere" que significa el que manda, gobierna, el que tiene el poder, así la palabra dirección es la función de mandar o gobernar en forma intensa.

(1) Davids, Keith , Human relations at work, the dynamics of organizational behavior MC Graw hill book 2000

Como se puede observar hay una gran semejanza entre la palabra administración y dirección, lo que hace que no se considere nada extraño su relación y su identificación de ambas. La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben de subordinar y ordenar todos los demás elementos la dirección es el punto más importante de la administración (2)

Los gerentes efectivos no son necesariamente verdaderos líderes, muchos administradores, supervisores e incluso altos ejecutivos cumplen responsabilidades sin ser grandes líderes, sin embargo si se examina la función de dirección general se descubre un campo de actividad mucho más amplio y rico para comprender este comportamiento, es necesario estudiar, aunque sea brevemente la naturaleza de la empresa.

2.2 Concepto de Dirección

A continuación mencionare algunos conceptos de Dirección de algunos autores dedicados al estudio de la administración:

Srephen P. Robbin .- La Dirección implica mandar y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, por medio de la autoridad del administrador

Koontz /O´ Donnell.- Dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

George R. Terry.- La Dirección o el don del mando, es la relación en que una persona líder, influye en otras para trabajar unidos, espontáneamente en labores que el líder desea.

Este es el punto central y más importante de la administración de las empresas, pero quizá en donde existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales, ya que el manejar el personal es lo más complejo que hay en las empresas.

Dirección es el elemento administrativo que tiene por objeto lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de una empresa.

Es importante señalar que la esencia de la administración es coordinar; así mismo la dirección es necesaria dentro de esa coordinación, terminare esta parte de mi investigación con una frase ya trillada en la administración pero que tiene gran aplicación **“QUE NO SE COORDINA PARA DIRIGIR, SINO QUE SE DIRIGE PARA COORDINAR”**.

2.3 Elementos de la Dirección

Tomando como base el principio de la coordinación de intereses, en donde el logro del fin común es más fácil, cuando se logra la participación de todos los integrantes de la

(2) *Srephen P. Robbins y Mary Couter, Administración 8° edición año 2000*

Organización, subordinando las actividades de cada departamento y los intereses personales al fin general, todo ello podrá hacerse posible aplicando correctamente, los elementos de la dirección que a continuación menciono:

- a) Delegación de autoridad
- b) Toma de decisiones
- c) Liderazgo
- d) Comunicación
- e) Motivación
- f) Supervisión
- g) Trabajo en equipo

a) Delegación de Autoridad :

Partiendo con la definición de **Autoridad.-** es la facultad que tiene una persona dentro de una empresa para dar órdenes y exigir que se cumplan, por sus subordinados para realizar las actividades que hacen posible el logro de los objetivos institucionales. También es la facultad de tomar decisiones que producen efecto.

La delegación.- Es la concesión de autoridad y su correspondiente responsabilidad de un superior a un subordinado.

El Mando.- Es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada.

Todas las definiciones anteriores, se dan bajo un proceso puramente de comunicación. Existen cuatro tipos de Autoridad:

- **Formal en la comunicación.-** Comunicación dentro de la empresa utilizando los canales establecidos por la estructura.
- **Operativa en la comunicación.-** se da con la definición del trabajo, las tareas deben ser descritas en lenguaje sencillo y completo.
- **Técnica en la comunicación,.** Se obtiene mediante el conocimiento substancial de los procedimientos y dominio de los mismos.
- **Personal en la comunicación.-** Reconocimiento a la experiencia, la edad o respeto, en los canales formales de comunicación implica mayor eficiencia,

b) Toma de decisiones:

Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas y cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe identificarse con claridad el problema sobre lo que debemos decidir.
- Se debe de garantizar la información necesaria para decidir.
- Se debe plantear con claridad las posibilidades de acción y ponderarlas.
- Deben irse eliminando las alternativas de acuerdo con su valor practico, hasta dejar la ideal.
- Se deben tomar decisiones complementarias.
- Y establecer un sistema de control de resultados.

En la dirección es fundamental comunicar adecuadamente la decisión tomada en forma y tiempo; pues por los resultados de las buenas decisiones se califica a los directivos.

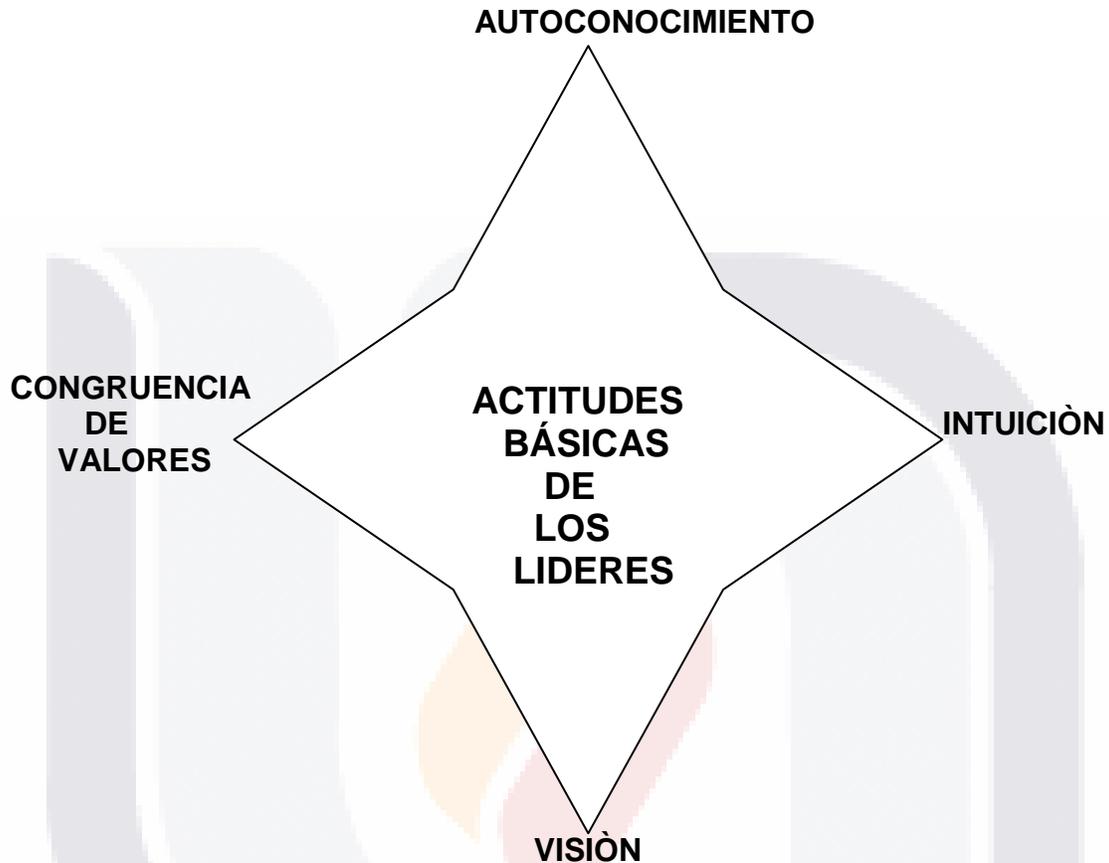
c) Liderazgo:

Es la habilidad de influir sobre los demás y ejercer autoridad, para que actúen e forma de cumplimiento de metas.

En cualquier actividad organizada es evidente que el liderazgo es esencial para el éxito, el liderazgo es una función inherente en la dirección, algunos autores dicen que dirección y liderazgo son sinónimos, no comparto esa idea, porque la mayoría de los directivos no son líderes y viceversa, Un líder no puede limitarse por siempre amenazar o forzar a las personas a que cumplan con su trabajo. El intercambio entre líder y seguidores debe satisfacer a ambos, en otras palabras, el liderazgo, gira en torno a los procesos interpersonales en donde juega un papel primordial la comunicación.(3)

(3)Hellriegel Don, w. Lown, John, Administración 7° Edición, editorial Internacional Thoomson México 1998

ACTITUDES BÁSICAS DE LOS LÍDERES



Esquema 7

Tomando como referencia Hellriegel Don, w. Lown, John, 1998

Autoconocimiento.- Capacidad de una persona de reconocer sus propias cualidades y generar confianza.

Intuición.- Habilidad para examinar una situación, prever cambios, correr riesgos y ser perceptivo.

Visión.- Capacidad de imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios de alcanzarlos forjándose un mejor futuro.

Congruencia de Valores.- Comprende los principios orientados de la organización y los valores de los empleados y conciliarlos. Para el líder no es suficiente las aptitudes, los líderes también deben tener poder para conseguir que sus seguidores cumplan sus instrucciones.

Poder: Es la habilidad para influir en el comportamiento de los demás.

Tipos de poder:

- **Poder Legítimo.-** Influencia basada en el puesto formal del líder y en la Jerarquía que se tiene dentro de la organización.
- **Poder Coercitivo.-** capacidad de un líder para obtener cumplimiento, infundiendo, temor al castigo.
- **Poder de Retribución.-** Derivado de la capacidad de un líder para premiar a sus seguidores.
- **Poder de Referencia.-** Influencia basada en la identificación personal de los seguidores con el líder.
- **Poder de Experiencia.-** Influencia del líder basado en sus conocimientos especializados.

Dentro del liderazgo también se consideran modelos y estilos de liderazgo como son los demócratas, autócratas entre otros, que en esta investigación no son el tema central, pero si la comunicación.

- d) **Comunicación.-** Proceso central de este trabajo de investigación dándole un apartado por separado, considerando este tema como un elemento esencial que va más allá de la dirección como parte fundamental de la administración y de cualquier organismo social.
- e) **Motivación.-** Voluntad de actuar. Motivar es lograr un cambio en la conducta de otro, dirigida a un fin

Modelo Motivacional



Se toma como referencia a siegel lawrenc año 1997

En este modelo de motivación se puede observar como son fundamentales los **estímulos** en la motivación pero es fundamental tener presente que no todos los **organismos** son iguales por lo que cada **organismo** canalizan los estímulo de diferente manera y obviamente la **respuesta** es diferente, en la respuesta influyen varios factores como son: necesidades, experiencia, vivencias, creencias etc. gente que por necesidad económica roba y hasta mata en cambio hay gente que por obtener reconocimiento son Mártires y sacrifican su vida.

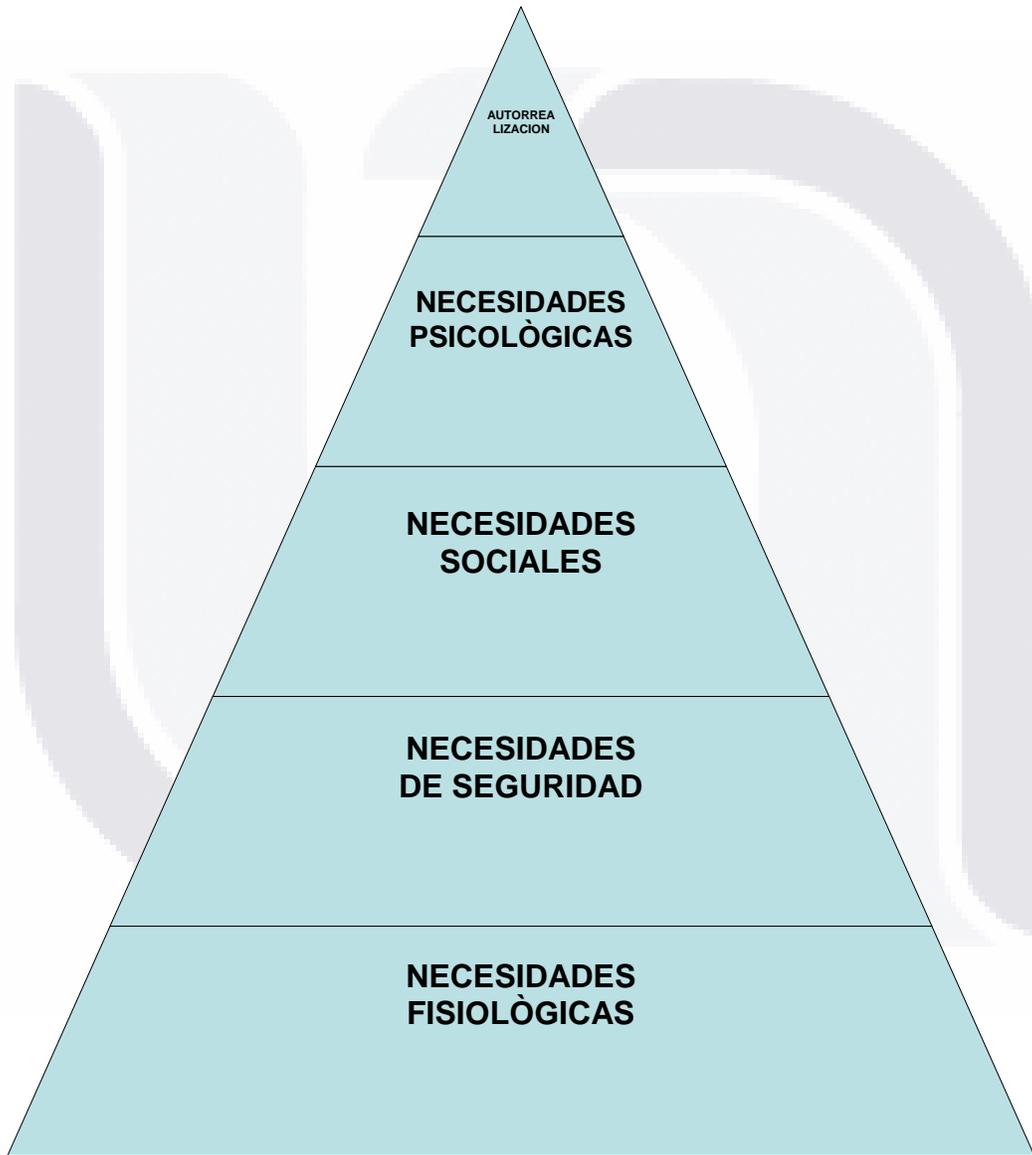
A pesar de las teorías que se han presentado recientemente todavía se considera que la recompensa y el castigo son fuertes motivadores, observándose en las respuesta. Son las conductas las que comunican y se reflejan en el comportamiento de cada individuo. A continuación se presenta las principales teorías sobre la motivación:

1ª Teoría de Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954) Se basa en una escala de necesidades comenzando, con las **Necesidades Fisiológicas**, las cuales se cumplen en promedio en un 85% como es el dormir, el comer, el hacer las necesidades de ir al baño.

Al cumplir con el promedio antes señalado otra necesidad viene a ocupar su lugar y en 2º lugar se encuentran las **Necesidades de Seguridad**; Las cuales en promedio se cumplen en un 70% , y estas consisten en tener seguro el trabajo y el ingreso que de el se obtiene, tener casa donde vivir, no correr riesgos de accidentes en el trabajo etc cuando esta necesidad ya esta cubierta en el promedio antes señalado otra viene a ocupar su lugar, y en tercer lugar quedarían clasificadas las **Necesidades Sociales** que son cubiertas en un promedio de 50% entre estas se encuentran, el pertenecer a grupos, tener amigos, ser aceptados, cubiertas estas en su promedio se presentan otra clase de necesidades en cuarto lugar que son las **Necesidades Psicológicas** en las cuales el promedio de satisfacción es en un 40% y son el que se reconozca el estatus de las personas los logros, clase social etc. Y como quinta y ultima necesidad se tiene las **Necesidades de Autorrealización**. Las cuales se logran alcanzar en un promedio del 10% estas necesidades se centran en aspectos superfluos, ejemplo si poseemos un carro nuevo, pues deseo el más nuevo y sofisticado que exista.

Una necesidad satisfecha deja de de ser un motivador y otra necesidad inmediatamente viene a ocupar su lugar y será la que nos motive, en la escala de necesidades de Abraham Maslow la del escalón siguiente ocupa el lugar cuando la anterior ha sido satisfecha. Se muestra a continuación la escala de necesidades de Abraham Maslow :

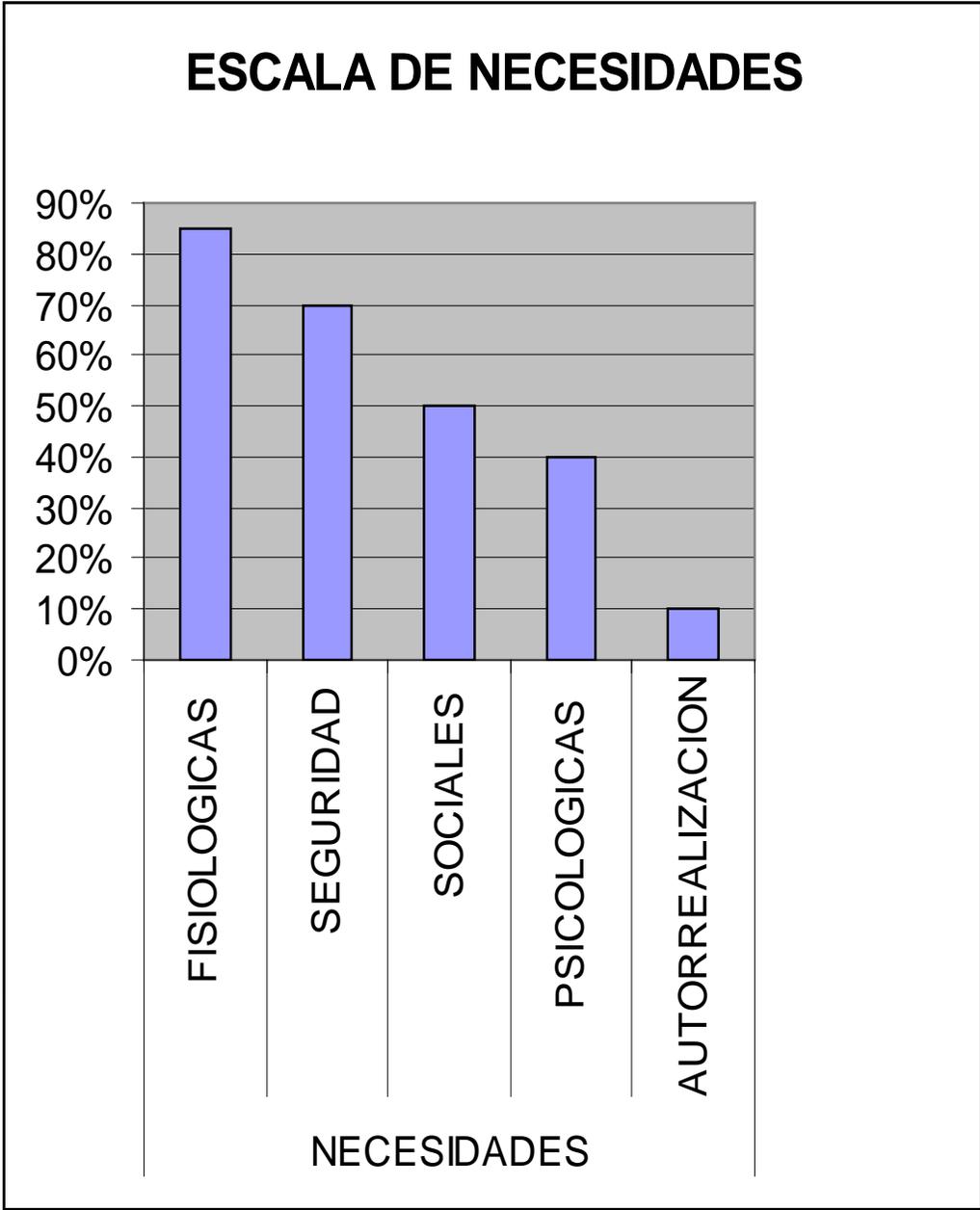
LA PIRÁMIDE DE MASLOW MUESTRA LAS NECESIDADES HUMANAS AGRUPADAS EN CINCO GRANDES JERARQUÍAS.



Tomando como referencia autores Terry y Franklin año 2007

ESQUEMA 8

GRADO EN EL QUE SE SATISFACEN LAS NECESIDADES EN EL INDIVIDUO MEDIO, SEGÚN ABRAHAM MASLOW



Tomado como referencia al autor E. B. Franklin año 2007 Elaborado por LAE; pablo Pérez Ramírez

f) La supervisión.- La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos que significan “ sobre” y “ver”, de ahí que la palabra supervisión significa vigilar, revisar, ver que las cosas se realicen adecuadamente. La palabra supervisor es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control. La supervisión permite corregir la acción en el momento de la ejecución, es un eslabón entre el jefe y subordinado. En el supervisor pueden caer varios sujetos funcionales de la comunicación, como el ser intermediario, portero y también líder de opinión.

El control constante que tiene el supervisor con los trabajadores de una empresa, permite no sólo la transmisión de órdenes, sino el conocimiento de sus problemas fomentando así la comunicación.

Un supervisor dentro de sus funciones es aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición pertenece por lo menos a tres grupos definidos.

El del trabajo que supervisa, el de la Dirección del que es responsable inmediato, el de supervisor del que es compañero.

De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

1. Guía e instructor de sus empleados.
2. ejecutar ideas propias y las de sus superiores o especialistas.
3. Miembro del grupo de los superiores de su propio nivel
4. subordinado de su propio jefe y de otras jerarquías superiores.
5. Mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentados éstos por los delegados sindicales y por los propios interesados.

El supervisor es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias.

g) Equipo de trabajo.- Un equipo de trabajo es aquel que se le dota de autoridad por las organizaciones para establecer metas, tomar decisiones sobre el trabajo encomendado cumpliendo y asumiendo responsabilidades de manera individual y colectiva de los resultados y objetivos alcanzados. Los equipos son de un número reducido de empleados, indispensable que exista buena comunicación en su dirección.

2.4 Empowerment

Proceso mediante el cual se comparte el poder con los empleados, lo que aumenta su confianza en su capacidad para realizar el trabajo y su creencia en que contribuyen con influencia en su organización.

El empowerment hace sentir importante al trabajador creyendo en su eficiencia personal, dándoles iniciativa, persistiendo en el logro de las metas, dejándolos tomar decisiones al trabajador en donde se compromete a cumplirlas, con ello se toman decisiones a niveles más bajos, tomando el trabajador el control de su trabajo.

2.5 La comunicación en la dirección de una empresa

La dirección requiere de la comunicación para coordinar y efectuar adecuadamente y con mayor eficacia posible las actividades. Capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, ayudando a identificar problemas y saber que acciones son necesarias (4)

La dirección siempre debe de tener presente los principios de la comunicación.

- Bilateralidad: Que ésta se debe de dar en ambos sentidos, tanto del emisor como del receptor. Logrando retroalimentación con ello, obteniendo eficiencia, saber que siempre es una información, tener presente que se tiene que revisar frecuentemente el modelo utilizado.

El papel de la dirección frente a los problemas de comunicación es de primera importancia.

Si el funcionamiento de cada sector está confiado a la bondad del proceso comunicativo, y cada una responde en el ámbito de la propia área de responsabilidad del buen funcionamiento de las comunicaciones, la dirección extiende con frecuencia su propia competencia más allá del sector que tiene reservado, teniendo el encargo de cuidar de todo el proceso de comunicación que existe en la empresa. La admisión de tal responsabilidad por parte de este órgano, parece lógica y motivada si se piensa que con bastante frecuencia, los problemas de comunicación, no son otra cosa que problemas de delimitación de competencia y de empleo de medidas técnicas de comunicación, que se pueden perfeccionar solamente a través de un adecuado y oportuno adiestramiento.

(4) Srephen P. Robbins y Mary Couter, Administración 8° edición año 200

La empresa necesita crear su propio sistema o modelo de comunicación..

El modelo básico de un sistema operativo sencillo es:

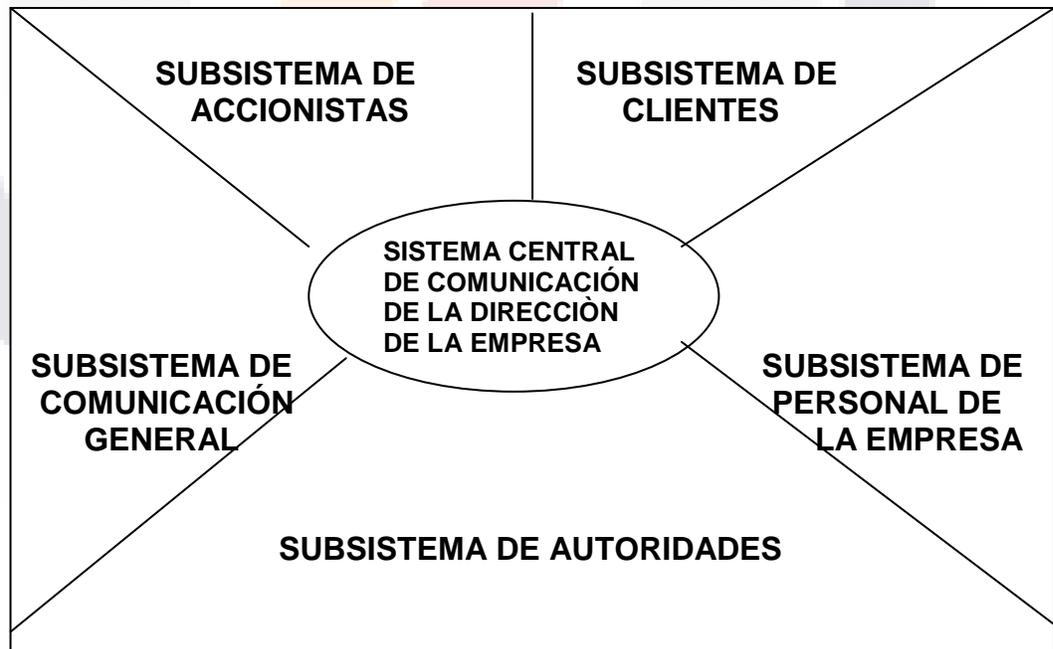


ESQUEMA 9

*Se tomo como referencia Jane Allan el gerente receptivo
Elaboro Pablo Pérez Ramírez*

Cuando la empresa es una dimensión importante, se crean los subsistemas, las áreas necesarias de comunicación.

Ejemplo:



*Se tomo como referencia a Germán Gómez Llera , dirigir es educar
Elaboro LAE. Pablo Pérez Ramírez*

Cada subsistema crea la información adecuada a su universo específico y selecciona los canales óptimos para la comunicación correspondiente.

2.5.1 Dirección por Excepción

Es un sistema de comunicación que emite una señal cuando se requiere de su atención.

El fin es aplicar la adecuada comunicación ayudando al ejecutivo a llevar a cabo las riendas de la empresa por medio de la dirección, descubriendo los problemas que necesitan su atención y evitar que se ocupe de los que son atendidos por sus subordinados.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPITULO 3

EL DIALOGO Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA DIRECCIÓN

Dentro de este tema es importante es identificar la dimensión social que tiene el hombre, es fundamental considerar dos palabras básicas en el dialogo:

- **Vivencia.**- El hombre vive y hace vivencia en todos los sitios donde este se desarrollo en la familia, la escuela y la empresas.
- **Convivencia.**- El hombre vive siempre con otros, convive de modo que el convivir pertenece a la esencia misma del vivir humano y gran parte de ese vivir es dentro de las empresas.

Para el hombre el existir (vivir); Es entrar en relación con la realidad circundante, tomar conciencia de ella e intentar transformarla a su propio gusto.(1)

El hombre nunca existe solo, encerrado en si mismo o aislado, existe en el mundo en el mundo relacionándose con él; Situándose frente a la realidad que hay, teniendo conciencia del mundo.

La conducta está condicionada por el mundo que rodea a la persona y especialmente por otros, el hombre es una relación viviente, y dinámica, el hombre es dialogo permanente con el medio y con la presencia de otros dialogo presencial o existencial a lo cual hay una relación, actuando otro de la misma manera y este dialogo es presencial y es previo a toda forma de Comunicación deliberada siendo el origen de lo que comúnmente llamamos DIALOGO y que consiste en la Comunicación entre dos o más personas, mediante palabras o signos expresivos.

Para una buena dirección en las empresas es fundamental que exista un dialogo verbal positivo y comunicativo, si falta el dialogo presencial o existencial no se lograra ser Asertivo y como consecuencia se fracasara en los objetivos que se pretenden alcanzar.

(1) Mateo, Andres, *Dinámica de Grupos, Taller san pablo Bogota Colombia 2004*

3.1 Dialogo con las personas y cosas

El interactuar el ser humano con otro, considerando la conversación que se da entre dos o mas personas, y tener presente que el hombre nunca existe solo, encerrado en sí mismo o aislado; existe en el mundo relacionándose con el mismo mundo.

Ejemplo cuando en una organización familiar, micro empresa, llega un empleado nuevo, que la mayoría desconocían su contratación, con excepción del padre, que ya lo esperaba, el padre esta feliz con su llegada, pero los hijos que nada sabían les impacta y alguno de ellos, hasta le molesta la llegada del nuevo miembro a la organización. Por su parte, la nueva contratación recoge las reacciones de los diversos miembros de la organización y conciente e inconcientemente responderá a ello, que se observar a en su comportamiento y en su actuar; y obviamente en su dialogo comunicativo

Este marco de expectativas o temores que el otro produce, se da no sólo cuando el otro es un desconocido sino con toda persona, inclusive si esta vive con nosotros continuamente como lo es en las empresas donde se comparten varias horas del día; en donde se da una continua acomodación, acabamos por no advertir, entonces vivimos ante el otro como si estuviéramos solos, pero es verdad el otro esta ahí, ante nosotros condicionando nuestro vivir y nuestro dialogo verbal.

La conducta del Directivo está condicionada por el mundo concreto que lo rodea y especialmente por los demás.

El hombre es una relación viviente dinámica, con todos ellos, el hombre es dialogo permanente.

Dialogo con las cosas

El hombre se sitúa al revés de los animales que existen pasivamente como las cosas quienes se rigen por la ley de de la **causalidad** (causa efecto), sin tomar conciencia de ello ni tratar de transformarlo, el hombre se sitúa activamente por la ley de la **afinidad** (perseguir un fin) donde se enfrenta al mundo, se enfrenta tratando de adoptarlo a sus gustos y planes. Cuando el hombre entra en una situación determinada no se limita a echarse a dormir, y luego salir de ella, ve la relación de ella con él y trata de acomodarla, pues bien a este existir activo propio del hombre es lo que aquí llamamos situarse frente a las cosas.

Así el hombre existe en dialogo permanente con el mundo. Existe conocimiento del mundo (relación internacional) y como respuesta al mundo así conocido (relación de compromiso y acción). Es pues una existencia activa, de sujeto o persona; no pasiva, de objeto o cosa.

3.2 Niveles de dialogo

El dialogo es la comunicación de unos contenidos, hecho por una persona y recibida por otra. En todo dialogo hay que distinguir, contenidos (niveles de contenidos), Personas (nivel de personas), niveles según la psicología actual . Los psicólogos dedicados a la comunicación repiten estos mismos análisis añadiendo más exactitud en la terminología como se muestra a continuación:

PERSONAS	CONTENIDO
En el que Habla	a) Mensaje advertido o querido, que quiere y cree estar diciendo b) Mensaje inadvertido o sobre mensaje de lo que esta diciendo
En el que oye	a) lo que realmente esta oyendo, suma de los dos mensajes de arriba b) lo que cree estar oyendo, interpretación personal de lo que realmente esta oyendo.

Factores del juego diagonal

Nótese que es un “ toma daca “ se trata, ante todo de un juego dialéctico, que se desarrolla con base en acción y reacción, estímulo respuesta, señalando los principales factores que influyen tanto en el habla como en el que escucha, es decir en la empresa el que ordena el jefe y el que obedece el subordinado.

El que habla:

- Lo que quiere decir
- Lo que es y siente en el momento de decirlo ,

“Lo primero explica el mensaje verbal advertido querido” lo segundo, el mensaje averbal o submensaje, más o menos cargado.

El que escucha:

- Lo que realmente oye
- Lo que cree oír, en razón de sus intereses personales.
- Diferencias de lenguajes entre ambos, el que habla y el que oye.

Efectivamente, la persona que se comunica, sea que hable o que oiga es el yo racional consciente, el yo dueño de sí mismo y deseoso de entrar en comunicación con el otro. Pero, aun sin advertirlo, esta persona lo hace a través de su yo empírico, o sea , a través del conjunto de experiencias, esperanzas, actitudes deseos, intereses, deseos, cultura que le marcan como tal individuo. De ese modo, el que habla dice mucho más de lo que quiere decir, y el que escucha, oye mucho más de lo que cree oír.

Podría intentarse una gratificación de ese doble movimiento como se muestra a continuación:



Se inicia la comunicación. El yo racional que, sabe y quiere comunicar algo, lo hace efectivamente. Llamamos a este contenido mensaje. Pero ese mensaje. Sin que él advierta, pasa por su yo empírico, donde recibe otros significados nuevos y distintos , submensaje,.

Así llega al tú. Pero de nuevo, en ves de llegar directamente al tú racional, pasa por el tú empírico, donde recibe una interpretación correspondiente al mundo experiencia de éste... en el gráfico anterior el 1 deja de ser 1 y se transforma en 2. Ese, 2 en respuesta, es comunicado por el tú al YO, pero en el proceso, sufre parecidas alteraciones a las que había sufrido el 1 ; y así en el YO se transforma en 3 ... El 3 en 4, el 4 en 5, etc. Y así sin fin, continúa el proceso de la conversación, apretando cada vez más la dificultad. (2)

Como vemos el gráfico lo único que hace es destacar fuertemente la dificultad del dialogo. Tanto que, en cierto modo, nos fuerza a preguntarnos honradamente si es posible, o no, el entendernos las personas y el jefe con sus subordinados en las organización.

3.3 Método asertivo de comunicación

El método asertivo de comunicación lo identificamos con las siglas (MAC). Este método despierta curiosidad y entusiasmo, método utilizado para comunicarse eficazmente y en forma productiva, con los seres con quien se tiene contacto tanto en las empresas como con nuestros seres querido, la esposa el esposo, hijos, padres, con las personas que están bajo nuestra supervisión en calidad de trabajadores o subalternos, siendo estos últimos para quienes enfocaremos este conocimiento para un mejor dominio de la comunicación de los directivos.

Las personas son impactadas positivamente o negativamente, con nuestros mensajes hablados o escritos y con nuestros gestos y señales corporales, entonces quien estudie el método asertivo de comunicación (MAC) debe familiarizarse con todo el contenido del método de una manera racional y objetiva. La comunicación asertiva es piedra angular de todo aprendizaje ignorar que todo el conocimiento que posee el hombre moderno ha sido transferido de generación a generación a través de la comunicación, es irracional y absurdo. También sería irracional creer o pretender que un profesional graduado de la universidad prestigiosa, sepa comunicarse asertivamente (3) Comunicarse asertivamente se requiere de información, capacitación siendo esta información y capacitación ignorada por los directivos y la mayoría de los sistemas educativos del mundo.

(2) **IBIS**

(3) **Ocampo Noel, Método asertivo de comunicación, Edit. Trillas México 2002**

Como dicen algunos tratadistas de la comunicación es la más compleja. De todas las actividades de la existencia humana.

Llevados en palabras producen desesperación emocional, gozo, ternura, lagrimas, esperanza y furia esas palabras crean divorcios, disturbios sociales, guerras mundiales además de triunfos o fracasos en los negocios y la intención de esta investigación es lograr el éxito en los negocios.

Definiremos a **la comunicación asertiva.- como la capacidad de expresarse así mismo abierta y honestamente, sin negar los derechos de los demás.**

Se basa en comunicarse honestamente externando:

- Lo que yo siento
- Lo que yo sentí
- Lo que yo encontré o encuentro
- Lo que yo se

De lo anterior se conozca y se identifique la manera de pensar cuando a conocer zonas ocultas que se desconocen identificando así más a la persona, ya que todos los seres humanos somos y pensamos de manera diferente. En la comunicación asertiva se presentan cuatro tipos de personalidades que a continuación se presentan: (4)

1.- Las Pasivas.- son aquellas que escuchan no contradicen, pero no expresan sus ideas

2.- Las Pasivas Agresivas.- Escuchan reciben ordenes, pero en el momento que tienen la oportunidad reniegan expresando su manera de pensar.

3.- Las Agresivas.- Impulsivas rechazan en el acto lo que se les ordena tomando una postura de inconformidad si no se les complace.

(4) Video VCH de Comunicación asertiva de la biblioteca de la UAA.

4.- Asertiva.- Sabe escuchar, discierne si no le satisface, propone soluciones y logra entendimientos utiliza una comunicación corporalmente abierta.

La comunicación asertiva aplicada en los equipos de trabajo, hacen que en el equipo se de una buena comunicación y para ello se debe de enseñar y capacitar a los integrantes del equipo de trabajo, función que le corresponden a los directivos y a los lideres.

La integración de equipos en las empresas están constituidos por personalidades diferentes, las cuales pueden trabajar juntas en equipo con la aplicación de una adecuada comunicación asertiva

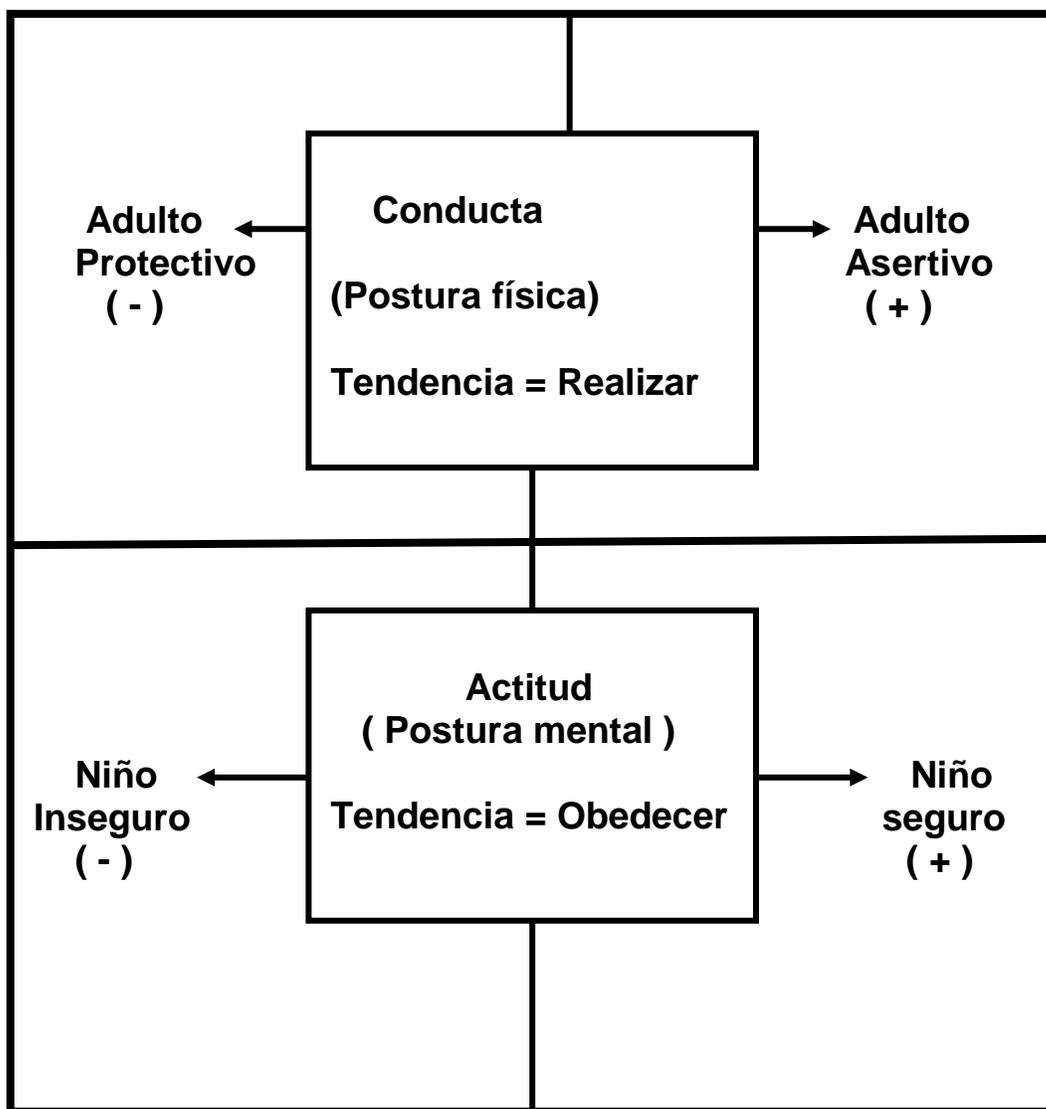
En la pagina siguiente se muestra la figura en donde se observa como los valores, el niño (N) y el adulto (A), que gobiernan nuestra personalidad se subdividen obedeciendo al principio de polaridad, tomando las cuatro zonas nuestro ego o personalidad, según el método asertivo de comunicación.

El dirigente de negocios debe de familiarizarse con las figuras y con los conceptos del método para poder alcanzar un buen dominio de la comunicación asertiva, y así un buen dominio comunicativo con las personas con quien se trabaja y se relaciona.

De acuerdo al método asertivo de comunicación, la personalidad de cada individuo (el modo como piensa, el modo como siente y como actúa) esta compuesto por lo aprendido durante toda su vida. Todos estos modos son aprendidos a través de la experiencia con el medio, con personas, animales y objetos, además de los fenómenos físicos, biológicos, mentales y universales.

El niño y el adulto se subdividen formando cuatro zonas de nuestra personalidad: La zona del niño seguro (NS), la zona del niño inseguro (NI) la zona del adulto protectivo (AP) y la zona del adulto asertivo (AA).

El niño y el adulto dos valores psicológicos que gobiernan nuestra personalidad



Se tomo como referencia Ocampo Noel elaboro año 2002 LAE Pablo Pérez R

Los opuestos de nuestro adulto se complementan como el día es a la noche
Siendo un concepto de polaridad.

El adulto protectorio (AP) es emocional, bajo su control el sujeto piensa más impulsivamente cuando encara situaciones difíciles y sigue reglas tradicionales arraigadas en su inconsciente,

como consecuencia, sus respuestas o reacciones serán de naturaleza impulsiva, causantes al conflictos personales e impersonales.

Por otro lado, el mismo individuo bajo el control de su (AA) puede encarar una situación difícil de un modo diferente, ejemplo puede percibir la situación como una oportunidad para ejercitar la introspección y la exploración iniciando un proceso de creatividad, capaz de llevar al individuo a descubrir procedimientos más racionales y productivos que podrá seguir utilizando, habitualmente, cuando situaciones similares aparezcan de nuevo. Aprender a ubicarse asertivamente en situaciones difíciles o mortificantes es el objetivo primordial del MAC. El solo hecho de disponer de un diagrama (mapa- guía objetiva), donde se puede observar las características funcionales de dos opuestos de nuestros adultos (también ego o personalidad según el MAC.), es en si un apoyo para empezar a considerar las ventajas y desventajas o más simplemente, los aspectos positivos y negativos que siempre están presentes en cada experiencia que vive el ser humano.

Con la aplicación de los valores psicológicos que gobiernan la personalidad podrá el directivo aplicar un modelo de comunicación asertivo más eficiente, teniendo presente que las personalidades diferentes pueden trabajar juntas y comunicarse asertivamente, no olvidando que la comunicación asertiva es eficaz.

El trato asertivo hace la diferencia:

- Lealtad y puntualidad
- Gratitud y honestidad
- Seguridad y confianza
- Sentido de cooperación
- Reduce la tensión físico mental
- Los problemas se resuelven más rápido
- Mayor productividad
- Se conoce y se practica el cambio
- No se tiene miedo a preguntar
- Se repite lo entendido
- Se tiene el derecho decir no

Todo lo anterior se realiza en calma y con firmeza y se busca la negociación, buscando alternativas de solución. Estas actitudes sólo responden al trato asertivo entre personas. Las relaciones sociales, según los expertos, son infinitamente más importantes que el dinero en el banco, porque es a través de las mismas como cada persona triunfa o fracasa.

3.4 La percepción y la actitud

La percepción desde el punto de vista psicológico. Es interpretar la realidad, no fotografiarla sino interpretarla, siendo un factor interno de la persona que influye en el proceso de comunicación.

Por lo anterior las percepciones son tan distintas en cada persona; cada uno interpreta el mundo a su manera, desde su punto de vista. Cuando yo afirmo que veo una cosa (o la huelo, o la oigo o palpo) no estoy haciendo una fotografía aséptica de esa realidad, la estoy interpretando según mi historia y mis intereses personales, y los otros en sus percepciones proceden igual.

En las empresas los directivos, como los empleados tienen su propia percepción y su propia realidad, que para un buen funcionamiento se tendrán que considerar ambas.

¿De donde parte una percepción? , ¿Cuáles son los factores más decisivos de ella? con los centros de origen o factores más decisivos de una percepción son:

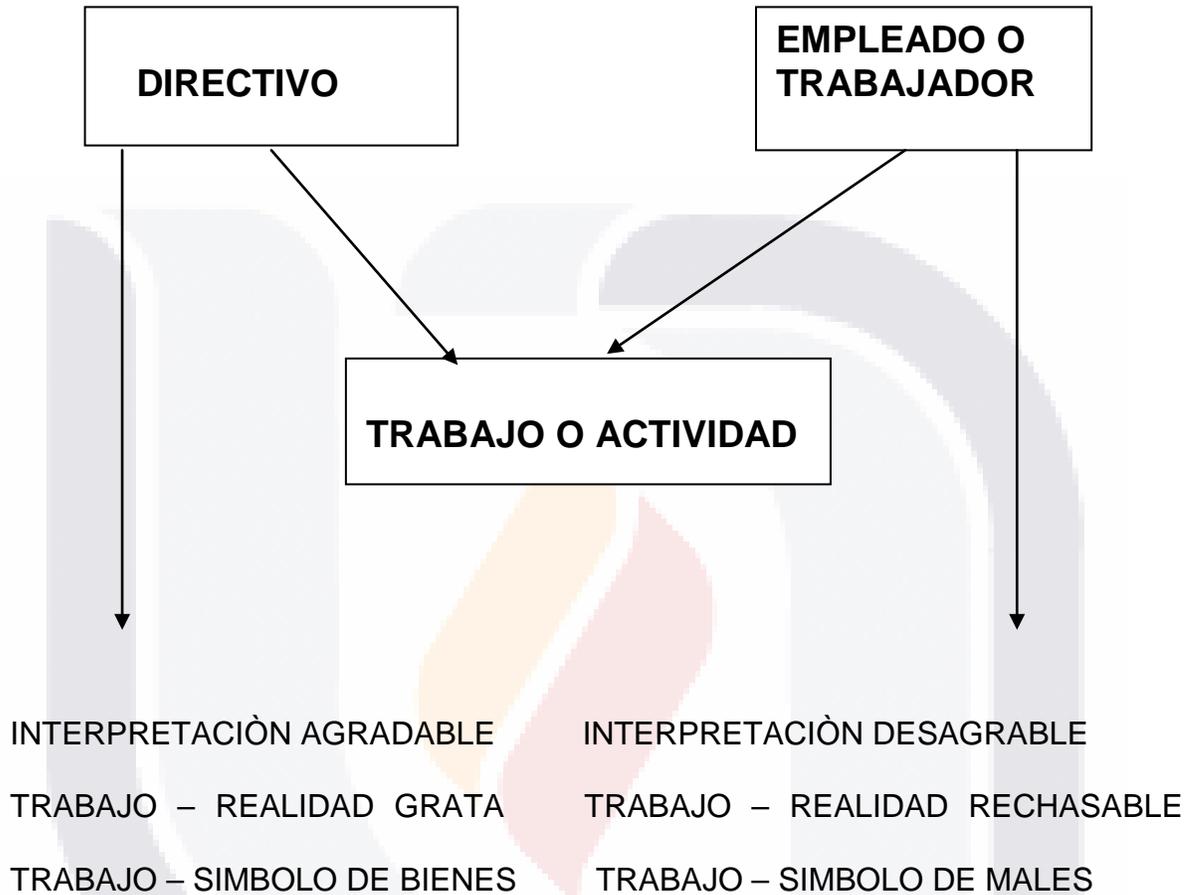
- ❖ **El pasado.**- Viven esas experiencias, se interpreta en base en ellas.
- ❖ **El futuro.**- Proyectos, planes que llevan en la mente interpretando de esa manera la realidad.
- ❖ **Y la cultura.**- Conforme a su educación, costumbres, idiosincrasia e interpretación de su realidad.

Como lo acabamos de mencionar la percepción depende de estos tres factores, pasado futuro y cultura de cada persona siendo factores distintos para cada uno, lo serán también y por necesidad, las percepciones o interpretaciones que cada uno haga de su misma realidad y se reflejara en las conductas y actitudes que se sigan de esas interpretaciones o percepciones. De ahí lo difícil a personas con diferentes pasados futuros y culturas en la organización pero, fundamental que en la dirección de las empresas se considere, principalmente en la cultura organizacional.

En toda percepción hay dos elementos:

1. Elemento objetivo (Realidad física común a todos)
2. Elemento subjetivo (Añadida, Interpretación que pone cada persona). Este ultimo depende del pasado, futuro y cultura es fundamental que en la Dirección de las empresas sean capaces de lograr la convivencia en paz de las personas que manejan considerando

tanto los elementos objetivos como subjetivos, hagamos un intento de expresar esto en forma grafica como lo presento a continuación:



ESQUEMA 10 *Elaboró LAE. Pablo Pérez Ramírez*

Ambas personas perciben el trabajo de diferente manera, cada uno con su realidad, esa realidad común pueden comenzar entendiéndola, pero cada uno percibe de un modo, dándole un valor, cargándole de un significado personal muy diferente y así pueden acabar malentendiéndose. No podemos hacer que ambas personas tengan las mismas percepciones; lo que es imposible. Pero sin podemos lograr que cada uno comprenda y acepte a la otra en sus diferencias, y de esa manera generar un mejor ambiente de trabajo dentro de las empresas, logrando con ello una convivencia más armoniosa, de mayor cooperación mutua y ante todo con mejores resultados, que beneficiaran a todos.

3.4.1 La percepción y la simbolización

Apoyados en la Psicología Freudiana. La simbolización, nos dice que depende ante todo de las experiencias de satisfacción o insatisfacción de nuestros deseos más importantes. Los deseos se convierten de este modo en los factores más decisivos de una simbolización.

Comúnmente creemos que uno percibe lo que esta ahí, los objetivos, hoy sabemos muy bien que percibimos lo que está ahí, más un plus. El valor simbólico añadido por nuestra imaginación.

La simbolización finalmente puede ser **positiva o negativa**. **Es positiva** cuando la persona ha ido viendo su vida de un modo sano ; y **negativa**, en el caso contrario, lo que siempre y para todos es cierto, es que más allá de estas diferencias personales, la pulsión lleva al hombre, a todo hombre, en todo momento de su vida a vivir simbolizado.

3.5 Diferencias entre hablar y comunicar

Hablar.- Es abrir la boca y producir palabras, con o sin sentido.

Comunicarse.- Es comprender los mensajes que uno recibe, y enviar mensajes comprensibles para la persona con quien uno se comunica.

Estudios científicos demuestran que cuando hablamos con otras personas se dan los siguientes efectos, que oscilan entre: (5)

	MINIMO	MÁXIMO
Impacto de las palabras	10%	15%
Tono de voz	25%	30%
Gestos y señas proyectadas	55%	60%

El hombre ante cualquier situación, forma de ella una "idea", hace así el interior de ese hombre, si ese hombre quiere compartir ese interior con otros, lo encierra en una palabra hablada o escrita; esa palabra es signo común para los dos y se le entrega al otro. Este recibe esa palabra signo y desde ella trata de ir a la idea interior del primero. Cuando este proceso se logra; Es decir cuando el oyente logra ir de veras mediante la palabra, al interior del hablante entonces hay comunicación.

(5) Ocampo Noel, *Método asertivo de comunicación* Editorial trillas México año 2002

En toda comunicación hay que tener en cuenta dos cosas:

- Lo que se dice (contenido comunicación verbal)
- La persona que lo dice (comunicación existencial).

Entre las dos se hace la comunicación total, y ahí habrá que buscar el secreto del éxito o fracaso de una comunicación concreta. La comunicación es pues como un juego de dar y recibir , de entregarse y sentirse acogido (de parte del emisor) y de acoger y hacerse sentir al otro (de parte del oyente), llamamos al primer movimiento Revelación y al segundo Fe . El emisor quiere dar algo al receptor corresponde a esa confianza creyendo en el y acogiéndolo.

Revelación.- Es cuando uno se decide a comunicar algo a otro, le comunica cosas (lo que quiere comunicarle), pero le comunica también su persona.

Fe.- A esta entrega por parte del emisor, entrega de sus cosas y en buena medida de si mismos, debe corresponder de parte del receptor, un acogimiento sincero.

Resumiendo estos elementos de la siguiente manera es la voluntad de comunicar algo a otro, porque se confía en el (el empleado con deseo de cooperación, por que también se confía en él) he aquí el secreto del dialogo entre directivo y trabajador apertura entrega y acogimiento mutuo de dos personas, además de satisfacción mutua se hace una verdadera comunicación.

CAPITULO 4

COMUNICACIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS

Algo que se debe considerar para integrar grupos o equipos de trabajo, es que se tiene que dar un proceso de comunicación, en donde se deben de conjugar elementos que los integrantes tengan en común, compartiendo intereses. Los atributos en común de los grupos y equipos les dan la coherencia.

Es importante considerar que la gente o ser humano es un ente eminentemente social y como tal necesita formar grupos, la gente necesita formar parte de grupos porque no actúa solo, y necesita el apoyo de los demás y esa asociación de gustos solo es posible comunicándose.

Existen seis razones comunes que fundamentan la necesidad de los grupos. (1)

- a) **Seguridad.-** un grupo ofrece protección contra amenazas externas reales o imaginarias.
- b) **Necesidades sociales.-** las personas necesitan interactuar (comunicarse) con otros y desarrollar relaciones significativas, necesitando de amistad.
- c) **Necesidad de autoestima.-** La gente se siente orgullosa cuando se le incorpora a los grupos, que considera de prestigio, ejemplo pertenecer a una empresa de renombre como Ford, Nissan.
- d) **Economía.-** El ser humano se agrupa en pos de beneficios económicos.
- e) **Metas de grupo.-** Con frecuencia los grupos se forman porque tienen una sola meta y se logra mejor conjuntamente.
- f) **Proximidad.-** la gente que trabaja en grupo tiende a formar grupos temporales y cuando sale de la organización va incorporarse a otro grupo.

(1) Alcan Ilegis Jane "El gerente receptivo " México fondo editorial 2000, 254 Pags.

Estas seis razones son fundamentales en la formación de grupos de trabajo razón por lo cual los buenos directivos de las organizaciones deben siempre tener presente para así obtener mejores resultados en las actividades que se desarrollan en la organización. Considerando la aplicación de un proceso adecuado de comunicación para identificar las razones por las cuales se forman los grupos de trabajo.

4.1 Tipos de grupos

La definición de grupo.-Son dos o más individuos, que interactúa independientemente y que se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Dentro de las organizaciones se tienen dos tipos de grupos:

1 Formales

2 informales

1. Formales.- Son los establecidos por la organización; son aquellos sobre los cuales la organización tiene el máximo control, en este tipo de grupos se utiliza la comunicación también formal, donde se hace uso de los canales de comunicación establecidos por la organización a través de las jerarquías, también ya definidas dándose claramente la comunicación, tanto vertical ascendente, vertical descendente y horizontal o lateral.

2. Informales.- Estos grupos son aquellos que establecen los mismos individuos; Es importante comprender que los seres humanos necesitan los grupos, si no se les proporcionan, ellos mismos los hacen, en este tipo de grupos se aplica también una comunicación informal la cual sale de control de la organización como son: Chismes, rumores comentarios relacionados o no con el trabajo.

Métodos para administrar las relaciones entre grupos (2)

Se consideran entre las principales las siguientes:

- Reglas y procedimientos

(2) Ramos Arnulfo, Maestría en Administración UAA 2006

- Jerarquías
- Planeación
- Papeles de enlace
- Fuerzas de trabajo
- Equipos

Ventajas de los grupos:

- Información y los conocimientos son más completos
- Mayor diversidad de puntos de vista
- Mayor aceptación de una solución
- Mayor legitimidad

Desventajas de los grupos:

- Consumen mucho tiempo
- Existen presiones para conformarse
- Dominio de pocas personas
- Responsabilidad diluida

Desarrollo de grupos

Son cuatro etapas diferentes de desarrollo para los grupos: (3)

- ❖ Formación
- ❖ Tormenta
- ❖ Normas
- ❖ Realización

Formación.- En esta etapa los miembros tratan de descubrir el patrón de conducta que se va aceptar en el grupo. Para los grupos sin normas escritas, los nuevos miembros dependen

(3) *IBIS*

de los miembros actuales, así pues, la existencia de reglas escritas ayudaran en esta etapa de formación del grupo.

Tormenta.- se identifica como conflicto intragrupo, cuando los miembros compiten por posiciones dentro del grupo, se puede esperar un alto grado de conflictos internos. Estos conflictos son parte del desarrollo del grupo y no se deben de restringir, pero, por otra parte, un grupo que está librando una pequeña guerra interna no va a ser un grupo efectivo. Si se permite demasiado radio de acción al conflicto.

Normas.- Una vez establecidas las funciones, los miembros del grupo se serenan y propician una sensación de lealtad hacia el grupo. Etapa en la cual el grupo puede fomentar lealtades hacia la organización.

Realización.- El equipo maduro una vez establecido empieza a trabajar para lograr sus metas. Se hace una división de tareas entre los miembros aprovechando los conocimientos técnicos. Esta etapa de realización se prolonga durante toda la vida del grupo. Es importante tener presente que las cuatro etapas del desarrollo de los grupos se presentan dentro de las empresas y es fundamental canalizarlas adecuadamente para propiciar el desarrollo y una adecuada dirección de la empresa

4.2 Los grupos y su comunicación

Sabemos que la eficacia de un grupo depende de la buena comunicación entre sus miembros; Concretamente de la ausencia de zonas de cerrazon y de capas de filtración.(4)

Las zonas de cerrazón son las que callamos por sentimientos de envidia, resentimiento, malestar y no se dicen por prudencia o miedo, las zonas de cerrazón no solo niegan la comunicación libre y abierta sino que condicionan la interpretación de los mensajes de unos a otros. Lo que se callan hace casi imposible el entendimiento o avances, pues bien las zonas de cerrazón, que al margen y más allá de lo que se calla, se transforman inconcientemente en capas de filtración.

(4)Mateo Andrés, *Dinámica de grupos editorial san pablo Bogota Colombia año 2004*

Lo que se debe lograr en un grupo, que los miembros se comuniquen entre si abierta y libremente de modo que no haya entre ellos zonas de cerrazón ni capas de filtración.

La libre comunicación dentro de un grupo depende, sin duda, de muchas cosas; Pero especialmente de la satisfacción que los miembros del grupo obtienen en él de ciertas necesidades interpersonales.

Todo individuo humano tiene muchas necesidades, sin cuya satisfacción nunca llegará a desarrollarse como tal. Podemos llamar a esas necesidades fundamentales. Pero de esas necesidades algunas son interpersonales: Lo que significa que no pueden ser satisfechas sino en grupo.

Necesidades Interpersonales:

- Necesidades de inclusión
- Necesidades de control
- Necesidades de afecto

Necesidades de inclusión.- Son aquellas que siente cada individuo de verse aceptado e integrado, valorado en su totalidad, por aquellos a los que se une, que los miembros del grupo reconozcan y tomen en cuenta los valores del nuevo miembro, es decir se siente incluido. Desde esta perspectiva de inclusión se tienen tres tipos de miembros: Dependientes, contra dependientes, e interdependientes.

Dependientes.- miembros socialmente infantiles, como niños con excesiva dependencia con los que tienen la autoridad.

Contra-dependientes.- Son aquellos que son rebeldes pues esa etapa no la han superado. Con rebeldía forzan al grupo a que se les admita,

Interdependientes.- Estas son las mejor socializadas, autónomas, confiadas en ellos mismos, saben ceder cuando la convivencia lo exige.

Necesidades de control.- Necesidades que siente cada uno de definir para si mismo, sus propias responsabilidades y las de otros, dentro del grupo.

Se satisface este tipo de necesidades en el grado en que un miembro entiende y controla lo que pasa en el grupo. Nacen tres tipos de miembros : Abdícratas, autócratas y demócratas.

Abdícratas,. Son los infantiles del grupo anterior se quitan toda responsabilidad, dejándola a otros que se consideran más capaces y responsable.

Autócratas.- Se consideran marginados, estos buscan poder, y cuando lo logran se convierten en abusadores haciendo mal uso del poder.

Demócratas.- Miran el poder en términos de responsabilidad participada considerando diferentes puntos de vista.

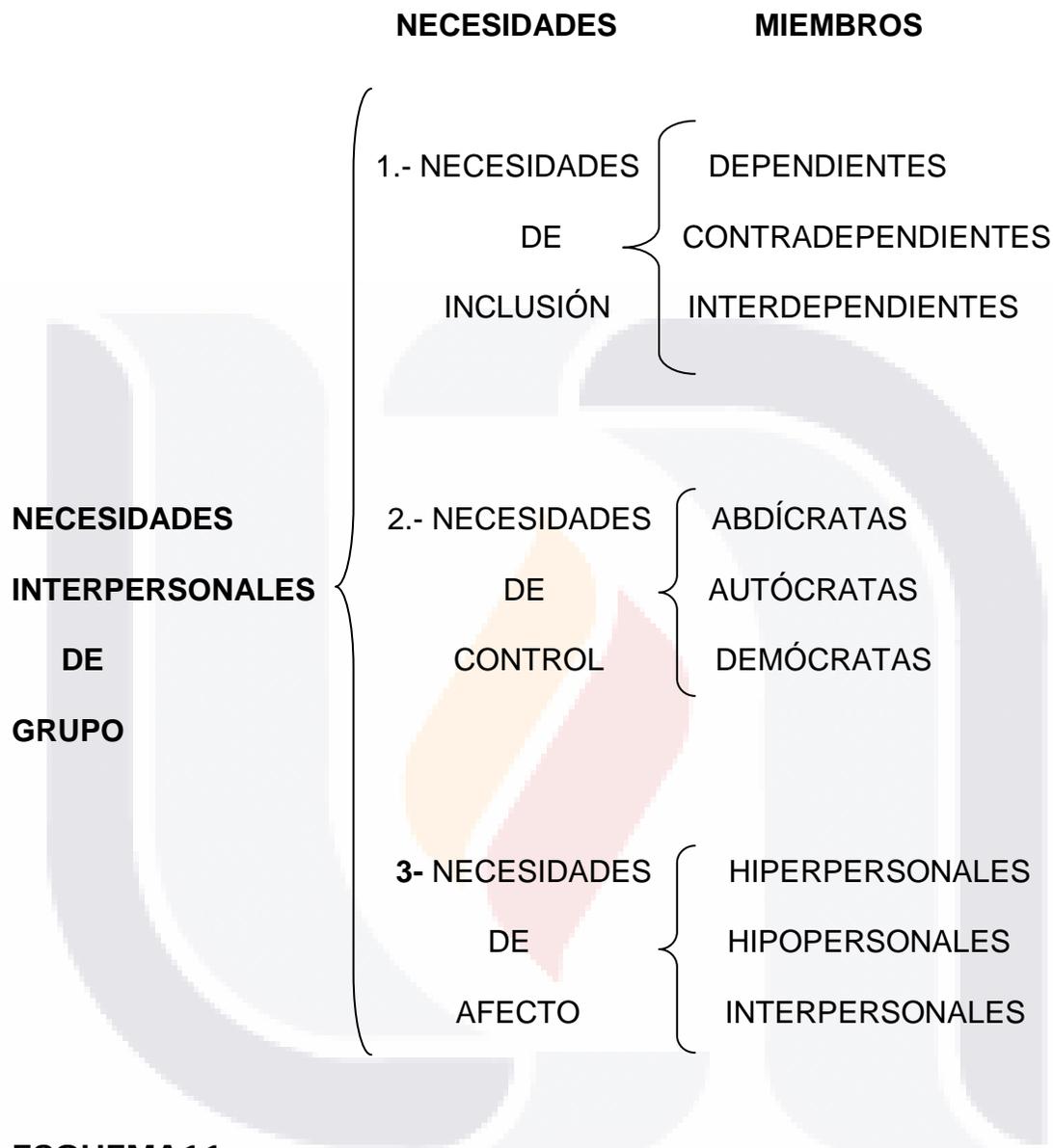
Necesidades de afecto.- Esta necesidad consiste en ese impulso de todo hombre que le empuja a querer obtener pruebas de que él cuenta en el grupo; o bien el deseo de todo individuo de sentirse insustituible en el grupo. Se satisface esta necesidad cuando se siente querido, Y el grado de esa satisfacción da origen a tres tipos de miembros: hiperpersonales, hipopersonales, e interpersonales.

Hiperpersonales.- Exigen relaciones personales privilegiadas, exclusivas y posesivas.

Hipopersonales.- Estos adoptan en el grupo actitudes de indiferencia y frialdad, en realidad estos buscan ser querido, pero temen verse rechazados.

Interpersonales.- Son gente segura de si misma bastante atrevida.

Las necesidades interpersonales, hallan satisfacción sólo en el grupo donde la comunicación es abierta (sin zonas de cerrazón) y autentica (sin capas de filtración). El problema es pues cómo lograr una comunicación verdadera y auténtica en el grupo; una comunicación tal en que desaparezcan tanto las zonas de cerrazón como las capas de filtración.



ESQUEMA 11

Tomando como referencia Mateo Andrés año 2004 elaboro Pablo Pérez Ramírez

4.3 Comunicación de masas y sus medios

Como consecuencia del desarrollo de la sociedad se ha dado urbanización. La industrialización y la modernización, se han estado creando las condiciones sociales adecuadas para el desarrollo de la comunicación de masas o comunicación social, y esos mismos procesos de cambio social, producen sociedades que dependen en gran medida de los medios de comunicación. Comprenden estas las instituciones y técnicas mediante las cuales grupos sociales especializados se sirven de instrumentos tecnológicos (prensa, radio, cine y otros). (5)

Los símbolos y mensajes de los medios de comunicación de masas son de amplia utilización, su gran accesibilidad ha estimulado una considerable investigación en lo que se refiere al aspecto "que", el análisis del contenido, como ha dado en llamarse esta indagación. Como resultado de ello, los procedimientos tanto cuantitativos como cualitativos, de análisis del contenido se han aplicado a todos los medios de comunicación, así siempre con propósitos descriptivos de tendencias y en menor grado como instrumento analítico para el examen del proceso e impacto de las comunicaciones.

El análisis del contenido ha sido un auxiliar eficaz para exponer las tendencias a corto y largo plazo que se han producido en el contenido de los medios, todos los sistemas constitucionales reconocen el principio de libertad de expresión; Los primeros medios de comunicación de masas nacieron en Europa occidental, bajo gobiernos autoritarios, en el siglo XVII se censuraron, muchos libros y publicaciones que trataban de temas políticos y religiosos.

En particular los audio visuales han provocado un vuelco y han situado a la comunicación Diariamente escuchamos por la radio, televisión y la misma prensa nos manipula, que el publico entendido como una masa amorfa se enajena, se frustra, sintiendo deseos de imitar a los héroes de los programas.

Los medios de comunicación actúan como transmisores y difusores del idioma empleado por la sociedad, y añaden además el uso peculiar de sus profesionales, de informadores y locutores. Los de comunicación, en como un patrón al que exponen simultáneamente varios millones de personas. Persiste el modelo escrito, modelo literario pero con escasa influencia en el uso popular, la lectura de libros, tiene muy poco alcance, la prensa no abarca ni siquiera el numerote oyentes

(5) Almond Gabriel A. *The appeals of communism. Princeton univ. press. 1994*

que tiene la cadena de radio menos seguida, y no se diga la TV que es el medio más seguido. Las redes de telecomunicación traspasan fronteras, se crean sonidos sintéticos, predomina el audiovisual sobre el lenguaje escrito. (6)

El incremento de los satélites, de las redes internacionales de información y de los bancos de estos aumentan las repercusiones mega comunicativas.

Dentro de las dimensiones comunicativas tradicionales la micro de comunicación de los pequeños grupos sociales ya no se reduce al ámbito geográfico, del barrio o centro docente o empresa, sino se desplaza a la interconexión con grupos similares, situados a distancias, por tú emisora de radio, video, discos, obviamente cayendo en el ámbito de la macro comunicación (ámbito estatal) y mezo comunicación (ámbito regional).

Las modificaciones d algunos de los aspectos de una determinada técnica también dan origen a series de palabras. De Tele están haciendo, además de las veces anotadas: Tele escritura, tele mantenimiento, tele copia, tele conferencia, tele distribución y varios más. De un Video han nacido video disco, videocasete videojuego, videoconferencia, video animación, video transmisión y varios más de audio se derivan audio casete, audio conferencia, audio grama y otros .

Medios masivos de comunicación

Concepto de comunicación masiva.- Es la aplicación de los principios de las técnicas de la información, sociológicas, políticas y económicas para la difusión de datos, estructurados, sistematizados y estetizados, dirigidos a grandes conglomerados. En otras palabras, implica el manejo de información orientada a numerosos sectores de la población, a la nación misma y a los habitantes de otros territorios, es decir, a la sociedad en genera.

Clasificación de los medios masivos

La comunicación masiva y/o comunicación social se clasifica en dos grandes rubros: medios impresos y medios electrónicos.

(6) *Cebrián Herreros Mariano "Técnicas de comunicación, revista telos Madrid 2000*

Medios Impresos:

Estos son:

Oficios

Libros

Periódicos

Revistas

Carteles

Hojas volantes

Medios electrónicos:

Cinematografía

Radio

Televisión

Multimedia

Otros

Teléfono

Telégrafo

La aplicación de estos medios da los factores de incidencia en el proceso de la comunicación como lo son:

Agencias noticiosas, enlace internacional de medios de comunicación, mercado de materiales, tratados internacionales, manejo de satélites y microondas, marco jurídico referencia, mercado nacional e internacional.

Concepto de publicidad

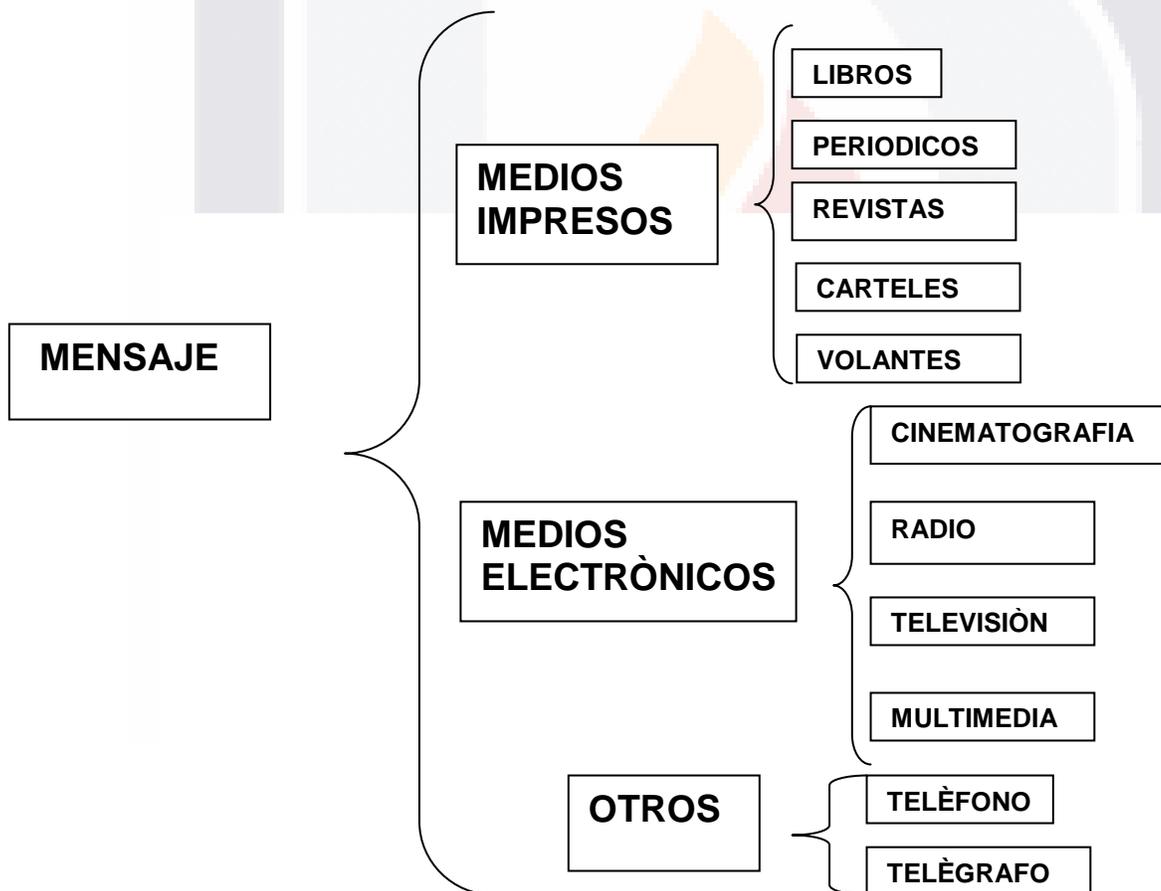
La publicidad es objeto de estudio especializado; por ello nos limitaremos a plantear sus fundamentos y un esquema muy general, tratando exclusivamente de ubicarla en el contexto administrativo y social, como parte de los medios masivos de comunicación.

Los objetivos de la publicidad son:

Estimular la motivación idónea, afín de lograr la acción deseada en el elemento humano receptivo, al informarle, o presentarle posibles satisfactores. Lograr el aumento de venta, consumo o aceptación del producto o servicio.

El método de la publicidad consiste en planear la difusión de alguna cosa, con arte, que guste, se comprenda y se deje sentir. El producto o servicio, la misma institución, debe proyectar a través de medios masivos de comunicación, entendiéndose estos “como los instrumentos que alcanzan en un momento determinado a grupos generalmente numeroso”.

CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN



ESQUEMA 12

Tomando como referencia Rebran Herreros Mariano año 1996 elaboro Pablo Pérez Ramírez

4.4 Comunicación estratégica

El término estrategia aparece en situaciones donde dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares. El general chino Sun Tsu fue el primero en redactar un tratado sobre estrategia militar con su famoso libro “ El arte de la guerra” escrito entre siglos VI y V antes de cristo. Con el correr de los años, el pensamiento estratégico atravesó la frontera militar y se expandió a la política (Maquiavelo), Economía (Adam Smith), juegos (Von Neumann, Huzinga), Management (**Peter Druker**) y Marketing (Ries y Trout).

¿Qué se entiende por estrategia? Si bien cada disciplina tiene una definición distinta, en líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. Es contestar la pregunta ¿Cómo lo voy hacer? Hay dos rasgos constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

***Anticipación:** Se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.

Decisión: todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones pero no toda decisión es estratégica para que lo sea es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vista a la realización de sus propios propósitos.

La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez es recorrido por las distintas teorías administrativas. pero para dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad, los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución. En consecuencia de la comunicación llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa, (publicidad, marketing, folletería canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa y otros) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en mente de los públicos que nos interesan. Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos de

tesis tesis tesis tesis tesis

toda que caracteriza a toda estrategia, con la única acotación de que , en estos casos, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:(7)

- ❖ **Obliga a una reflexión y un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos:** Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas , y en concreto es el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.
- ❖ **Define una línea directriz de la comunicación:** Precisa qué sistema conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.
- ❖ **Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización :** La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades: poniendo en común unos mismos valores y un lenguaje compartid, y , sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución

4.5 Teoría de Sistemas y Sistemas de Información

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.

(7) **Pérez, Rafael Alberto, Estrategias de comunicación, Editorial Ariel 200**

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
 - Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
 - Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica. La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. La TGS se fundamenta en tres premisas básicas: (8)
 - Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
 - Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
 - Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la teoría de sistema, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. Desde un punto de vista histórico, se verifica que: La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.

La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.

La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.

(8) <http://monografias.com./trabajos/4/epistemologia.2006>

La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de las relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.

Después de la segunda guerra mundial, a través de la teoría matemática se aplicó la investigación operacional, para la resolución de problemas grandes y complejos con muchas variables .

La teoría a de colas fue profundizada y se formularon modelos para situaciones típicas de prestación de servicios , en los que es necesario programar la cantidad óptima de servidores para una esperada afluencia de clientes .

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

Teoría de Sistemas

Ver a la organización como un sistema que se define como una serie de partes interrelacionadas entre si que funcionan como un todo, para alcanzar un objetivo común, para prever información, energía y materia. (9)

Los parámetros de los sistemas son:

Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.

Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas con intermedios.

(9) Gómez Mejía Luís R, Balkin David B. *Administración*, editorial MC Graw Hill 2004, pags. 433

Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos. Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.

Ambiente: Es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas.

En la teoría de sistemas se toman los Inputs (recursos) del entorno externo, los aplica un proceso de transformación (mediante la tecnología) que los convierte en Outputs (productos finales o servicios), los Outputs son situados en el entorno externo.

El entorno esta constituido por el mercado, la tecnología las fuerzas políticas que rodean el sistema y los factores críticos que la dirección pueda considerar con el fin de alcanzar los objetivos de la organización y sus propios objetivos. El éxito en la distribución de los Outputs determina la supervivencia de la empresa. Si el entorno rechaza los productos ó Outputs por su calidad demasiada baja, la organización es el sistema que recibe el feed back (reacción) esto es recibe la información acerca de cómo son recibidos sus productos y/o servicios (Outputs) y obviamente con esta información es la respuesta que nos da el entorno ayudándonos con esta retroalimentación y sirviéndonos para ajustar tanto la selección de los inputs como el proceso de transformación.

La teoría de sistemas ha contribuido a desarrollar conceptos que afectan el pensamiento de la Dirección, y esos conceptos incluyen los sistemas abiertos, cerrados, subsistemas, sinergia y equifinidad:

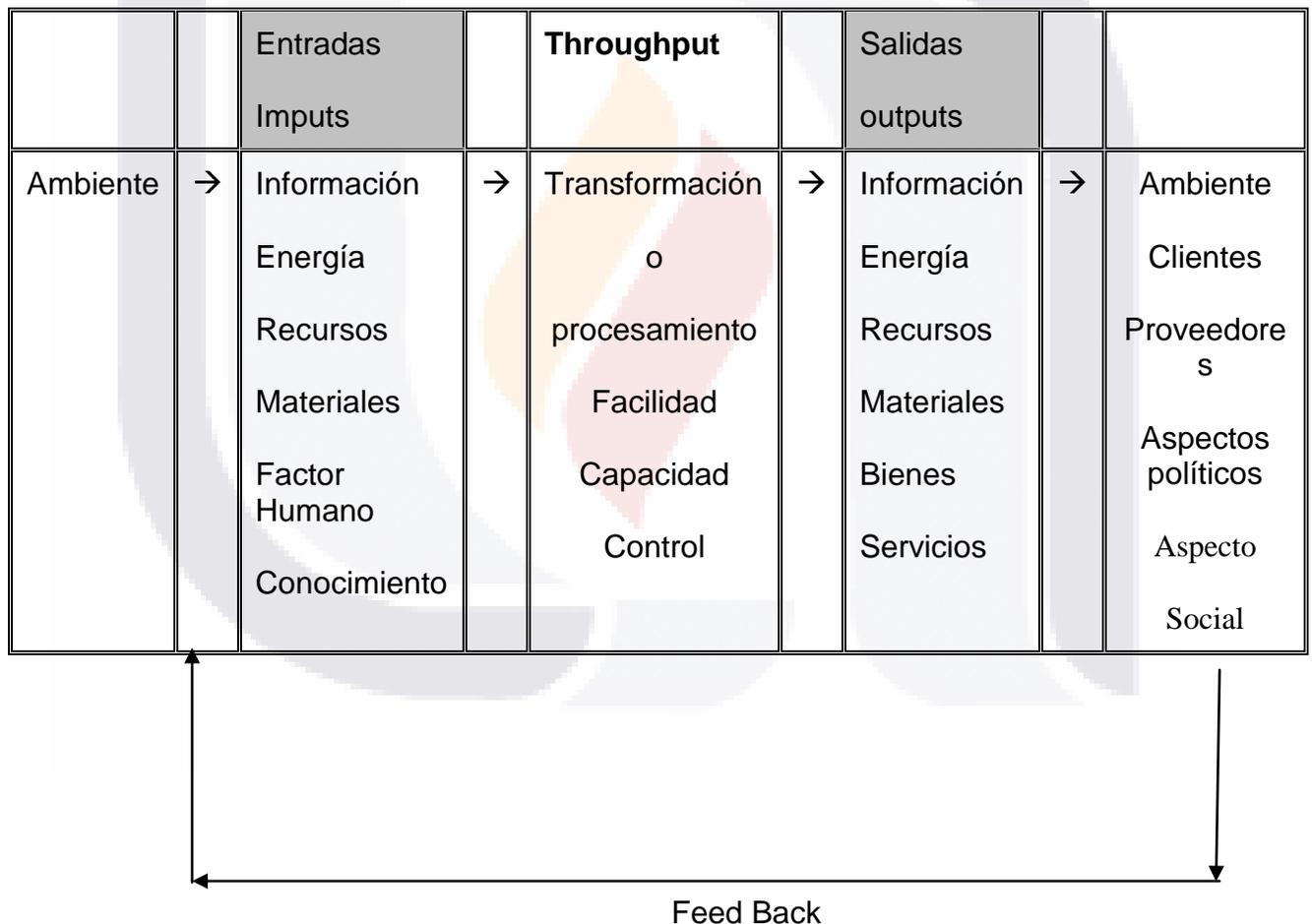
Sistemas abiertos y cerrados.- Los sistemas abiertos interactúan con el entorno, los cerrados no interactúan con el entorno todas las organizaciones dependen del entorno para obtener sus Inputs y ofrecer sus Outputs, la perspectiva clásica de la dirección trata la organización como si ésta fuera un sistema cerrado pero no puede ser un sistema cerrado, pues el entorno siempre se debe de tomar en cuenta para cualquier decisión, considerando a los clientes y proveedores en esas decisiones directivas.

Subsistemas.- Son partes interdependientes unas de las otras cuando se da un cambio en un subsistema afecto a los demás.

Sinergia.- Significa que el todo es superior a la suma de las partes, como un ejemplo se puede observar como actúa la sinergia Microsoft vende más aplicaciones de Software para el control de los negocios, ya que todas las aplicaciones son compatibles con el sistema operativo Windows. La compatibilidad de productos crea valor al cliente.

Equifinalidad.- Característica de los sistemas abiertos que establece que una organización puede llegar a alcanzar el mismo objetivo por diferentes caminos.

Modelo Genérico de Sistema Abierto



ESQUEMA 13

La organización como un sistema abierto

Herbert Spencer afirmaba a principios del siglo XX: "Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

En el crecimiento:

- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida **de** sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad".

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización se afecta por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando

las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, siguiendo el siguiente enfoque:

La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social

Sistemas de Información

Han existido desde mucho antes de que las tecnologías actuales fueran ni tan siquiera imaginadas. El uso del procesamiento de información automatizado se vuelve común a finales del siglo XIX, en 1890 el estadístico Herman Hollerith diseñó un sistema de tabulación de tarjetas perforadas para registrar el censo de E. U. Hollerith creó una empresa de tabulación de datos, que se fusionó con otras dos firmas en 1911. a la empresa resultante, se le dio el nombre de Internacional Business machines, en 1924 Hollerith fue conocido como el padre del procesamiento de la información (10).

En la década de los sesenta, con la llegada de tecnología de información asequibles, los sistemas de información experimentaron cambios sustanciales, continuando estos evolucionando a medida que se ha desarrollado la tecnología. Los sistemas de información actuales permiten un mayor uso de información a lo largo de la empresa, generando nuevos desafíos de análisis y protección de la información.

Al estudio del diseño, implementación, gestión y uso de las aplicaciones de tecnologías de la información en las organizaciones se les conoce como **MIS** (Management Information Systems). O sistemas de información de gestión. Sistema de información de gestión (MIS). Sistema que proporciona información a los directivos para ser empleada en la toma de decisiones.

(10) IBIS

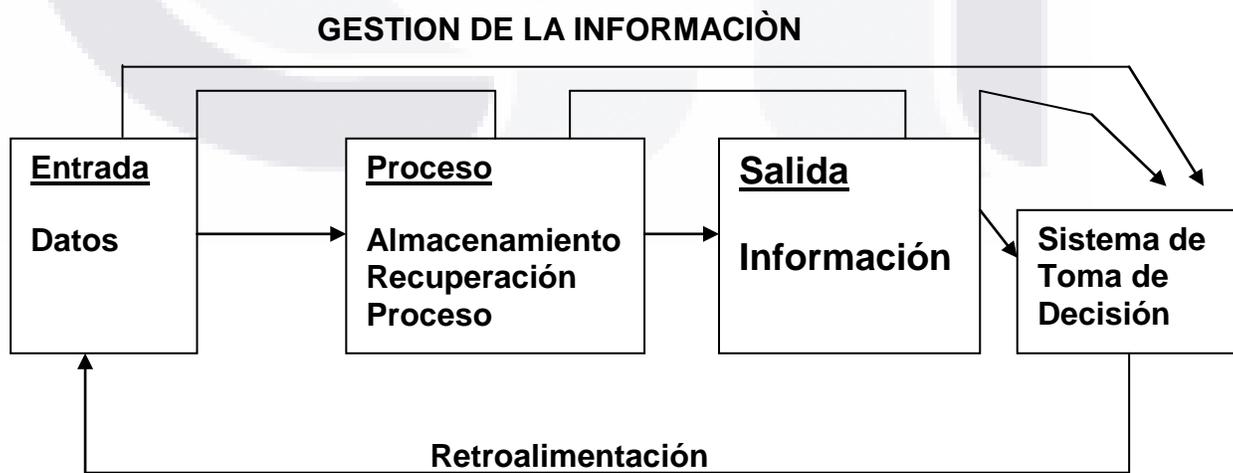
Un Sistema de información.- Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

El equipo computacional: el hardware necesario para que el Sistema de información pueda operar. El recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Un sistema de información es por definición un sistema por medio del cual los datos son obtenidos, procesados y transformados en información, de manera esquematizada y ordenada para completar el proceso de toma de de decisiones.

Mientras que los datos, por incluir, detalles, no permiten significado más amplio, la información obtenida por el tratamiento, procesamiento y combinación de datos conlleva un significado más amplio y definido,

Un dato es apenas un índice una manifestación objetiva, cada dato tiene poco valor, sin embargo ya clasificados, al almacenados y relacionados entre si, los datos permiten obtener información que presenta intencionalidad, aspecto fundamental que es la diferencia con el dato simple.

Un sistema de información necesita alguna forma de procesamiento de datos como un medio de provisión y que es: **La gestión de la información** como se observa en el siguiente esquema



Existe diversas tipos de **MIS** que se emplean hoy en día en los negocios, los sistemas de comunicación de información proporcionan información específica para tomar decisiones estructurales. Mencionaremos algunos sistemas administrativos como son: Operaciones, Directivos, De control, Informativos. (11)

Operacionales.- Captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, lógicos y periódicos.

Directivos .- La información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección.

De Control.- Mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo a los objetivos deseados.

Informativos.- Manejan datos y elaboran reporte que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos .

Las empresas necesitan evaluar su sistema de información de gestión (MIS) presente en la organización, con el fin de determinar el grado de precisión, fiabilidad, oportunidad y relevancia de la información que el sistema proporciona, así como para comparar el **Mis** actual con aquellos que poseen compañías competitivas.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: Entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Entrada de Información: Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas.

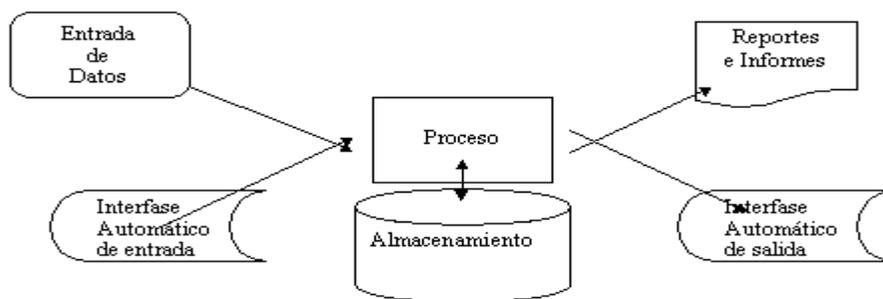
Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escáners, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse , entre otras.

(11) Guizar M, Rafael, *Desarrollo organizacional, MC Graw Hill 1997, 285 Pags.*

Almacenamiento de información: El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM). Procesamiento de Información: Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones , lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base. Salida de Información: La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interfase automática de salida. Por ejemplo, el Sistema de Control de clientes tiene una interfase automática de salida con el Sistema de Contabilidad, ya que genera las pólizas contables de los movimientos procesales de los clientes, tipos y usos de los Sistemas de Información durante los próximos años, los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

- Automatización de procesos operativos.
- Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones .
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

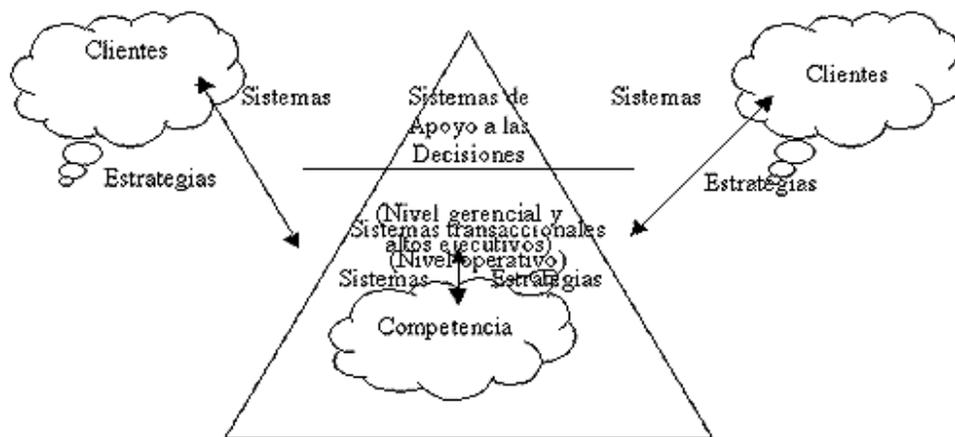
Como opera un sistema transaccional



ESQUEMA 14

referencia <http://www.monografias.com/trabajos4/epistemología> año 2006

Los sistemas de Información que logran la automatización de proceso operativos dentro de una organización, son llamados frecuentemente sistemas transaccionales, ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, etc. Por otra parte, los sistemas de información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los sistemas de soporte a la toma de decisiones, sistemas para la toma de decisión de grupo, sistemas expertos de soporte a la toma de decisiones y sistema de información para ejecutivos. El tercer tipo de sistema, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los Sistemas Estratégicos, los cuales se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información. Los tipos y usos de los sistemas de información se muestran en la figura siguiente:



Referencia [http://monografías.com.](http://monografías.com/) / Trabajos 4/epistemología.2006

A continuación se mencionan las principales características de estos tipos de Sistemas de Información son:

Sistemas de apoyo de las decisiones. Las principales características de estos son:

Introducirse después de haber implantado los sistemas transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.

A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de organización. Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de organización.

La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones

Sistemas estratégicos. Sus principales características son:

Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones. Suelen desarrollarse en casa, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.

La transferencia de un sistema tecnológico se puede dar a lo largo de la historia del mismo sistema. Pero generalmente esta ocurre inmediatamente después que se produce la innovación, ella debe darse adaptándose a una época y en un lugar o país determinado. Esto puede suceder cuando una innovación se aplica en otro campo que no estaba previsto, por ejemplo el teflón surge como material empleado en elementos de equipos aeroespaciales y posteriormente llega a toda la sociedad, para un uso cotidiano en utensilios de cocina con características antiadherentes. En el presente caso, el polietileno surge de investigaciones en el laboratorio y se aplica en objetos en la 2º Guerra Mundial fabricados por la empresa Du Pont Co. y la Unión Carbide Corp como también por la Tupper Company con la fabricación de máscaras anti-gas. Tupper pensó en dar forma a los plásticos para fabricar con ellos cualquier objeto, a partir de las características de sus propiedades mecánicas. Detrás del desarrollo y uso de los sistemas de información las empresas si encuentran el objetivo de incrementar la ventaja competitiva.

Gracias a la mejora en la toma de decisiones basada en la información disponible en el Sistema de Información de Gestión lo que se conoce como **MIS**, los directivos con esa información pueden ayudar a las organizaciones a mejorar su posición competitiva.

CAPITULO 5

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

5.1 Descripción del Instrumento de Medición

Para la recopilación de la información se diseño un instrumento de medición que permitiera de manera sencilla y practica obtener la información necesaria optando por la utilización de un cuestionario

En la elaboración del cuestionario se consideraron los pasos que propone Nadelsticher A M. (1983) en su libro técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opciones múltiples. El instrumento (Anexo 1) Que esta constituido por 10 preguntas, divididas en tres bloques,

El primer bloque que consta de las tres primeras preguntas, tienen por objeto conocer si los jefes explican bien las ordenes que emiten a los subordinados. El segundo bloque que consta de cuatro preguntas, de la pregunta cuatro a la pregunta siete es identificar si los Jefes y Directivos comparten información de los planes, objetivos y metas de la compañía con los empleados. Y el tercer bloque que está constituido de tres preguntas de la pregunta ocho a la pregunta diez, las cuales tienen como finalidad conocer la credibilidad de los jefes con sus subordinados. Como resultado de la investigación realizada se obtuvieron los resultados que se presentan en la siguiente tabla.

Resultados de la investigación sobre la comunicación	
Los empleados encuestados dicen que:	
No se les explica bien las decisiones	54%
No están bien informados acerca de los planes de la compañía	61%
No creen lo que dice la administración	64%

Al responder la siguiente pregunta.

¿Qué tan eficaces son las organizaciones al comunicarse con sus empleados?

De acuerdo a los resultados del estudio, mostrados en la figura, no muy buenas.

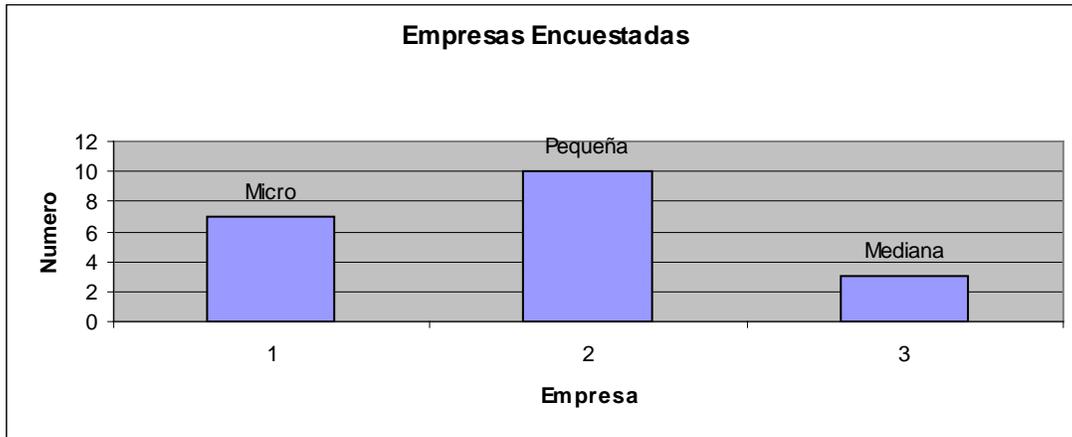
- 54% sienten que las decisiones no les fueron bien explicadas por no provocarse la retroalimentación.
- 61% no se sienten bien informados acerca de los planes de la compañía y no se les permite preguntar.
- 64% no creen en lo que la administración les dice, pues no hay Cumplimiento de lo que se les informa.

La investigación es realizada con una muestra aleatoria a 20 empresas con un total de 100 empleados de nivel operativo en donde su actividad era en diferentes giros como maquiladoras, fabricantes de muebles y granjas todas en el estado de Aguascalientes,

5.2 Análisis de la información

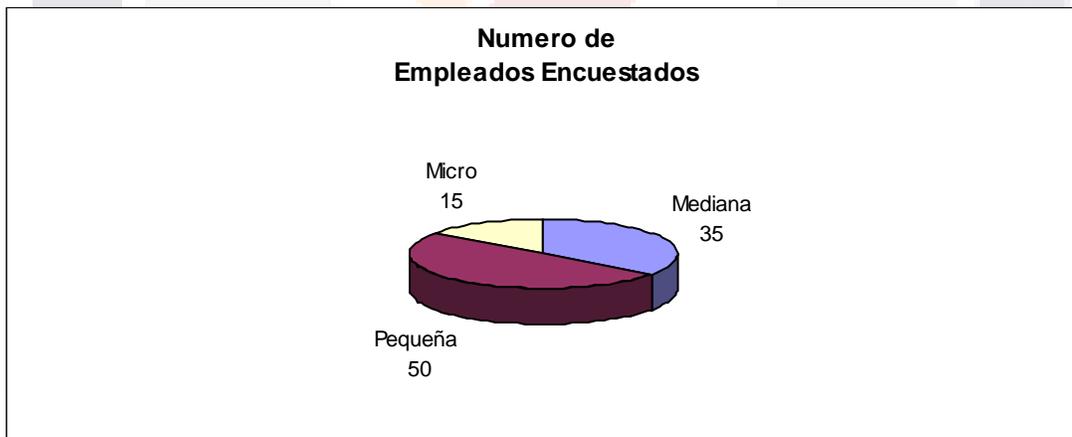
Obteniendo los resultados como se muestra en el siguiente cuadro;

Tamaño de la empresa	Numero de empresas encuestadas	Numero de empleados encuestados
Micro	7	15
Pequeña	10	50
Mediana	3	35
Total	20	100



Como se puede observar del 100% de las empresas encuestadas el porcentaje quedo distribuido de la siguiente Manera:

- 1 Micro Empresas se encuestaron el 35% equivalente a 7 Empresas
- 2 Pequeñas Empresas se encuestaron 50% equivalente a 10 Empresas
- 3 Medianas Empresas se encuestaron 15% equivalente a 3 Empresas



A los empleados encuestados se les aplico el siguiente cuestionario elaborado con preguntas sencillas y cerradas obteniendo facilidad en el análisis de los resultados, los cuales se presentan en la siguiente grafica, describiéndose en tres grandes rubras como se muestra:



De 100 empleados encuestados en los Tipos de empresas se obtuvieron los siguientes resultados:

1.- Credibilidad en la administración.

El 36% Creen en lo que les dice la Administración Mientras que el 64% no creen en lo que les dice la Administración.

2.- Información acerca de los planes en general de la empresa.

El 39% si se les proporciona información sobre los planes, mientras que el 61 % no

3.- Explicación sobre las decisiones.

Al 46 % se les explican las decisiones mientras que el 54% no



Si creen, si se les da información sobre los planes y creen en lo que les dice la administración.



No creen, no se les da información sobre los planes y no creen en lo que les dice la administración.

Lo cual deja un amplio sitio para la mejoría. Como se puede observar, hay un fuerte problema de comunicación en las organizaciones de Aguascalientes y no nada mas en la localidad, sino en las empresas del todo país, pues no abarca ni el 50% la buena comunicación, por lo que es necesario que los directivos de las organizaciones sean buenos comunicadores, por lo que se

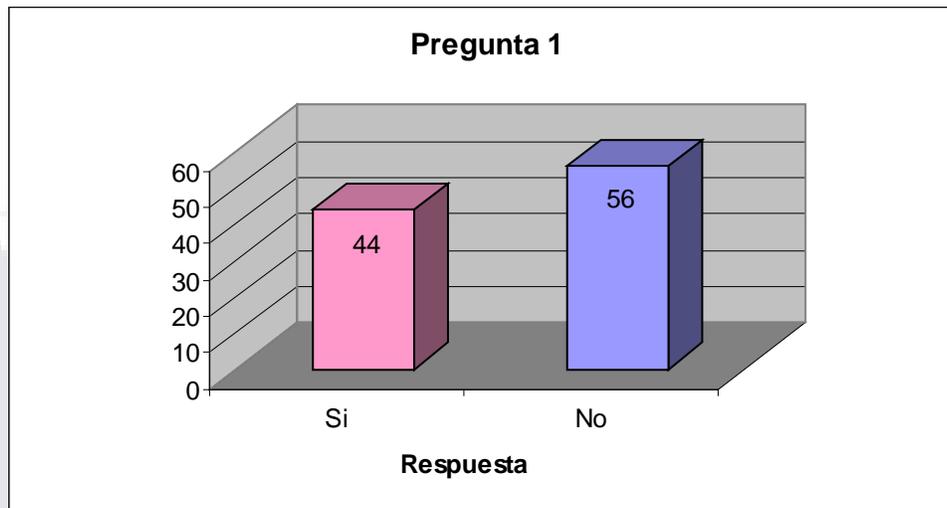
recomienda la aplicación del modelo que en la siguiente unidad se describe en cada uno de los temas y sobre todo se provoque la retroalimentación.

TABLA DE ANALISIS DESCRIPTIVO DEL CUESTIONARIO APLICADO

Nº DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
		SI	NO	
1	SU JEFE INMEDIATO LE EXPLICA DE MANERA CLARA	44	56	100
2	UTILIZA SU JEFE PALABRAS FACILES DE ENTENDER	52	48	100
3	EL JEFE TE PREGUNTA SI ENTENDISTE	42	58	100
4	SE LE INFORMA DE LOS OBJETIVOS, PLANES Y PROYECTOS	38	62	100
5	LO INVITAN A PARTICIPAR EN EL DISEÑO DE LOS OBJETIVOS	36	64	100
6	SE LE PERMITE DAR SUGERENCIAS	42	58	100
7	LE PERMITEN DESPEJAR DUDAS	40	60	100
8	CREE EN LO QUE SU JEFE LE DICE	35	65	100
9	CUANDO LE HACE UN OFRECIMIENTO SU JEFE LE CREE	33	67	100
10	LE CUMPLEN LO QUE LE PROMETEN	40	60	100,

PREGUNTA 1

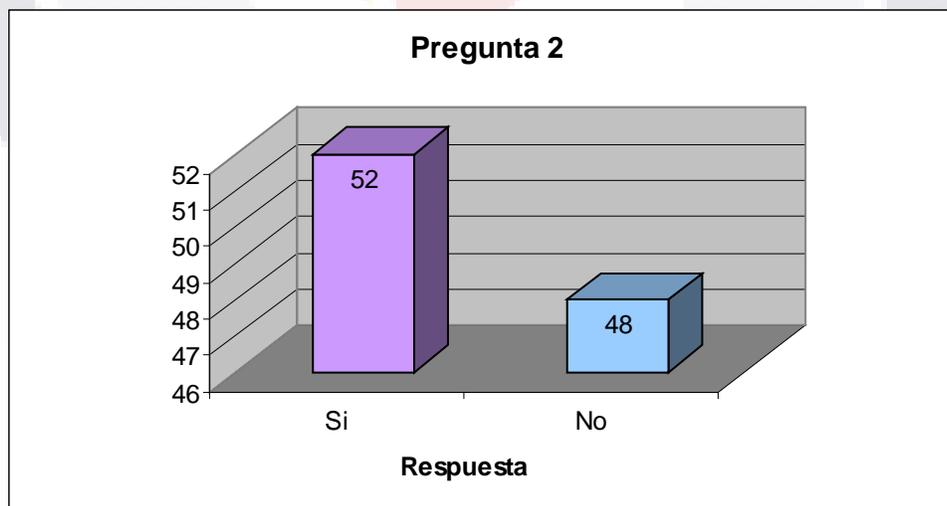
¿Su jefe inmediato le explica de manera clara los trabajos que le encomienda?



De los 100 trabajadores que se les aplico el cuestionario su respuesta de la pregunta No 1 contestaron 44 trabajadores si se le explica claramente su trabajo, mientras que 56 no se les explica con claridad.

PREGUNTA 2

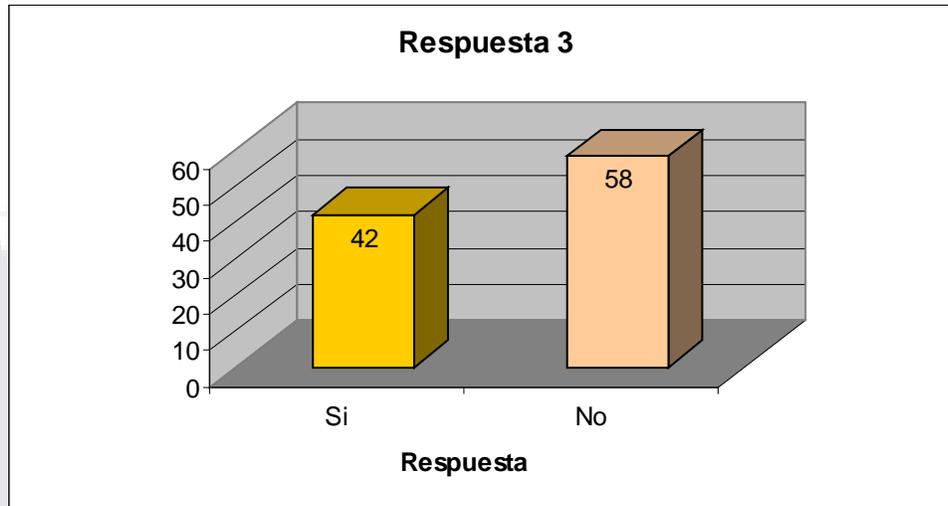
¿Utiliza su jefe inmediato palabras fáciles de comprender?



Los resultados obtenidos en la pregunta No 2 de si el jefe inmediato utiliza palabras fáciles de comprender, 52 trabajadores contestaron que su jefe inmediato si utiliza palabras fáciles de comprender y 48 Trabajadores que no.

PREGUNTA 3

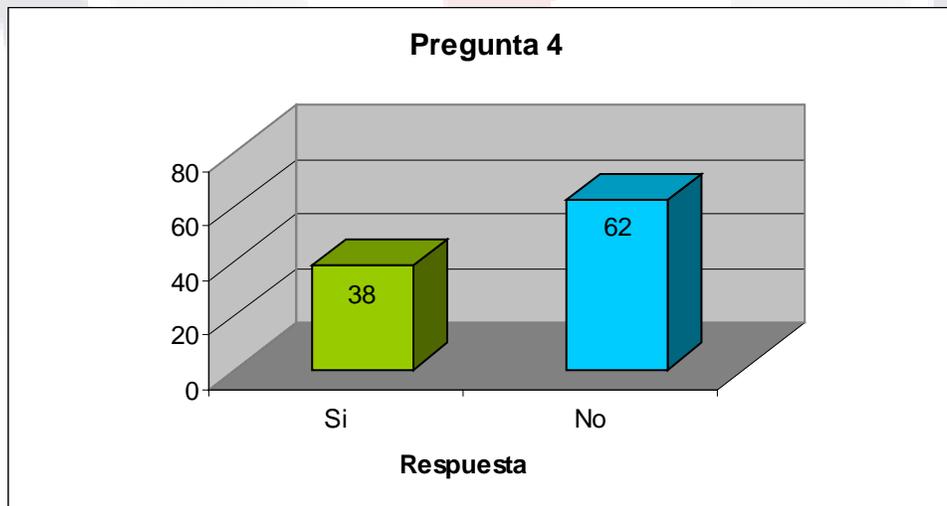
¿El jefe les pregunta después de dar una explicación, si entendieron?



De los 100 trabajadores encuestados en esta preguntan, su jefe nada mas provoco la retroalimentación en 42 trabajadores y no la provaca en 58 trabajadores

PREGUNTA 4

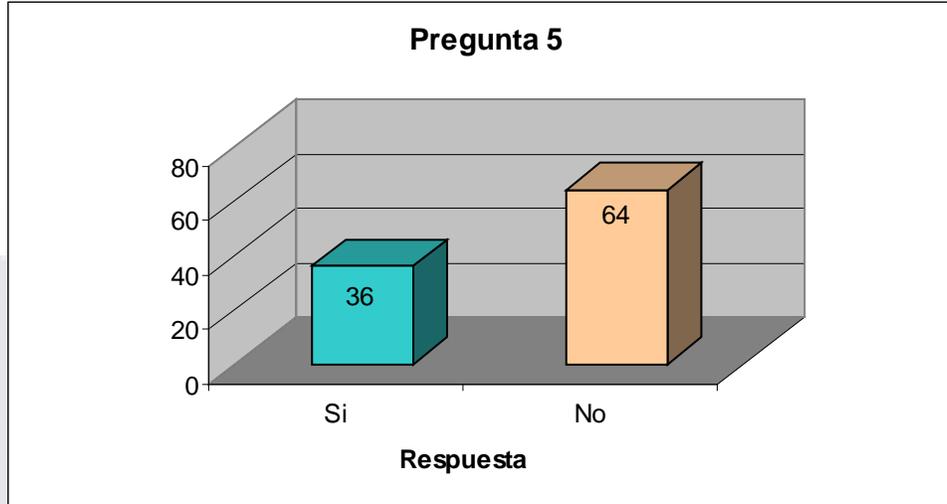
¿Se le informa de los objetivos, planes, o proyectos de la empresa?



El resultado de la pregunta No 4 nos demuestra claramente que no se mantiene bien informado a los trabajadores sobre los objetivos, planes y proyectos ya que 38 si se les informa, mientras que 62 no se les informa.

PREGUNTA 5

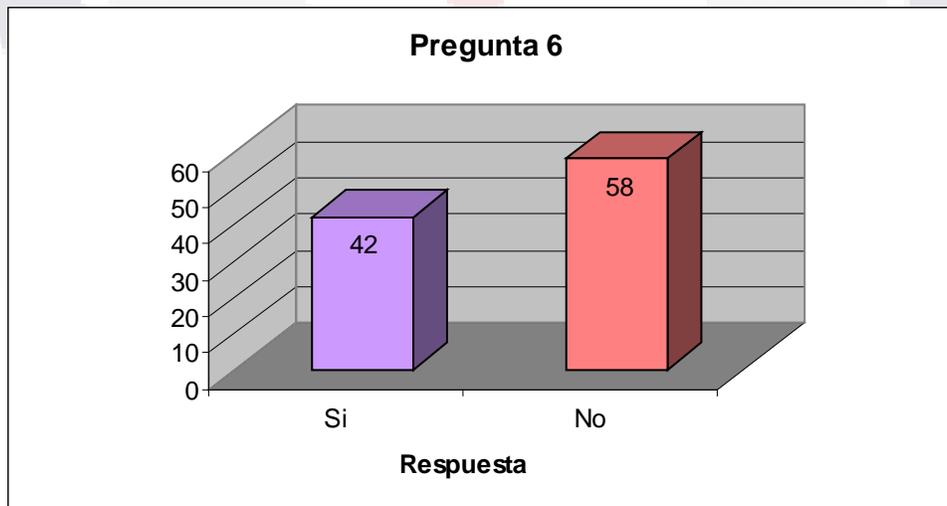
¿Se le invita a participar en el diseño o fijación de objetivos?



Los resultados de la pregunta No 5 nos indican que no se compromete a los trabajadores en su mayoría en los objetivos, ya que nadamas se invita a participar a 36 trabajadores, quedando 64 sin enterarse de los objetivos.

PREGUNTA 6

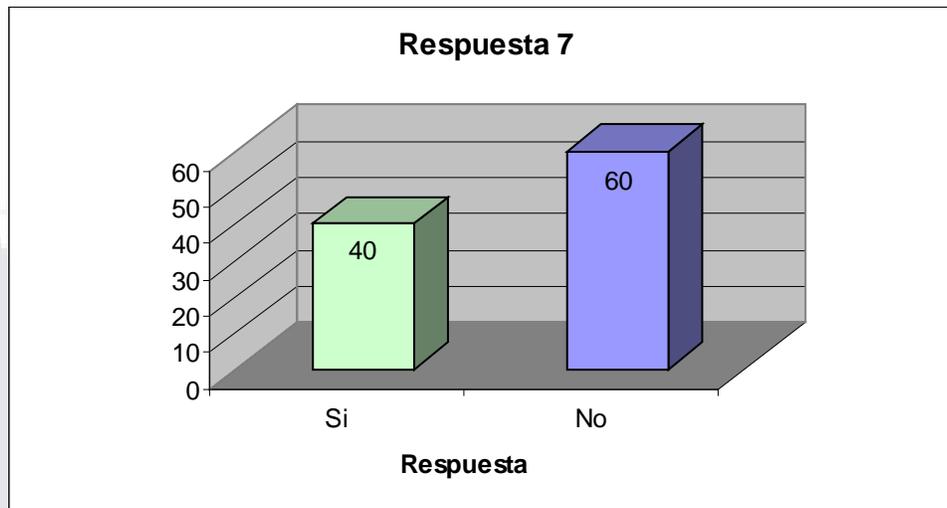
¿Se le permite dar sugerencias para las mejoras de trabajo?



Las respuestas que se obtuvieron con respecto a la pregunta No 6 indica que el grado de interacción que existe en la organización, es que a 42 trabajadores se les permite dar sugerencias, y al 58 no se les escucha ni se les permite dar sugerencias en el trabajo.

PREGUNTA 7

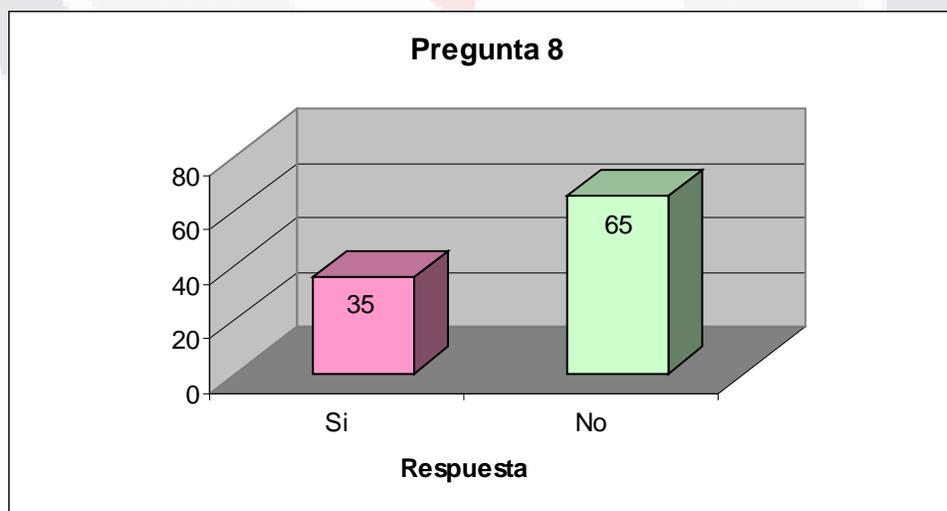
¿Despeja dudas sobre sus trabajos diarios?



En las dudas que se presentan sobre el trabajo con 40 trabajadores se provoca el dialogo despejando sus dudas y no se da ese dialogo con 60 trabajadores lo que puede provocar errores sobre su trabajo por falta de comunicaci3n.

PREGUNTA 8

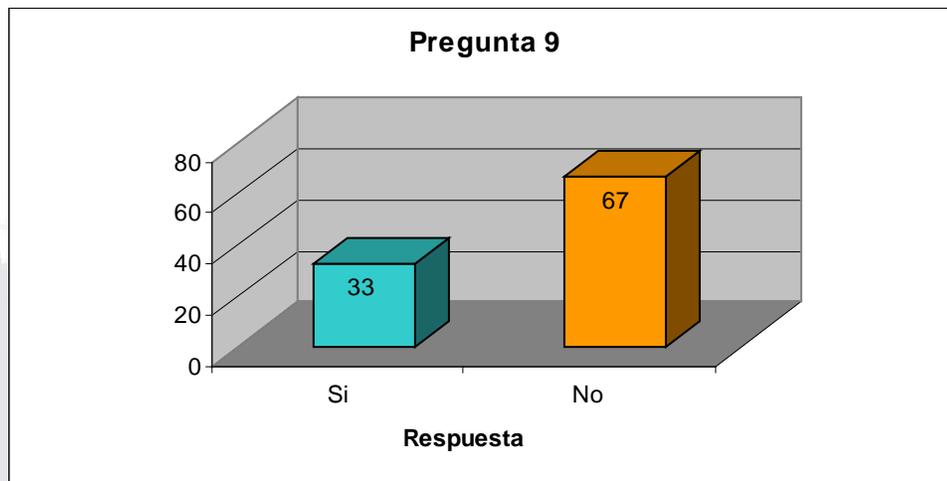
¿Cuándo se le informa cree en lo que sus jefes le dicen?



35 trabajadores si creen en la informaci3n que se les proporciona y 65 trabajadores no creen en la informaci3n que se les proporciona por que no aplican una comunicaci3n asertiva.

PREGUNTA 9

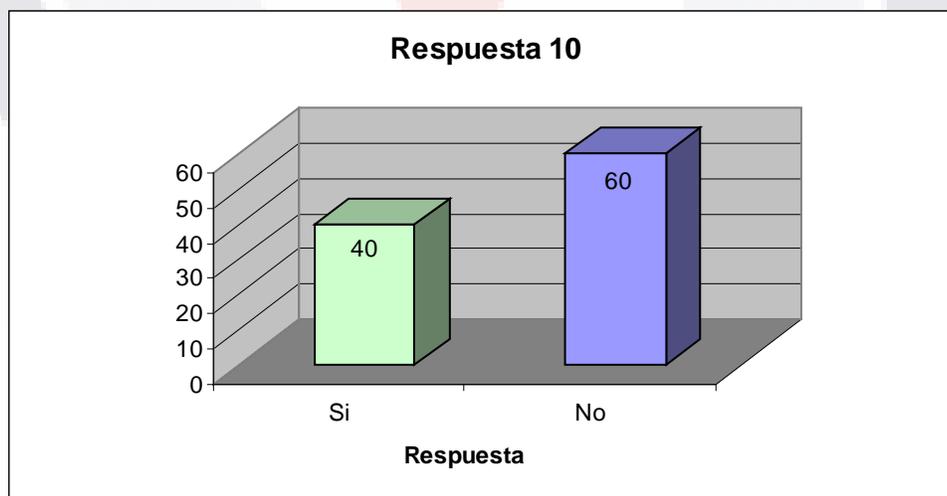
¿Cuándo le hace un ofrecimiento su jefe le cree?



En las respuestas de la pregunta No 9 nos muestra la falta de credibilidad de los Directivos sobre sus trabajadores ya que el 33% si creen en lo que les dicen y prometen mientras que el 67 % no creen

PREGUNTA 10

¿Le cumplen lo que le prometen?

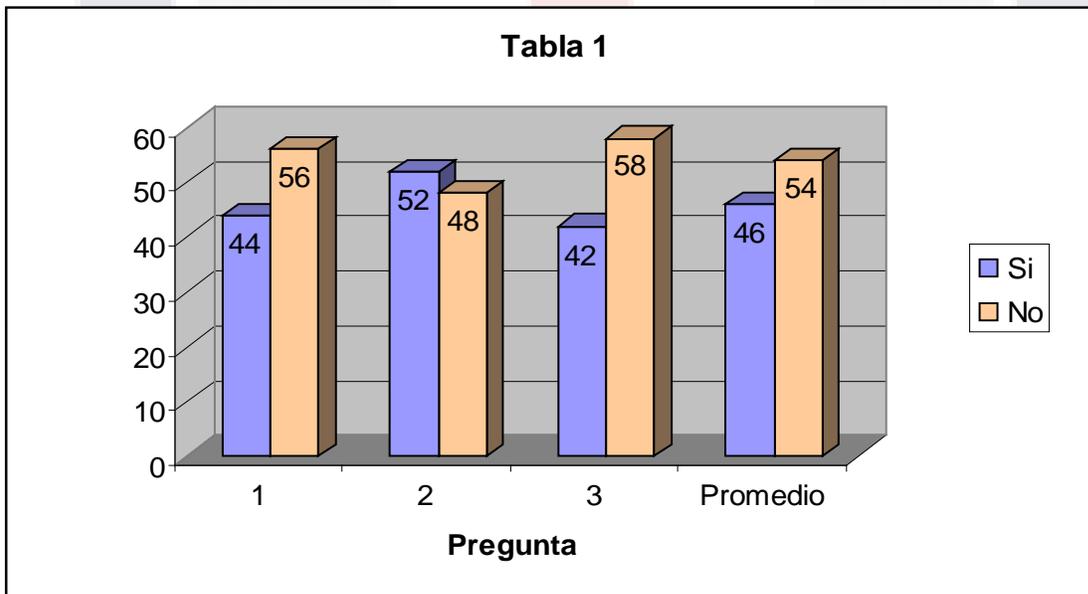


En el 40% de los trabajadores si les cumplen en las promesas que les hacen y 60 % no

TABLA 1

Nº DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
		SI	NO	
1	SU JEFE INMEDIATO LE EXPLICA DE MANERA CLARA	44	56	100
2	UTILIZA SU JEFE PALABRAS FACILES DE ENTENDER	52	48	100
3	EL JEFE TE PREGUNTA SI ENTENDISTE	42	58	100
RESULTADOS PROMEDIO		46	54	100%

El 46% si les explican bien y el 54% no les explican bien las decisiones, como conclusión del primer bloque de estas preguntas.



El promedio de las tres primeras preguntas nos indica una falta de comunicación ideal de los directivos con los trabajadores.

TABLA 2

N° DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
		SI	NO	
4	SE LE INFORMA DE LOS OBJETIVOS, PLANES Y PROYECTOS	38	62	100
5	PARICIPA EN EL DISEÑO DE LOS OBJETIVOS	36	64	100
6	SE LE PERMITE DAR SUGERENCIAS	42	58	100
7	LE PERMITEN DESPEJAR DUDAS	40	60	100
RESULTADOS PROMEDIO		39	61	100%

Se les informa acerca de los planes de la Cia. al 39% y el 61% no se les informa de los planes lo que da como consecuencia, bajos resultados por la falta de compromiso como se muestra en la grafica en el promedio

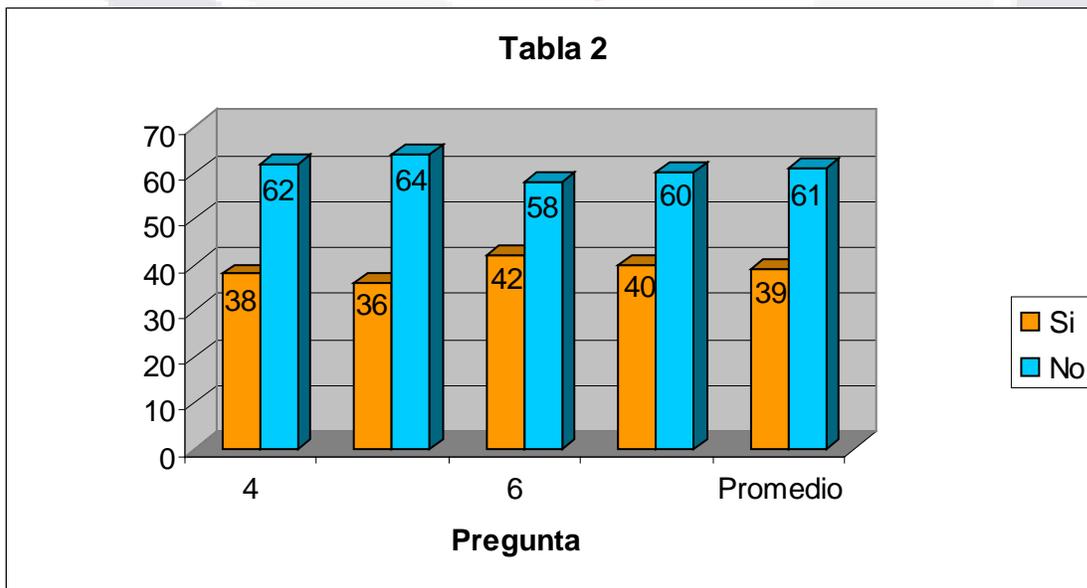
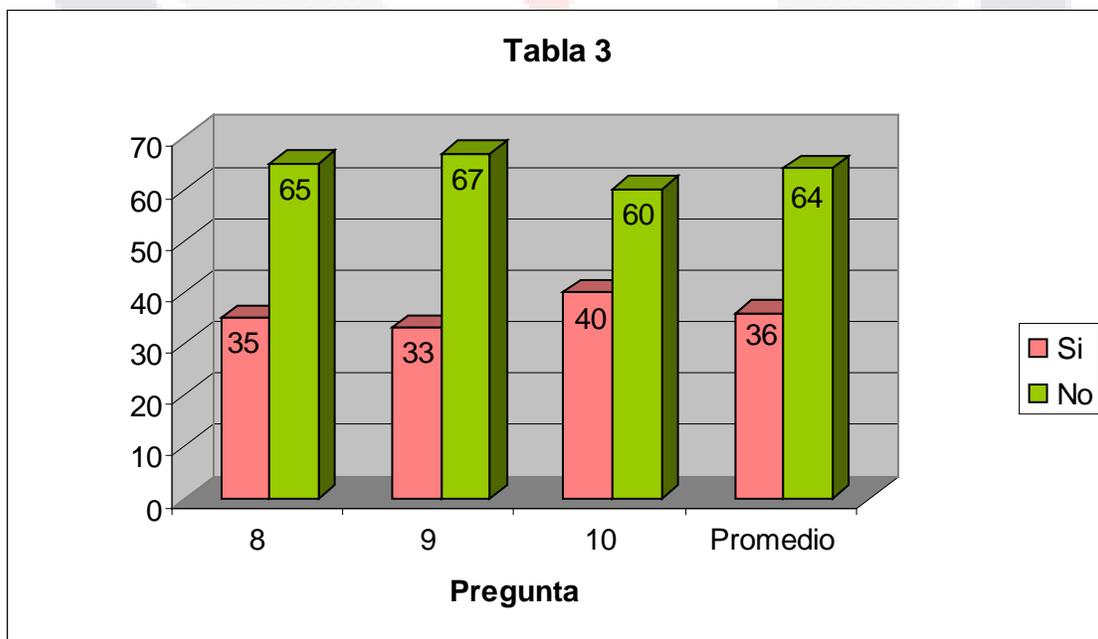


TABLA 3

N° DE PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
		SI	NO	
8	CREE EN LO QUE SUS JEFE LE DICE	35	65	100
9	CUANDO LE HACE UN OFRECIMIENTO SU JEFE LE CREE	33	67	100
10	LE CUMPLEN LO QUE LE PROMETEN	40	60	100
RESULTADOS PROMEDIO		36	64	100%

36% si cree lo que le dice la Administración y el 64% no cree lo que le dice la Administración como se muestra en la grafica siguiente en el promedio.



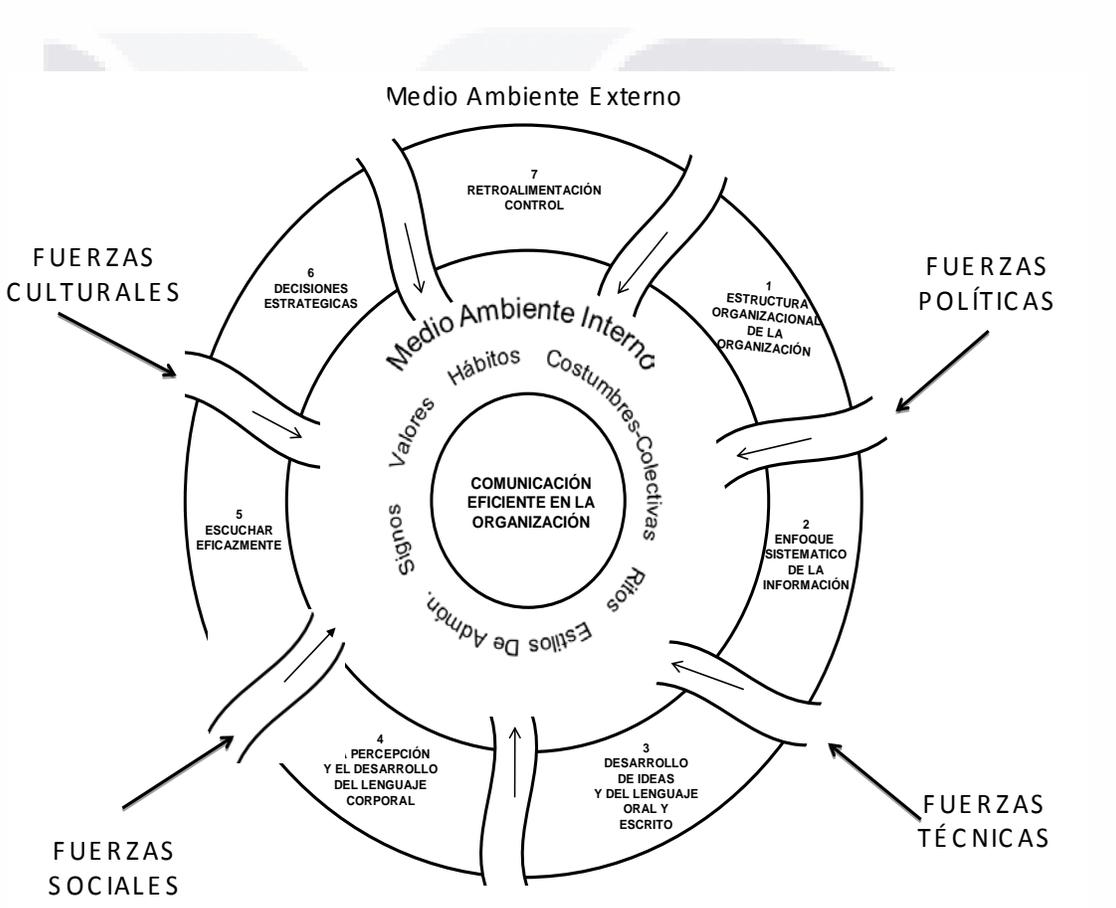
CAPITULO 6

MODELO PARA LA APLICACIÓN DE UNA BUENA COMUNICACIÓN

Para la realización adecuada de una buena comunicación y dirección es fundamental ser un buen comunicador. Un buen comunicador gasta tiempo para decir clara y exactamente lo que el equipo necesita saber. Significa detenerse para preguntar, si entienden lo que se les exige, significa ser un buen oyente. Un comunicador efectivo ahorra tiempo sacando momentos para aprovechar y dar más ideas que redunden en mayores beneficios. Un buen directivo, es un buen comunicador, pues su poder radica en su capacidad de comunicar ideas y significados claros. Un Directivo exitoso además debe de tener las siguientes atributos: Dar resultados , tener una misión y compromiso, confianza, creatividad e innovación , trato, aprendizaje ,entrenamiento y educación, idealismo, creer en si mismo, interesarse genuinamente en los demás, escuchar atentamente, identificar las potencialidades de los demás, proveer refuerzos positivos, involucrarse con sus seguidores, ser el prototipo, recompensar, sembrar ambiciones, esperar lo mejor. El directivo y comunicador tiene credibilidad de sus subordinados, sabe canalizar su energía nerviosa de una manera positiva y saber escuchar. El buen directivo y comunicador conoce a sus subordinados y sabe los temas que puede y debe tratar con ellos y como enfocarlos, su comportamiento no verbal es apropiado y sabe leer el comportamiento no verbal de sus subordinados (o publico), tener conocimiento básico del proceso de la comunicación, que le permite ganar credibilidad de su gente con cada mensaje que presenta. Por ello es recomendable aplicar una comunicación eficiente en la organización la cual consta de siete pasos que se muestran en un modelo que incluye: 1 Estructura organizacional, 2 Enfoque sistemático de la información, 3 Desarrollo de ideas y desarrollo del lenguaje oral y escrito, 4 La percepción y desarrollo de lenguaje corporal, 5 Escuchar eficazmente, 6 Decisiones estratégicas, 7 Retroalimentación y control. Llegando así a la aplicación de la comunicación eficiente como resultado de la combinación de los pasos anteriores. El modelo recomendado persigue la implementación de la **planeación de la comunicación** en las compañías considerando las fuentes de información fundamentales como son otras empresas y por supuesto los propios trabajadores de las organizaciones, sobre los cuales delegan los directivos, los sindicatos, comentarios de radio televisión y por supuesto las investigaciones que las propias compañías realicen a través de encuestas para identificar sus carencias en la aplicación de su comunicación de sus directivos. La eficiencia y la energía con la cual contribuirá el trabajador en las empresas, dependerá del grado de identificación con los objetivos y del compromiso que este haga con su dirigente, para lo cual debe de existir un proceso efectivo de

comunicación, en donde el directivo desarrolle adecuadamente su información, la comunique de la manera adecuada, provocando el dialogo, escuchando adecuadamente y provocando la retroalimentación, para así hacer la corrección en su información si fuera necesario e implementar una comunicación eficiente como se muestra en el modelo que a continuación se presenta:

Modelo de una buena comunicación



Esquema creado por el LAE Pablo Pérez Ramírez 2007

6.1 Estructura organizacional de la comunicación

Es de relevante importancia la orientación y definición de las diferentes actividades que se realizan en una empresa ya que en la realización de estas se centra el logro de los objetivos fijados, por lo que es de gran relevancia el establecimiento de los objetivos en la comunicación. Proporcionando el curso de acción a seguir y decidir por adelantado: que hacer, como y cuando hacerlo para alcanzar metas y objetivos fijados por la comunicación, una vez establecidos los objetivos de la comunicación en la empresa es necesario determinar como y que medidas utilizar para lograr lo que se desea. Esto solo será posible a través de la **organización** de la comunicación en la empresa, con su reestructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos que la integran.

La organización de las comunicaciones se debe de dar en base a la estructura organizativa, bajo las siguientes consideraciones:

- a) Los sujetos activos y pasivos
- b) El canal utilizado
- c) La dirección seguida

En el primer caso se dará comunicación vertical, horizontal, oblicua y externa.

En el segundo caso se darán comunicaciones formales e informales.

Y en el tercer caso comunicaciones ascendentes y descendentes.

Lo anterior se representa en la página 28 en el esquema 6 en donde se habla de la comunicación formal de una empresa, así como la página 18 en el esquema 2 en donde se da la clasificación de la comunicación dentro de este trabajo de investigación.

Raymond V. Lesikar ha descubierto cuatro factores que influyen en la eficiencia de la comunicación organizacional.

- ❖ Los canales formales e informales de comunicación
- ❖ La estructura de autoridad, con diferencias de estatus y poder en la empresa
- ❖ La especialización del trabajo (jerga mismo lenguaje)
- ❖ Propiedad de información, los individuos que poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto que desarrollan.

En la reorganización de la comunicación es importante considerar la estructura u organigrama, procedimientos, mecanismos de coordinación, estructura física y técnica, condiciones de trabajo, de seguridad y por supuesto flujos de información que tengan un sistema que genere los datos requeridos y de lo cual se hablara a continuación.

6.2 Enfoque sistemático de la información

Es importante señalar que la aplicación de un enfoque sistemático en los sistemas sociales, tienen consecuencia mas profundas de lo que se cree, ya que con enfoque sistemático nos sirve para advertir consecuencias que no hubiéramos imaginado.

El enfoque sistemático se debe de concebir como una actitud mental destinada a mejorar nuestra visión de la realidad y nuestra manera de actuar frente a ella. Las partes que integran los sistemas deben de ser coordinados de manera adecuada y cumplir con su función que tienen que realizar, apoyándose en un Sistema de Información por medio del cual los datos se obtienen, se procesan y transforman en información de manera esquematizada y ordenada estando en condiciones de poder tomar decisiones, como se encuentra en la figura de la pagina 74 de esta tesis. Un Sistema de Información Necesita una forma de procesamiento de datos y para ello se utiliza el **MIS** que es el Sistema de Información de Gestión, en este sistema de información se realizan cuatro actividades básicas

- ❖ Entrada
- ❖ Almacenamiento
- ❖ Procesamiento
- ❖ Salida de la información

En la comunicación un sistema de información es elemental para obtener datos para con ellos seleccionar los más adecuados, discriminando para obtener información de calidad y con ello mejorar el funcionamiento de las organizaciones, conjugando datos que permitan un significado amplio, con la combinación de datos obteniendo información de calidad.

Aplicando un enfoque sistemático de la información permitirá generar hábitos en aplicación de la comunicación en las empresas por lo que los Directivos quienes fungen como emisores o fuentes, tiene claro su objetivo de lo que desean comunicar, utilizando de manera correcta el mensaje, evitando barreras e interferencias de comunicación, provocando el dialogo y provocando la retroalimentación.

El aplica un enfoque sistemático nos va permitir tener un sistema al cual recurrir para poder acumular datos que unidos y procesados se convierta en información que genera ideas, con el cúmulo de información se esta en condiciones de poderse comunicar de forma mas acertada y poder decidir y seleccionar entre el tipo de lenguaje utilizado oral o escrito en la funcionalidad de la organización.

6.3 Desarrollo de ideas y del lenguaje oral y escrito

Cuando recopilamos datos lo procesamos se convierten en ideas intangibles, sin embargo los problemas se expresan en forma oral o escrita sin; Una manera recomendada para plasmar en forma tangible la idea que tenemos, es por medio de la escritura, de esa forma se desarrolla en forma escrita nuestra idea, al hacer una comunicación tangible por escrito es una mejor comunicación, para transmisión de mensajes complicados que son difíciles de transmitir en forma oral, se desarrolla la comunicación escrita, de tal manera que se hace más fácil.

Si se utilizan gráficas, tablas, estadísticas, datos, aspectos de carácter financiero, económicos, procedimientos y otros más. En el desarrollo verbal de las ideas se recomienda la elaboración de un vocabulario entre más amplio sea el vocabulario más alternativas, tendremos de expresar la idea y seleccionar la palabra que se quiere, como el que escucha es más fácil entender, un libro de construcción de vocabulario es: "Enriquezca su vocabulario" Selecciones Readers digest. En investigaciones que arañan la transmisión de las ideas que se asimilen, que se aprendan y se debe de tener presente, la curva de la concentración, curva de retención, considerar los sentidos humanos (vista, oído, olfato, gusto y tacto) y la manera de recibir y asimilar la información. (1)

Los sentidos humanos en la comunicación

Para el desarrollo de las ideas en la comunicación son fundamentales los sentidos humanos, tanto para la transmisión y recepción y mensajes.

El ser humano se comunica a través de los cinco sentidos con los siguientes porcentajes que se muestran a continuación:

- **Vista 75%**
- **Oído 13%**
- **Tacto , Gusto y Olfato 12%**

(1) Jane Alcan legis, *El gerente receptivo fondo editorial, México 2000*

Como se puede observar, la parte visual es la de más alto porcentaje por lo cual se recomienda utilizar, apoyos visuales para un mejor aprendizaje.

Manera de recibir y asimilar la información:

- La tarea necesita siempre fijarse en el contexto. Ninguna tarea, puede completarse en forma efectiva, sino se entiende como se ajusta a la tarea total.
- El trabajo necesita descomponerse en sus partes y explicarse, cada una de las partes. Se requiere que se practique lo que se ha enseñado (aprendido).

6.3.1 Desarrollo del lenguaje oral y escrito

Para lograr este desarrollo es fundamental el hábito de la lectura, la preparación constante, existen libros que nos ayudan a fomentar nuestro vocabulario y los hay específicamente para ello.

Conocer e investigar día a día palabras nuevas auxiliándonos de diccionario, libros de sinónimos, para conocer diferentes maneras como expresar una palabra de diferentes maneras.(2)

Hay que tener muy presente las ventajas y desventajas de la Comunicación Oral y Escrita así como la Oratoria y reglas ortográficas como parte de la gramática. Comenzando con las ventajas y desventajas de la comunicación oral

(2) Verdeber Rudolph F. *Comunicación oral y escrita efectiva*, Thomson editores, México 2000

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN ORAL

COMUNICACIÓN ORAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se expresan mejor los sentimientos y emociones • Es personal e individualizada este tipo de comunicación • Hay interacción y retroalimentación • Produce un impacto mayor • Es barata • Origina el dialogo directo • Permite detectar el engaño cuando se titubea • Permite corregir y ajustar mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil pensar mientras se habla • Una vez que se ha dicho algo, no se puede borrar • Es efímera y de poca duración • Es difícil hacer diferencias • No se puede archivar y retener por mucho tiempo, el mensaje igual • Hablar sin pensar • No utilizar lenguaje claro • No hablar

Referencia Verdeber Rudolph F. año 2000 elaboro Pablo Pérez Ramírez

6.3.2 El discurso hablado

Dentro de la comunicación oral juega un papel importantísimo el **Discurso hablado u oratoria** y su aplicación en la dirección de las empresas es fundamental, por lo que a continuación presento su definición:

Es el dominio de las habilidades en el discurso hablado que permite, influir en discurso hablado que permite influir en las actividades y en el comportamiento de la gente, permitiendo comunicar incluso información compleja de manera que todos los miembros del público puedan comprenderla por lo cual se recomienda utilizar los siguientes principios:

<u>PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ORATORIA</u>	
1.-Selección del tema	Identificar las materias de estudio con lluvia de ideas, analizar a quien va dirigido el mensaje
2.- Recopilación de información	Fuentes tradicionales y electrónicas. Investigación libros, revistas, Internet y entrevistas
3.- Como organizar y resumir un discurso	Redactar puntos principales, ordenar tema y tiempo
4.- Como elaborar la introducción y conclusión	Objetivos, introducción conclusión , fijar tono de voz, credibilidad
5..Como adaptarse al publico	Ser oportuno, con proximidad, trascendencia, i y personalidad
6.- Apoyo visual	Objetivos, diagramas, graficas, proyecciones, material de computadora
7.- Practicar redacción y discurso	Hablar con claridad, con intensidad, con énfasis, apropiadamente,
8.- Practicar la declamación	Voz, articulación, acción corporal, entusiasmo, expresividad vocal, fluidez, tener apoyo visual

Elaboro LAE Pablo Pérez Ramírez fuente de información Verdeber Rudolph F. año 2000

Con la aplicación de los principios antes descritos, obtendremos objetividad, claridad, articulación, intensidad y énfasis en nuestras ideas que transmitimos, por lo que es de relevante importancia aplicar también la comunicación escrita en mensajes de mayor laboriosidad, así como para comunicarse a grandes distancias y aplicar en las organizaciones políticas y reglamentos que deben de reforzarse en forma escrita, de la misma manera un mensaje se puede hacer llegar a a más personas, sin necesidad de que se tienen que reunir, como sucede en conferencias. Las comunicaciones escritas se presentan como transmisiones tangibles y se presentan para una

mejor comunicación, comprensión y transmisión de mensajes que, por lo regular son particularmente complicados, ejemplo datos, graficas y tablas estadísticas, aspectos de carácter financiero y económico. Por lo que considero de gran valía aplicar las ventajas y desventajas de la comunicación escrita que a continuación presento:

Comunicación oral efectiva: (3)

Para la aplicación de la comunicación oral efectiva se debe de tomar en cuenta los elementos que a continuación se presentan:

- ❖ **Conocer con exactitud el Mensaje.-** Identificar la información que se desea transmitir, sabiendo los pormenores de ella.
- ❖ **Utilizar lenguaje claro.-** No utilizar palabras de difícil significado considerando el auditorio al que se dirige.
- ❖ **Evitar lenguaje de confrontación.-** Evitar tonos y palabras de agresividad, no provor hostilidad.
- ❖ **Tratar el emisor al receptor como persona.-** Tener empatía, considerando como le gustaría al receptor se le tratara.
- ❖ **Reforzar las palabras con hechos.-** Es fundamental identificar lo comunicado con la aplicación cotidiana.
- ❖ **Hablar el mismo idioma.-** De no ser así no se dará una comunicación efectiva.
- ❖ **Comunicarse en lugares sin interferencias.-** evitar las barreras de comunicación, evitar ruidos, paredes, smog, etc.
- ❖ **Hacer preguntas ¿Qué?, ¿Como?, ¿Quien? ¿Cuando?, ¿Dónde? Y ¿Por qué?.-** Basado en las preguntas que quiero comunicar, como lo quiero comunicar, quien lo comunica, cuando, donde y lpor que se comunica.
- ❖ **Evitar Vacilaciones.-** No titubear en lo que se comunica, para con ello tener mayor credibilidad.
- ❖ **No juzgar apariencia externa.-** Que el aspecto externo no influya en la importancia del mensaje.
- ❖ **Mantener contacto Visual.-** Siempre ver el comportamiento del receptor , para con ello hacer las correcciones necesarias en nuestro mensaje
- ❖ **Posición del cuerpo y voz firme.-** Es fundamental la posición corporal ya que denota deseo entusiasmo o todo lo contrario, así como el tono de nuestra voz con ello se motiva y se contagia.

(3) Verdeber Rudolph F., *Comunícate* Mc Graw Hill México 2000

6.3.3 Ventajas y desventajas de la comunicación escrita

Otro tipo de comunicación que debe de dominar cualquier Dirigente de Empresas, docente o comunicólogo en general es la Comunicación Escrita, de la cual a continuación mencionamos sus ventajas y desventajas: (4)

<p style="text-align: center;">Ventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es mejor para hechos y opiniones • Para mensajes difíciles y complicados • Puede ser revisada • Puede llevarse un registro y control para hacer referencia • Se puede planificar cuidadosamente antes, de transmitirse
<p style="text-align: center;">Desventajas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es mas cara que la Oral • No hay retroalimentación inmediata • Tarda en llegar • Hay gente que no sabe leer • No se esta seguro de que el mensaje se ha leído • Carece de individualidad

Elaboro LAE Pablo Pérez Ramírez fuente de información Verdeber Rudolph F. año 2000

Como se puede observar en el esquema anterior que se presento, la comunicación escrita, se puede realizar de manera cuidadosa, planificada y controlada, pero carece de individualidad y es requisito fundamental el saber leer y escribir, por lo que se recomienda en este tipo de comunicación, la aplicación de los siguientes principios y reglas.

(4)IBIS

6.3.4 Principios y reglas de la escritura

Para la aplicación de las reglas y principios que a continuación se mencionaran es básico realizarlos bajo un plan establecido, lo que permite dar secuencia y disponer del tiempo suficiente para que esta sea claramente entendida, y aplicarse en los mensajes escritos los puntos siguientes :

- Conocer la misión
- Escoger las palabras con cuidado
- Palabras que se entienden con rapidez y facilidad
- Bajo un plan establecido
- Tener introducción, cuerpo principal en el que se desarrolle el tema, conclusión.
- Hacer frases cortas
- Prefiere lo simple a lo complejo
- Evitar las palabras inútiles
- Utilizar verbos activos

La manera de hacer cada vez más completa la aplicación de la comunicación, es utilizando el lenguaje corporal.

Comunicación escrita en forma efectiva

Dentro de la comunicación escrita un buen comunicador debe de considerar que la redacción es un elemento fundamental para aplicar una comunicación escrita en forma adecuada, por lo cual es importante definirla.

La redacción.- Es el arte de escribir coherentemente cualquier tipo de idea, redactar es comunicar, es poner algo en escrito. Las condiciones en la redacción son: La claridad, La precisión, La propiedad, La concisión y la sencillez: (5)

La claridad.-Es pensamiento diáfano, conceptos bien dirigidos, sintaxis correcta y vocabulario al alcance del que lee. Es la cualidad del estilo que consiste; en transmitir un pensamiento de manera que se comprenda sin esfuerzo. Un estilo es claro cuando el pensamiento del que escribe penetra sin esfuerzo en la mente del lector, Martín Vivaldi. Con claridad se obtienen el uso correcto de los signos, corta rodeos innecesarios, alternando oraciones largas y cortas, enlaza oraciones de

(5) Andrade Gallegos Jesús, UTA Curso de redacción y comunicación escrita 2006

Manera lógica, secuencial, se escriben párrafos cortos, se usa la voz activa. Con claridad se evita, el uso inadecuado de los nexos, la puntuación incorrecta, la repetición innecesaria de palabras, las palabras rebuscadas o imprecisas, y abuso de oraciones subordinadas.

La precisión.- es la manera de expresar las ideas de manera directa. El texto debe tener una interpretación. La precisión es la habilidad para expresar con exactitud las ideas. Con la precisión se evita la construcción gramatical de doble significado, evita palabras de amplio significado, se obtiene apoyo en las preguntas básicas.

La propiedad.- Es cuando se usan las palabras correctamente y se respetan las reglas ortográficas y gramaticales. Es escribir respetando las reglas gramaticales. Con la propiedad se obtiene la aplicación de las reglas de acentuación utilizando las reglas de puntuación, utilizando correctamente la semántica y la sintaxis.

La concisión.- consiste en emplear sólo aquellas palabras que sean absolutamente necesarias para expresar lo que se desea. Es ser breve pero completo, lo breve sí es bueno, dos veces bueno. Con la concisión se quita de una idea todo lo que no fortifica, todo lo que sea repetición, todo lo que carece de relieve, evita la acumulación de ideas secundarias, sustituye expresiones largas por otras más cortas de igual significado, quita todo lo innecesario.

La sencillez.- Se refiere a la expresión sin rebuscamientos, tanto en las ideas como en el vocabulario. La naturalidad en el estilo, es la cualidad que aporta a la redacción de cualquier afectación y exceso.

Con la sencillez se obtiene un vocabulario rico, evita el abuso de oraciones subordinadas, evita objetivos que no aportan fuerza al enunciado.

6.4 La percepción y el desarrollo del lenguaje corporal

La Percepción es la interpretación de la realidad de cada persona y es uno de los principales obstáculos mas comunes en la comunicación, pues las personas tienen diferentes antecedentes, en conocimientos y experiencias (vivencias) que hacen percibir a cada persona de manera diferente el mismo fenómeno, el tema de la percepción se trato con anterioridad en la pagina 51 de esta tesis.

Para evitar las diferencias en la percepción y en el lenguaje, el mensaje debe exponerse de tal manera que lo puedan entender receptores que tienen diferentes opiniones y experiencias, siempre que se pueda se debe de obtener información de los antecedentes de las personas con las que nos comunicaremos. Es importante ayudarnos de la comunicación corporal y de la empatía. Contemplar la situación con el punto de vista de la otra parte y demorar las reacciones hasta que no se ha ponderado la información pertinente, servirá para reducir ambigüedades.

El lenguaje corporal tiene un impacto muy alto en la comunicación de ahí su importancia, Es lo que identificamos como comunicación no verbal, lo cual también es la cinética, estudio de los movimientos del cuerpo, área relativamente nueva, sus conclusiones se deben tomar con cuidado; Una posición o movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso o universal. Pero cuando se une con el lenguaje le da un mayor significado al mensaje del emisor. Dentro de la comunicación no verbal es importante identificar tres tipos de comunicación: **a)** Comunicación no verbal Kinésica, **b)** Comunicación no verbal paralenguística, **c)** Comunicación no verbal Proxémica. (6).

a) Comunicación no verbal corporal (Kinésica).- Estudia la expresión de los mensajes no verbales corporales. La palabra Kinésica se deriva del griego Kinen y significa, mover (Vargas, 33) Algunos de los objetos de estudio de la kinésica son: 1) los gestos y movimientos corporales, 2) Las expresiones faciales, 3) La mirada, 4) El tacto. Ekman ha clasificado gestos y movimientos corporales con base en sus funciones en: 1) Emblemas, 2) Ilustraciones, 3) Demostración de afecto, 4) Reguladores, y 5) Adaptadores.

Se han clasificado las expresiones faciales con base en los objetivos de la fuente del mensaje y estos son : 1) Intensificar, 2) Disminuir, 3) Neutralizar, 4) Disfrazar.

Los dirigentes de las organizaciones se deben especializar en la Comunicación Kinésica, describiendo movimientos y gestos corporales, expresiones faciales, las miradas y el tacto, visualizando las acciones que los subordinados efectúan en las empresas; Como ejemplo de este tipo podemos mencionar lo siguiente: Si observamos a alguien caminando arrastrando los pies y la cabeza hacia abajo – nos denota desgano, en Cambio alguien con movimientos muy rápidos e inquietud denota, prisa y nerviosismo, de la misma manera algunos movimientos y gestos corporales se les denominan emblemas, algunos emblemas, en la política son. El puño cerrado denota fuerza, el movimiento de las palmas de la mano hacia el emisor, es una invitación, es una exhortación, las palmas hacia fuera del emisor, es alejarse vayan, no hacer caso, el dedo índice, indica uno, énfasis de algo, de la misma manera en los deportes, los emblemas son diferentes en su significado.

(6) McCenter Eilgen, *comunicación oral para el liderazgo*, editorial MCGraw Hill, México 2002

b) La comunicación no verbal vocal (para lingüística)

Esta estudia la expresión de los mensajes no verbales producidas por la voz (excepción de las palabras) es importante no confundir, el tono de la voz con la palabra que eso sería comunicación oral diferente a está. Dentro de la comunicación, se considera la vocalización, fuerza de la voz, tono, fluidez, pausa, dentro de estas señas vocales de fenómenos acústicos específicos muy variados, que consisten en elementos de calidad de voz vocalización y pausas, los receptores de un mensaje, con base en las vocales, frecuentemente hacen inferencia o juicio de cuatro tipos de información y son: 1) Características Físicas, 2) su personalidad, 3) Su actitud hacia el receptor, 4) Su estado emocional.

Este tipo de comunicación no verbal se aprecia claramente cuando damos una orden con un tono de voz fuerte y con el gesto fruncido, estamos denotando molestia. El directivo debe en cada situación cuidar todas y cada uno de los efectos de su mensaje.

c) La comunicación no verbal espacial (proxémica)

Esta comunicación no verbal que considera el uso de los espacios que existen entre las personas que entablan una comunicación.

Algunos temas de investigación de la proxemia: 1) Relación entre conducta humana y la arquitectura, 2) El espacio interpersonal, y 3) La territorialidad.

Se señalan cuatro tipos de distancia Interpersonal: 1) La intimidad 2) La personal, 3) La social, 4) la pública.

En este tipo de comunicación cuando se invaden los espacios se provoca malestar, molestia, falta de atención y otros, por lo que se debe ser respetuoso de los espacios y territorialidad en la comunicación.

Dentro de la comunicación es fundamental el lenguaje corporal, ya que le da un significado más completo a nuestro mensaje, con la interpretación correcta de los movimientos, realizados, el tono de la voz, la fluidez, y la distancia a que se realiza. Ya que de la interpretación correcta de los significados de los movimientos, gestos, fuerza en la voz y espacios, unidos estos al lenguaje, nos permiten interpretar con mayor eficacia los mensajes que y tener una mejor comunicación.

6.5 Escuchar eficazmente

Cuando alguien se prepara para transmitir información a un público, ha utilizado varias horas, preparando su mensaje, seleccionando tema, se afinaron conocimientos sobre éste, se identificaron fuentes de información escrita en la biblioteca; se leyeron, se tomaron apuntes, se organizó la información para facilitar comprensión por parte del público, se prepara el mensaje que merece ser escuchado.

El público a quien va dirigido el mensaje, se puede distraer por innumerables factores, a alguien se le cayó la pluma, su compañero se agachó a recogerle la pluma, alguien estornudó, otro mastica chicle haciendo mucho ruido, otros platican y pudiera mencionar un sin número de ejemplos de distracción. Desgraciadamente en las escenas anteriores suceden con mucha frecuencia al enviar un mensaje, ese comportamiento es desfavorable e inmaduro que se debe de evitar, si se quiere desarrollar la habilidad de escuchar. Un estudio de Kankan (1939; 172-183, citado 1957: 6) estimó que el adulto ocupa el 70% del tiempo que está despierto en una de comunicación oral. Descubrió que de ese 70% el 9% se dedicó a escribir, el 16% a leer y resto 45% al conversar, de ahí la importancia de saber escuchar.

Hay tres elementos que se tienen que considerar para escuchar más eficientemente y son: (7)

- ❖ **Empalmar.-** Escuchar para empalmar requiere que nos acerquemos a la situación con el afán de comunicarnos con disposición de comprender a la fuente, explorar su punto de vista y de compartir su espíritu.
- ❖ **Informarse-** Escuchar para informarse, requiere que nos acerquemos a la situación de lo que nos desean comunicar con una actitud de mentalidad abierta, receptiva hacia el orador y su mensaje, requiere que nos preparemos para reaccionar intelectual y no emocionalmente ; de escuchar sin distorsionar la información con nuestro prejuicio, esforzarnos para comprender el mensaje.
- ❖ **Evaluar.-** Escuchar para evaluar requiere que consideremos la autoridad del emisor, ¿es profesionalista, es autoridad reconocida en esa especialidad, tiene experiencia?, se considera su credibilidad, reputación, sinceridad, usar evidencias, es consistente o contradictorio.
para fortalecer y ser más eficiente en el escuchar , se recomienda aplicar las siguientes reglas.

(7) McCenter Eilgen, *Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno*, editorial MCGraw Hill México 2002

6.5.1 Reglas de oro para escuchar eficazmente

Ralph Nichols reconocido especialista en el campo de la comunicación oral, nos informa que la concentración al escuchar es difícil por un hecho peculiar a la comunicación oral que pocas personas conocen. El cerebro procesa información a una velocidad mucho más rápida que el tiempo en que una persona puede producir lenguaje hablado. Mientras que la velocidad promedio para hablar es de 125 palabras por minuto; muchas personas pueden leer y comprender 1200 palabras por minuto.

El secreto de la eficacia al escuchar es utilizar de forma eficiente el tiempo que nuestro cerebro no usa para procesar las palabras que recibe. Varios autores especialista han hecho observaciones a manera “reglas **de oro**” que son las siguientes

Conócete a ti mismo.- tus propios motivos, tus creencias, valores y prejuicios influyen en tu capacidad para escuchar. Reconócelos. No rechaces a quien te comunica un mensaje por que no te simpatiza, por su forma de vestir, por emitir ideas diferentes a tus creencias. Para escuchar más eficazmente hay que romper nuestros Hábitos de pensamiento y comprender nuevas ideas.

Se cortés.- Escucha con atención. Convéncete de que sacarás provecho de la presentación considérate un elemento importante en el ciclo de la comunicación. Ayuda en forma no verbal a que el emisor se exprese, evita mostrar señas de desaprobación y fingir atención, condúctete como te gustaría que se comportaran contigo cuando expones una idea.

Desarrolla interés.- En varias áreas del conocimiento, adquiere hábitos de informarte sobre diferentes áreas de interés. En medida la medida en que se dispone de información más variada se facilita la concentración al escuchar.

Prepárate físicamente.- Escuchar es un proceso activo que implica un gasto de energía, hay que estar preparado hacer un esfuerzo físicamente, alimentarse bien y descansar lo necesario para estar alerta mentalmente, así como escuchar con empatía, el tener mentalidad objetiva, tener interés y estar preparado para concentrarse en la información que se escucha y con ello su análisis y poder tener una reacción a lo escuchado logrando tener una correcta comunicación provocando la retroalimentación .

6.6 Decisiones estratégicas

Para tener decisiones estratégicas en la comunicación, los Directivos deben hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se va hacer?
2. ¿Como se va hacer?
3. ¿Quién lo va hacer?
4. ¿Cuándo o en que secuencia se va Hacer?

Después de formularse las preguntas antes descritas, los Directivos deben contestarlas aplicando Alternativas Estratégicas que son las siguientes:

- ❖ Alternativa estratégica de actuación.- En esta primera estrategia se debe de responder la pregunta ¿Qué se va hacer? Que es fijar el objetivo que es hacia donde voy a dirigir mi comunicación.
- ❖ Alternativa estratégica de aproximación.- En esta se debe de decidir sobre diferentes posibilidades de estructuración de la comunicación de lo que se va abordar en el proceso de realización, contestando la pregunta ¿Cómo se va hacer?
- ❖ Alternativa de implementación.- Esta alternativa contesta la pregunta ¿Quién lo va hacer? Es decidir quien va a realizar la comunicación.
- ❖ Alternativa estratégica de planificación.- Que es el conjunto de acciones aplicadas en un proyecto con ello contestando la pregunta ¿Cuándo se va hacer?

6.7 Retroalimentación y control

Un elemento fundamental en el modelo y aplicación del proceso de comunicación es la retroalimentación como un instrumento de control con lo cual se puede constatar, si la información proporcionada, cumple con su objetivo y planes establecidos y si no realizar las correcciones necesarias y realizar un adecuado proceso de Comunicación, en todas y cada una de las partes del modelo propuesto como lo son: La estructura organizacional, el enfoque sistemático de la Información, desarrollo de idea y del lenguaje oral y escrito , percepción del lenguaje corporal, escuchar eficazmente, decisiones estratégicas en la aplicación de la comunicación, todo teniendo en cuenta que la comunicación que se debe de aplicar en las organizaciones debe de ser eficiente ya que los resultados obtenidos en la investigación realizada a 20 empresas con total de 100 empleados de nivel operativo en donde su actividad se realiza en diferentes giros como:

maquiladoras, fabricantes de muebles y granjas todas en el estado de Aguascalientes por lo que recomendamos la aplicación del modelo que en esta unidad describimos en cada uno de los temas y sobre todo se provoque la retroalimentación.

Ya que en los resultados obtenidos de la investigación realizada nos arroja resultados claros donde se identifica que la falta de la Retroalimentación provoca que no se realice una adecuada comunicación.

Medio ambiente interno y externo en la comunicación eficiente

En la actividad laboral dentro de las organizaciones se tiene la investigación que el 80% de los empleados que fallan lo hacen por no saber, relacionarse con sus compañeros. Con la comunicación los individuos se integran entienden su papel dentro de la empresa y ofrecen mejores resultados en su actividad (Bonilla Gutiérrez 1988).

No hay que olvidar que el ambiente interno tiene que sustentarse en la cultura organizacional en donde actúan el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Y si no existen estos valores hay que crearlos, favoreciendo la integración entre objetivos institucionales e individuales, como cliente interno con el personal como recurso estratégico, teniendo como soporte el Desarrollo Organizacional y su Cultura Organizacional.

Annie Bertoni 1992 en su libro "Organización Comunícate" en el cual nos dice que la organización debe de tener características fundamentales que son:

Ser abierta.- Para comunicarse con el medio ambiente exterior en forma integrativa.

Ser evolutiva.- No rutinaria, ni excesivamente formalista.

Flexible.- Para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones informales y formales

Tener finalidad explicita.- Coherente en la comunicación formal.

Autorresponsabilizante. – Para todos los miembros con retención de información

Energética.- Con formación educativa y comunicación potencialidades internas llevadas a una finalidad practica

El dominio ambiental y del desarrollo organizacional, juegan un papel importante en la aplicación eficiente de la comunicación aunado al ambiente externo en los sistemas Políticos, Culturales Técnicos se interrelacionan y forman un sistema organizacional mas grande y manteniendo a estos sistemas balanceados con el ambiente interno se logra una adecuada coordinación en las actividades logrando una comunicación eficaz.

6.8 Comunicación efectiva

Se ha comprobado que 9 de 10 problemas entre personas es el resultado de una mala comunicación, según sea la calidad de la comunicación que tengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicarse de manera efectiva, aun intuitivamente, sus propósitos y emociones.

Sólo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar , enseñar, aceptar dirigir .. pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a lo que realmente buscamos.

El buen comunicador debe tener credibilidad y se debe de hacerse las siguientes preguntas: ¿En que consiste el fenómeno intangible de la credibilidad?, ¿Cómo puedo lograr que mi público me estime , me crea, piense que tengo la razón y que la información que ofrezco es correcta ¿Qué debo hacer para que me acepten ¿. Estas son preguntas que inquietaron a los griegos y que siguen interesando hoy. (8)

La comunicación efectiva es.- Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. Los seres humanos estamos inmersos en la comunicación como peces en el agua, generalmente nos movemos entre palabras y significados sin ser conscientes de la dinámica que conlleva por que a través de la palabra pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos.

Distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa. Y así es la vida real. Solo que los resultados no son siempre tan divertidos. Los mensajes deben ser claros o la información se distorsiona y la conversación se sale del contexto. La comunicación es una habilidad que requiere mucha disciplina y trabajo. Por lo que se puede llegar mas lejos si se aplican las reglas de la comunicación efectiva.

(8) IBIS

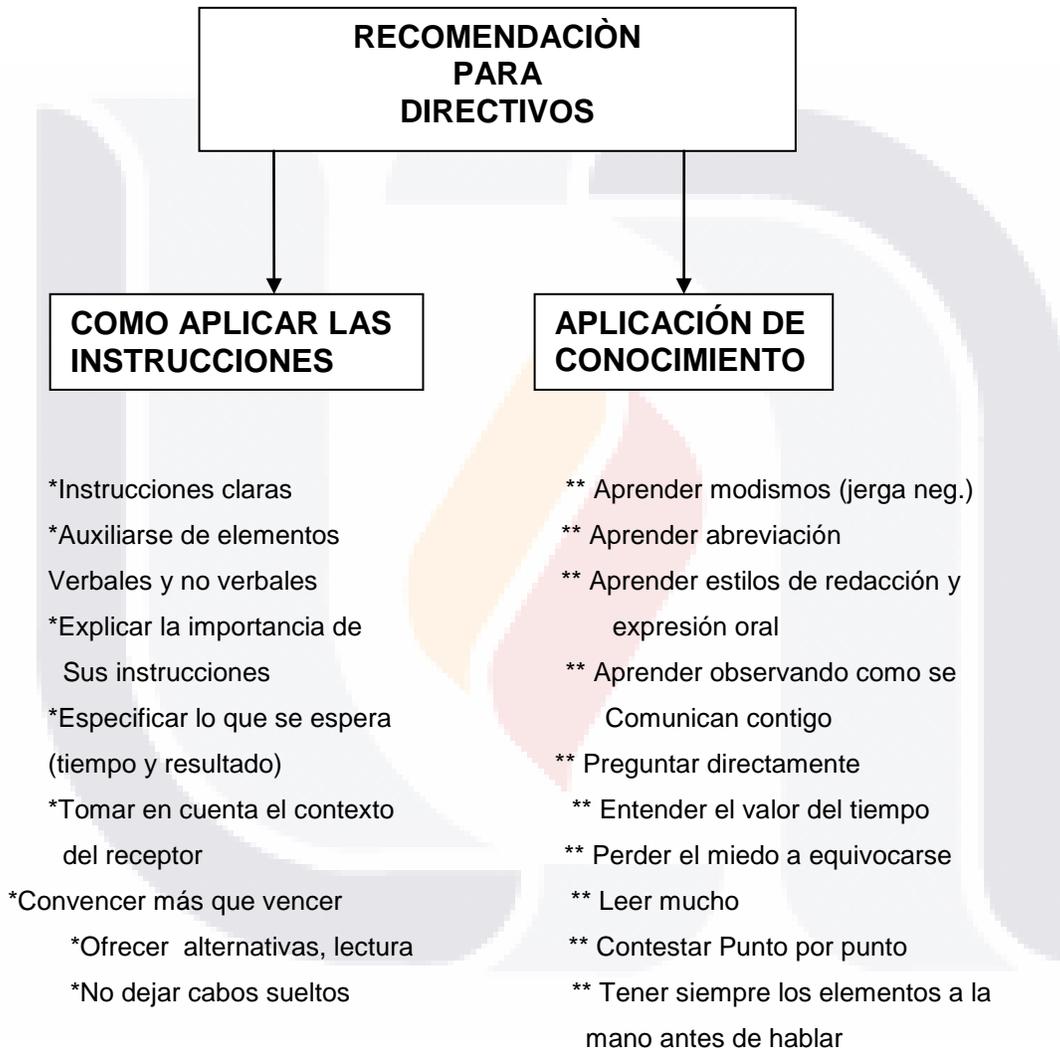
REGLAS DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA	
HABILIDADES DEL COMUNICADOR	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • CANALIZAR EL NERVIOSISMO Conocer el tema de lo que se va hablar (habiendo preparación no hay preocupación) • RELAJARSE Hacer ejercicios de relajamiento a través de la respiración • COMPROMETERSE CON SUS IDEAS. Sentir lo que se comunic, y ser coherente entre el decir y el hacer • CULTIVAR UNA ACTITUD RECEPTIVA. Escuchar con atención y estar pendientes, evitar distracciones. • SER POSITIVO. No hablar de los demás de manera negativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • MANEJO DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y VERBAL • ANALIZAR EL PUBLICO • SELECCIONAR EL TEMA • PREPARAR MENSAJE • BUSCAR INFORMACIÓN • PRACTICAR EL DISCURSO HABLADO • CONTESTAR LAS PREGUNTAS QUE SE LES FORMULEN • SABER COORDINAR ACCIONES CON PALABRAS y ESCUCHAR.

Referencia Mcenter ligen 2002 elaboro LAE Pablo Pérez Ramírez

Es importante señalar que la aplicación de la efectividad en la comunicación, se debe aplicar en la clasificación básica de esta, como lo es la comunicación oral y escrita. Por lo que a continuación hablo de la comunicación oral efectiva y de comunicación escrita en forma efectiva.

El director eficaz debe de ser una persona que tiene credibilidad de su público. El comunicador eficaz sabe escuchar y en el caso del directivo saber dar instrucciones y utilizar los conocimientos.

Para la aplicación de la comunicación efectiva en las organizaciones es fundamental que los directivos apliquen las siguientes recomendaciones



Referencia de Ramos Arnulfo elaboro LAE Pablo Pérez Ramírez 2006

CONCLUSIONES

Dentro de la elaboración de la presente tesis, se planteo como objetivo identificar con claridad, los problemas fundamentales y los principios básicos de la comunicación aplicación dentro de las empresas proponiendo un modelo de comunicación en las micro, pequeña y medianas empresa y así poder llegar a la comprobación de la hipótesis planteada, con la aplicación del proceso de comunicación adecuado y evitando interpretaciones erróneas, provocando el dialogo y logrando la aplicación de un modelo de comunicación efectiva para obtener resultados satisfactorios en las empresas y en cualquier organismo social, por lo cual dentro de esta investigación se utilizaron muestra probabilística por conveniencia y se implemento la metodología con información de 1° , 2° y 3° mano considerando como universo de la muestras obtenidas las micro empresas, pequeñas empresas, y medianas empresas, con un estudio multivariado, con variables dependientes e independientes, por lo que se considera que es un tema de gran importancia y trascendencia en las organizaciones.

Es de relevante importancia la concentración de tres aspectos fundamentales:

- ❖ COMUNICACIÓN
- ❖ DIRECCIÓN
- ❖ EMPRESA

Sobre estos puntos centrales, giraron los seis capítulos sobre los cuales se desarrollo esta tesis. Por lo tanto la aplicación de la comunicación debe ser una decisión estudiada, con una comprensión clara del propósito y consecuencias positivas. Por lo que es importante manejar el concepto de comunicación, de empresa sus elementos, la interrelación de estos elementos en la aplicación del proceso de la comunicación identificando las barreras de la comunicación, evitando con ello las interferencias, para lograr la aplicación de una buena comunicación, así mismo conocer la clasificación de la comunicación, sus formas de aplicación y la importancia de todas y cada una de ellas, no dejando de considerar los medios de comunicación , la importancia de la comunicación organizacional, considerando su ámbito interno como externo, formal e informal.

Es importante señalar que la actividad de comunicación debe de corresponder a sus necesidades en su manejo directivo de las empresas, considerando. La delegación, liderazgo, motivación y supervisión hasta conocer la aplicación del empowerment.

En la comunicación asertiva en la dirección de las empresas en donde se debe de considerar, la apertura, la honestidad y no negar los derechos de los demás, logrando la integración de de equipos con personalidades diferentes, trabajando para lograr fines comunes, integrándose y capacitándose adecuadamente, propiciando una comunicación abierta conociendo su conducta y postura física y mental, así como su grado de madures e inseguridad que tienen todos y cada uno de los integrantes de los equipos, conociendo su percepción y su actitud. manejo de los grupos, en el se considera la vivencia y la convivencia esenciales en el dialogo, así como la valoración de los niveles de dialogo en las personas tanto en el que habla, como en el que escucha, considerando la importancia dentro de la empresa del que ordena y del que obedece. En la comunicación de grupos y equipos considerando las necesidades de los individuos en los grupos de seguridad, sociales, de proximidad y valorando tipos de grupos de la misma manera se valoran los medios utilizados así como su clasificación de los utilizados tanto impresos como electrónicos. Otro de los temas que se tocan en este capitulo; Es la comunicación estratégica, así como su aplicación, definiendo directrices y decisiones en la comunicación, dando coherencia y pluralidad en la organización. Un tema de relevante importancia que se toca también en este capitulo es la teoría de sistemas y los sistemas de información dando a conocer que un sistema existe dentro de otro sistema más grande y conocer que existen diferentes tipos de sistemas y subsistemas y que cada uno tiene su propio funcionamiento y dentro de los cuales sobresalen los sistemas de información y básicos en las empresas conocidos como **MIS (Management Información Systems)**, Sistemas que proporcionan información a los directivos para ser empleada en la toma de decisiones, que dan ventajas competitivas a través de la implantación y uso de los sistemas de información, logrando automatización del proceso operativo dentro de la organización.

En la parte final del desarrollo de esta tesis. En donde se incluye el análisis de los datos y los resultados obtenidos de la investigación, describiendo el instrumento de medición que consistió en la aplicación de un cuestionario con 10 preguntas, de la misma manera se analizo la información que se recabo durante el proceso de investigación, obteniendo resultados representados en tablas y graficas descriptivas para su mayor comprensión. Concluyendo con la recomendación de la aplicación de un modelo para una buena comunicación.

El modelo recomendado incluye siete pasos importantes:

- I. Estructuración organizacional.
- II. Enfoque sistemático de información
- III. Desarrollo de ideas y del lenguaje oral y escrito
- IV. La percepción y el desarrollo del lenguaje corporal
- V. Escuchar eficazmente
- VI. Decisiones estratégicas
- VII. Retroalimentación y control

Con un enfoque central que incluye la relevancia de la **comunicación eficiente en la organización**, comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, dentro de la comunicación efectiva. Teniendo presente que el primer paso se deben considerar es la estructura organizacional de la comunicación en donde se organiza lo que queremos transmitir considerando los canales a utilizar y a quien va dirigida nuestra comunicación y el flujo que seguirá, en el segundo paso se desarrolla el enfoque sistemático aplicando la comunicación como un sistema en donde se procesan datos y se generan decisiones de lo que se desea comunicar creando ideas. El tercer paso y que tipo de de comunicación se utilizara y cómo se transmitirá si de manera oral o escrita, en cuarto paso se busca lograr mayor impacto en lo que transmitimos y para ello se desarrolla el el paso la percepción y el desarrollo del lenguaje corporal considerando el punto de vista de la otra persona su historia experiencia etc , identificando su actuar con sus ademanes gestos ojos movimientos identificando su mensaje y transmitirle la información que desea , en quinto paso es escuchar eficazmente para lograr una mejor comunicación ya que escuchando es la manera de conocer lo que nos desean informar y poder realizar con esa información una respuesta adecuada el sexto paso son las decisiones estratégicas se deben de contestar en la comunicación que se va a decir, como se va a decir, quien lo va a decir, y cuando lo va a decir. El séptimo paso del modelo propuesto es la retroalimentación como control, se basa en el la respuesta para lo cual se escuchara con atención y se analizara la información para poder dar una respuesta o hacer la corrección si se aplico mal alguno de los pasos y con ello provocar la retroalimentación que se plasma en el este paso, con los datos obtenidos se deduce que se esta en posición de hacer recomendaciones en como aplicar una comunicación eficiente en la organización. Sin dejar de lado al medio ,ambiente interno con las características propias de cada organización reflejadas en sus trabajadores en su cultura organizacional con sus hábitos ritos costumbres signos etc. Así como el medio ambiente externos de los sistemas culturales, políticos, y técnicos que también reflejan su efecto sobre la comunicación en las organizaciones, aunado a una adecuada aplicación del proceso de comunicación que fue tratado en los capítulos iniciales en donde el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia, en donde ambos entienden el mensaje transmitido. Dentro de los procesos de comunicación efectiva los elementos de la comunicación deben de tener en cuenta ciertas características.

1. El trasmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema a quien y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos.

2. El mensaje debe de mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).

3. El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación. No todos somos excelentes comunicadores y tampoco seguimos los procesos aquí establecidos. Pero con ciertos puntos clave y con interés que le pongamos a las situaciones de comunicación podemos realizar estos procesos efectivamente.

Al realizar el desarrollo del presente trabajo de investigación se pudo constatar de las carencias que existen, de una adecuada aplicación del proceso de comunicación en las empresas, en las aulas, en la propia interacción cotidiana de nuestras actividades diarias en todos y cada uno de los ámbitos en que nos desarrollamos. Razón importante para escribir e investigar sobre de ello. Describiendo en todos y cada uno de estos capítulos la aplicación de una buena comunicación en la dirección de las empresas y recomendando se aplique el modelo que en esta parte final de las conclusiones se plasma. La comunicación que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos pueden llevar a una mayor efectividad y bienestar.

.“ NO OLVIDANDO QUE LA COMUNICACIÓN ES SINÓNIMO DE DESARROLLO

ANEXOS

Anexo 1 CUESTIONARIO APLICADO

1. ¿Su jefe inmediato le explica de manera clara, los trabajos que le encomienda? SI NO

2. ¿Utiliza su jefe inmediato palabras fáciles de comprender?

SI NO

3. ¿El jefe les pregunta después de explicar su trabajo ?

3.1 ¿Entendiste? SI NO

3.2 ¿Me explicas como lo entendiste? SI NO

4. ¿Se le informa de los objetivos, planes o proyectos de la Empresa? SI NO

¿Se les invita a participar en el diseño de los objetivos, Planes, y proyectos? SI NO

6. ¿Se te permite dar sugerencias para la mejora de los trabajos?

SI NO

7 ¿Despeja dudas sobre sus trabajos diarios?

SI NO

8 ¿Cuándo se le informa cree en lo sus jefes le dicen?

SI NO

9 ¿Cuándo le hace un ofrecimiento su jefe le cree?

SI NO

10. ¿Le cumplen con lo que le prometen?

SI NO

BIBLIOGRAFIA

Andrade Gallegos Jesús, UTA Curso de redacción y comunicación escrita 2006

Aguilar Roberto(1987) “elementos de la admón.”. México, impresos y editores

Albrandt Piñera Arturo(1987) “Elementos fundamentales de la administración”
México taller de Impresores y Editores s.a. 187 Pags.

Almond Gabriel A (1994) The appeals of comminis m Princeton Univ. press.

Anaya Sánchez , Carlos Enrique(1983) “ Auditoria administrativa “ segunda edición, México, Ediciones Contables y Administrativas, 233 Pags.

Andrade gallegos Jesús, (2006) “ Curso de Comunicación Escrita y Redacción
“UTA Noviembre 2006

Arias Galicia Fernando.(1982), “ Recursos Humanos “ México Edit. Trillas

Autores varios, (2000) “Enciclopedia de la organización y dirección de personal”
México tomos 1-4 Editorial Deusto.

Cebrián Herreros, Mariano ,(1986) “Técnicas de Comunicación e idioma”
 ,Madrid España Editorial telos.

Chavenato Idalberto (1987), Introducción a la teoría general de la administración,
 México MC Graw Hill

Pérez, Rafael Alberto, (2001) Estrategias de comunicación editorial Ariel

Dauids Keith, Human,(1997)” Relations at novk, the dynamic of organizational
 MC Graw Hill Book.

De Lira Luna, José Luis (2003) “Memoria Laboral, Actividades en el DPTO. de
 Rel. Publicas” Aguascalientes México, UAA 100 Pags

Drucker F Meter, (1994),”La gerencia efectiva”México Edit. Hermes, 271 Pags.

Eligen M Center,(2002)”Comunicación Oral para el Liderazgo” México MC Graw
 Hill 413 Pags.

Estrada Ramírez, Ma. De Lourdes(1994) “Propuesta de una nueva publicación
 oficial en la UAA” 98 Pags.

Everett M, Rogers (1998)La Comunicación en las Organizaciones México
 Mc Graw Hill.

Fernández Collaso Carlos ,(2002) “ Comunicación Humana” ,México MC Graw Hill 255 Pags.

Gómez Llera, Germán (1993), Dirigir es educar España MC. Graw Hill De 1- 41 Pags.

Gómez Mejía, Luis R Bakin David B, (2004) Administración México MC Graw Hill 433 Pags.

Guizar m. Rafael (1997) “ Desarrollo Organizacional” México MC Graw Hill 255 Pags.

Hellriegel, don, W. Slocum (1998) “ Administración” , México , Thomson editores 460-699 Pags.

Hdz. Y Rdz., Sergio (2002), Administración, Proceso, estrategia y Vanguardia. México, MC. Graw hill, 463 pags

<http://www.monografias.com/trabajo4/epistemología 2006>

<http://www.rppnet.com.ar/comunicaciónestrategica.htm>

Jane Alcan Legis (2000)“ El gerente receptivo” México, fondo editorial 254 Pags.

Koontz, Harold y Wethrich, Heinz, (1998) Administración, EU. MC Graw Hill, 687

Pags

Marban Ma. Elena. (2000) “Seminario de Comunicación” México INFONAVIT

Mateo Andrés (2004) “ Comunicación en el Grupo y dinámica de grupos Edit.

San Pablo Colombia

Mcenter Eilgen, comunicación oral para el liderazgo, editorial MCGraw Hill,

México 2002

Much, G. Lourdes .- Solís Ma. Eugenia (200) “Administración” Primer curso Edit.

Trillas

Ocampo, Noel (2002) Método Asertivo de Comunicación México edit. Trillas

Palafox, Gustavo, (1995) “ Administrate Hoy” Grupo Gasca ,Latinoamericana 93

Pags

Parkinson C Northote (1981) “Comunícate” México Edit. Diana

Pérez Pablo. (1985), “ El proceso Administrativo plucado a la Comunicación en la Empresa” México CEP 134Pags

Pérez, Rafael Alberto, (2001) Estrategias de comunicación editorial Ariel

Plans Álvarez, jorge (1988)España 1988 técnicas comerciales curso

Ramos Arnulfo, (2006) Maestría En administración UAA

Reyes ponce Agustín (1980) Admón. de Empresas México edit. Limusa

S.Bateman, Thomasa. Snell, Scout (2001) Admon. Una ventaja competitiva
mexico Mc graw hill

Stead, Richard , (1983) La Empresa y su Medio, EU. Grupo Editorial
Iberoamerica, 497 pags

Verdeber Rudolphf. (2000) “ Comunicación Oral y Escrita” Thomson Editores

Verdeber Rudolphf. (2000) “Comunícate” Thomson Editores