



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

AGOSTO DEL 2002

APUNTES GENERALES

CI-174

Instructor: Lic. Elvira López Caballero
CONSEJERÍA JURÍDICA
Agosto del 2002

Tabla de contenido

Presentación	5
INTRODUCCIÓN	9
1.1 ¿Qué es un equipo de trabajo?	9
1.2 Origen de la relación superior subordinado	9
1.3 Importancia del adecuado manejo del personal	10
1.4 Comunicación, plataforma del buen manejo de personal	11
1.5 ¿Por qué es importante la supervisión?	11
LA COMUNICACIÓN	13
2.1 Función de la comunicación	13
2.2 Proceso de la comunicación	14
2.3 Elementos de la comunicación	14
2.4 Dinámica de la comunicación	16
2.5 Géneros	17
2.5.1 Palabra hablada: Requisitos distintivos	17
2.5.2 Palabra escrita: Requisitos distintivos	19
2.5.3 Lenguaje no verbal o cinésico: Elementos constitutivos primordiales	19
2.6 Obstáculos	20
2.7 Facilitadores	23
LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES	24
3.1 Canales	24
3.2 Direcciones	25
3.2.1 Verticales ascendentes	25
3.2.2 Verticales descendentes	25
3.2.3 Horizontales, laterales o de coordinación	25
3.3 Redes	27
3.3.1 Cadena	28
3.3.2 Rueda o Círculo	29
3.3.3 "Y" invertida	29
3.3.4 Multidireccional	30
3.3.5 Compleja	30
3.4 Expresión verbal: Modalidades de empleo más frecuentes en el medio laboral	31
3.4.1 Inducción y capacitación de personal	31
3.4.2 Asignación y delegación de tareas	32
3.4.3 Resolución de problemas y toma de decisiones en grupo	34
3.4.4 Presentaciones técnicas y venta de ideas	36
3.4.5 Reuniones y juntas de trabajo	37
3.4.6 Entrevistas	37
3.4.7 Supervisión y retroalimentación del desempeño	38

3.5 Expresión escrita: Modalidades de empleo más frecuentes en el medio laboral	38
3.5.1 Informes	39
3.5.2 Reportes	39
3.5.3 Recados	39
3.5.4 Memorandos	40
3.5.5 Cartas u oficios	40
3.5.6 Circular	41
3.5.7 El acuerdo	41
3.5.8 Recibo	41
3.5.9 telegrama	42
3.5.10 La atenta nota	42
3.5.11 El machote	42
3.5.12 El fax	43
3.5.13 Agendas de trabajo	43
3.5.14 Actas	43
3.5.15 Minutas	43
3.5.16 Correo electrónico	44
3.6 Asertividad	45
ACCIONES DEL LÍDER EN TORNO A LA COMUNICACIÓN IDEAL	50
4.1 Comunicación eficaz del binomio jefe-subalternos	50
4.1.1 Definir el modelo apropiado de grupo que se requiere configurar según su finalidad o propósito y seleccionar a los integrantes del mismo	51
4.1.2 Compartir la visión y misión pretendidas, la filosofía administrativa que se enarbola, así como la propia postura o puntos de vista en cuanto a asuntos clave	51
4.1.3 Promover el involucramiento integral de los miembros del equipo desde el establecimiento de los objetivos y planteamiento e implementación de estrategias, hasta en los programas anuales o semestrales de planeación estratégica para el mejoramiento de su desempeño como grupo de trabajo	52
4.2 Comunicación dinámica	54
4.2.1 Prestar atención	54
4.2.2 Ser receptivo	54
4.2.3 Dar curso	54
4.2.4 Alentar	54
4.2.5 Delegar	55
4.2.6 Armonizar	55
4.2.7 Ceder-Aceptar	55
4.2.8 Observar	55
4.2.9 Animar	55
4.3 Diálogo abierto, claro y directo	55
4.3.1 Escuchar activamente	55
4.3.2 Aceptar y proporcionar consejos	55
4.3.3 Ser franco y aceptar la franqueza	55
4.3.4 Tomar conciencia del comportamiento no verbal propio y ajeno	55
4.3.5 Controlar la propia manera de hablar	55
4.3.6 Proporcionar y aceptar información y retroalimentación	55
4.3.7 Ser paciente con el desacuerdo e incluso estimularlo	55
4.3.8 Permitir el reconocimiento y la expresión de los sentimientos propios y ajenos	55

PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	59
5.1 Diagnóstico plural, descriptivo y explicativo del proceso de comunicación institucional actual	60
5.2 Matriz de factores causales del proceso de comunicación institucional	62
5.3 Cuadro de clasificación de mejora en el proceso de comunicación institucional	63
5.4 Acciones estratégicas para aplicar las mejoras del proceso	64
5.5 Programación operativa de estrategias	65
5.6 Diseño de indicadores y estándares de evaluación	66
5.7 Control y seguimiento de las acciones estratégicas	67
5.8 Dinámica de actualización del proceso de comunicación institucional	68
REFLEXIONES FINALES	69
BIBLIOGRAFÍA	70

Presentación

El ISSSTE a través de la Universidad Nacional Autónoma de México y en este caso de la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería, concientes de la necesidad actual de capacitar de manera permanente a los trabajadores se esfuerzan por lograr esta tarea. Motivo por el cual han instrumentado el curso: **Comunicación Institucional**, perteneciente al módulo de Desarrollo de Personal en el Ámbito Laboral.

Su contenido se encuentra dividido en cinco módulos: una **Introducción** que contempla temas como el concepto de un equipo de trabajo, el origen de la relación superior- subordinado, la importancia del adecuado manejo del personal, la comunicación como plataforma del buen manejo del personal, y ¿por qué es importante la supervisión?

El segundo capítulo: **La comunicación** donde abordamos su función, proceso, elementos que interviene, dinámica, géneros, obstáculos y facilitadores.

En el tercer capítulo denominado **La comunicación en las instituciones** veremos los canales de comunicación y sus direcciones dentro de las instituciones, ¿qué son las redes?; las modalidades de empleo más frecuentes en el medio laboral tanto de la expresión verbal como en la escrita y por último la asertividad en los equipos de trabajo.

El cuarto capítulo: **Acciones del líder en torno a la comunicación ideal**, analizamos la comunicación eficaz en el binomio jefe-subalternos, la importancia del involucramiento integral de los miembros del equipo de trabajo en el establecimiento de objetivos e implementación de estrategias y finalmente los puntos que debe cubrir una comunicación para ser dinámica.

Un último capítulo de **Proceso de comunicación institucional** donde realizamos un diagnóstico plural descriptivo del proceso de comunicación actual en la institución, así como los actores y causas que originan esa problemática; las acciones estratégicas que se deben implantar para mejorar haciendo un control y seguimiento de las mismas, con la finalidad de actualizar el proceso de comunicación institucional.

Objetivo General

- Al término del curso, los participantes estarán en condiciones de aplicar las herramientas de comunicación para supervisar el trabajo en equipo, desarrollando las alternativas que les permitan ejercer un liderazgo más acertado para un óptimo desempeño de sus funciones con resultados eficaces y fructíferos dentro de una institución.

Objetivos Específicos

- Distinguir la importancia de la supervisión en el manejo adecuado del personal, tomando como plataforma la comunicación.
- Identificar el concepto de comunicación, su proceso, los elementos que intervienen en él, así como su dinámica.
- Analizar los obstáculos que se presentan en la comunicación y cuáles son los facilitadores de los que se pueden valer para entablar una buena comunicación ya sea oral, escrita o no verbal.
- Distinguir los tipos de comunicación que existen en las instituciones y el empleo más frecuente que se le da tanto a la expresión verbal como a la expresión escrita.
- Desarrollar un diagnóstico plural descriptivo del proceso de comunicación institucional actual: que incluya los factores causales y actores que intervienen en el mismo.
- Diseñar un plan estratégico para actualizar el proceso de comunicación institucional, incluyendo las acciones para su instrumentación, la programación operativa, los estándares de evaluación y el seguimiento que se pueda dar al proceso.

Metodología

El curso empleará técnicas tanto teóricas como prácticas para que los participantes a través del intercambio de conocimientos con el grupo y la asesoría del capacitador logren comprender la importancia que reviste la comunicación institucional.

Habrán conferencias interactivas y taller de trabajo orientado a la realización de un plan de trabajo de interés para el participante conforme a los conocimientos adquiridos y relacionados con su entorno laboral. De esta manera se dará una retroalimentación.

Evaluación

La evaluación del curso se realizará de manera permanente, durante el desarrollo de los temas y cumplimiento de los objetivos; con la diaria retroalimentación que se dé entre los participantes y el instructor percatándose así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

Asimismo realizaremos una evaluación diagnóstica y posteriormente al término del curso una evaluación final.



Introducción

En el presente capítulo hablaremos acerca de los equipos de trabajo, la importancia del adecuado manejo del personal, partiendo de la comunicación como plataforma para llevar a cabo una buena supervisión.

1.1 ¿Qué es un equipo de trabajo?

Es un grupo de personas que tienen un objetivo en común: participar activamente dentro de una institución para cubrir las funciones inherentes a sus puestos apoyándose los unos en los otros, es decir, hay delimitación de funciones y actividades pero todos trabajan de manera conjunta. Además comparten la misma cultura organizacional.

Un equipo de trabajo hará lo posible por ayudar a los otros miembros del grupo con habilidades, conocimientos, ideas o reforzamiento que él pueda aportar.

La organización de un equipo funciona como un engranaje y si uno de esos engranes está deteriorado, o necesita limpieza el funcionamiento global se va a ver mermado; por lo que será necesaria la cooperación de los demás para que el trabajo final quede en el tiempo y parámetros establecidos.

1.2 Origen de la relación superior-subordinado

El origen de la relación que existe entre superior y subordinado viene desde la familia. La idea de posición relativa es un elemento fundamental de nuestra sociedad. En el hogar vemos que los padres son superiores a

los hijos, y que el hijo mayor es superior o está delante del más pequeño, etc. Esto mismo lo observamos en cualquier organización.

Hay una relación de posición que es la del subordinado con su jefe o la del recluta con el oficial que le manda. Esta relación de posiciones supone no sólo una diferencia general en el rango, sino también en el derecho a dar órdenes. Todo esto tiene conexión con las posiciones específicas en las organizaciones, donde los superiores dan igualmente órdenes a los subordinados. Esta relación comprende la línea de mando.

La estructura de una organización (organigrama) es un sistema de posiciones en el cual se acepta como algo normal que cada nivel tenga mayor posición y mayor prestigio que los que están debajo. De hecho hablamos de superiores y subordinados, de niveles más altos y niveles más bajos. En este sentido la labor de los superiores es guiar a los empleados en las labores que se desarrollarán mediante la delegación de funciones que analizaremos más adelante.

1.3 Importancia del adecuado manejo del personal

Cuando vamos de una organización a otra observamos que cada una tiene su personalidad especial, que tiene un tono o un ambiente peculiar.

Estas diferencias entre organizaciones no son debidas a diferencias en las personas, sino a las existentes en el modo de cómo está estructurado el conjunto y a las fuerzas que actúan sobre él. Y aquí entra en juego el manejo que se dé al personal de la institución, de acuerdo a la división del trabajo y las funciones específicas que corresponden a cada puesto o nivel jerárquico, delimitando bien sus quehaceres para evitar la duplicidad de actividades y tener el número de elementos humanos necesario según sea el caso.

1.4 Comunicación, plataforma del buen manejo de personal

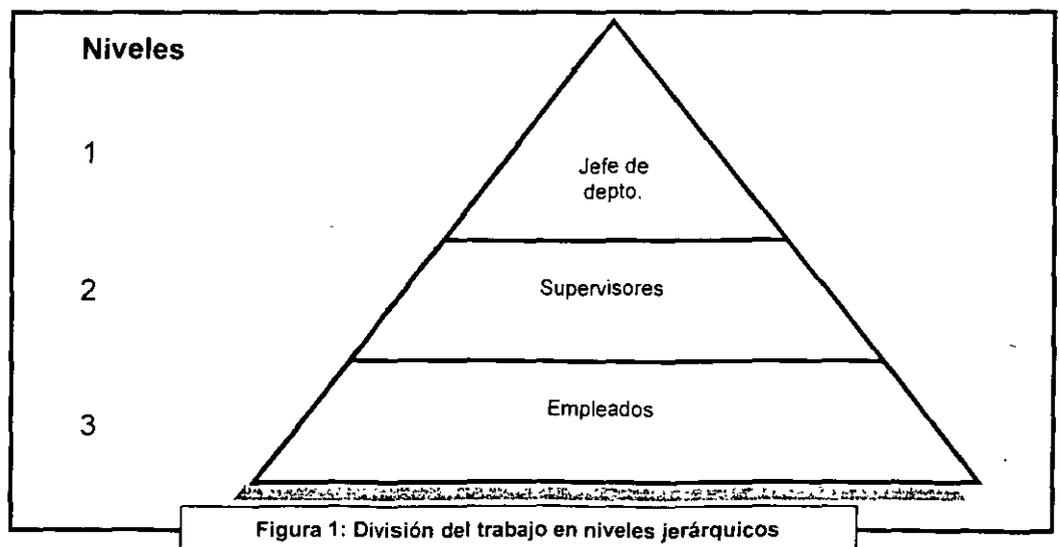
La comunicación es la herramienta básica en una organización, sin ella no podría haber coordinación en el trabajo.

Por medio de la comunicación ya sea oral, escrita o no verbal, ya que éstas tres formas se emplean en las instituciones, es como se puede dar inducción y capacitar al personal, asignar y delegar funciones, tomar decisiones y resolver conflictos laborales, llevar a cabo reuniones y juntas, realizar entrevistas, supervisar y dar retroalimentación al desempeño de los empleados, etc. Es por ello que se le considera elemental dentro del proceso institucional.

1.5 ¿Por qué es importante la supervisión?

La palabra supervisor deriva de dos vocablos latinos que significan “sobre” y “ver”; de aquí que un supervisor es comúnmente descrito como aquél que vigila a los trabajadores. Desde este ángulo, los supervisores simbolizan algo negativo, asumen un papel de verdugos.

La importancia de la supervisión radica en que sus responsabilidades lo obligan a desempeñarse de manera efectiva para estar al tanto de su personal y a su vez si detecta anomalías debe corregirlas en el camino y reportar a su superior o superiores.



Las principales responsabilidades del supervisor:

- ◆ Guiar e instruir a los empleados.
- ◆ Ejecutar sus propias ideas, las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- ◆ Ser miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- ◆ Ser subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- ◆ Mediar ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.



La Comunicación

La comunicación es un acto cotidiano, espontáneo y complejo; es un proceso social permanente, estructurado a partir de un intrincado sistema de palabras, símbolos, imágenes, expresiones y manejo de espacios y recursos; donde cada individuo interpreta su propia percepción de los hechos. Para su estudio y análisis científico se requiere por un lado, la comprensión del contexto sociocultural en el cual participa el sujeto tomando en consideración la complejidad de las relaciones humanas y por otro lado los elementos que intervienen en todo acto comunicacional

2.1 Función de la Comunicación

La comunicación es un acto cotidiano, espontáneo y complejo; es un proceso social permanente, estructurado a partir de un intrincado sistema de palabras, símbolos, imágenes, expresiones y manejo de espacios y recursos; donde cada individuo interpreta su propia percepción de los hechos.

Por medio de ella se satisface el deseo de informar y ser informado, por lo que se convierte en una herramienta muy importante y delicada en las instituciones, debiendo tener mucho cuidado al hacer uso de ella, porque nos va a servir para llevar a acabo la transmisión de una instrucción, información, conocimiento y/o experiencia. Para este fin empezaremos por establecer que es la comunicación.

Comunicar es un proceso de interacción social que permite conocer e intercambiar experiencias, ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, creencias y valores hacia los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y saben.

2.2 Proceso de comunicación

La comunicación es un proceso dinámico e indivisible; sin embargo, a fin de analizarlo, señalaremos sus componentes en forma sencilla tomando como base el siguiente esquema.

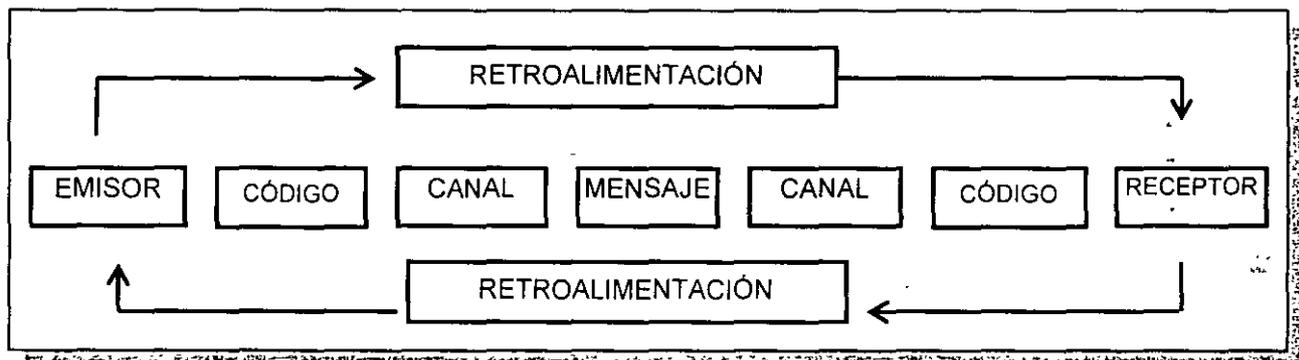


FIGURA 2: Proceso de Comunicación

2.3 Elementos de la comunicación

Un punto importante es que dentro de la comunicación siempre intervienen dos individuos por lo menos: un **emisor** y un **receptor**. Una persona sola no puede comunicarse.

La transmisión del mensaje no es más que el inicio del proceso de comunicación.

Los elementos que intervienen dentro del proceso de comunicación son seis y a continuación los definiremos.

- Emisor:** Es la persona o el grupo de personas que habla, que desea comunicar algo y que por lo tanto inicia el proceso de comunicación. También puede recibir el nombre de fuente.
- Código:** Es el conjunto de símbolos con significado común tanto para el emisor como para el receptor, por ejemplo el lenguaje hablado o escrito, la clave Morse, la taquigrafía, el sistema braille entre otros.
- Canal:** Es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes. Estos conductos están formados por él o los sentidos mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes. Además puede tomarse como el medio electrónico empleado tratándose de una comunicación de masas (televisión, radio, prensa, cine, etc.)
- Mensaje:** El propósito del emisor se expresa en forma de mensaje, de acuerdo al sistema común de símbolos que se maneje (código)
- Receptor:** Es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor; también recibe el nombre de preceptor.
- Retroalimentación:** Es el proceso de comunicación en retorno, en el cual se intercambian los papeles del emisor y el receptor, habiendo una respuesta (del receptor al emisor) La retroalimentación puede ser tanto positiva como negativa, pero en ambas circunstancias es de gran utilidad para el emisor, por que le permite darse cuenta del porcentaje de éxito que tuvo su comunicación. Es decir que tan entendible fue.

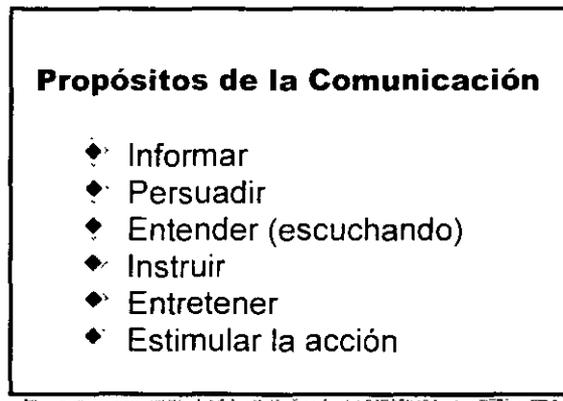
2.4 Dinámica de la comunicación

La realidad es que una sociedad sin comunicación no podría existir. Cada aspecto de nuestras vidas personales, sociales y de negocios están íntimamente ligados con la comunicación.

La coordinación del trabajo en una institución sería imposible sin la comunicación, porque la gente no podría comunicar sus instrucciones, ideas, dudas, inquietudes, necesidades, aseveraciones etc. *Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de una u otra manera en la organización de una oficina.*

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño en nuestro ámbito tabural y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor las actividades que habrán de llevar a cabo y se involucran de mejor manera.

La comunicación tiene varios propósitos y los principales son:



Estos propósitos básicos de la comunicación existen en todas las situaciones en las que se intercambian significados con los demás. En todas las instituciones, la mayor parte de los propósitos ocurren cuando la comunicación “fluye” a través de la oficina en varias direcciones.

2.5 Géneros

Los géneros que existen de la comunicación en el terreno institucional son tres: la palabra hablada, la palabra escrita y el lenguaje no verbal o cinésico, es decir, la comunicación **oral**, la **escrita** y la **comunicación no verbal** que viene a ser el lenguaje corporal.

Tanto el habla como la escritura son métodos para presentar ideas y utilizar el mismo lenguaje. Sin embargo, existen algunos rasgos que se deben tomar en cuenta cuando se usa un canal en lugar de otro.

Primero se debe tomar en cuenta que uno es oral y el otro visual.

2.5.1 Palabra hablada. Requisitos distintivos

Cuando se elige un estilo oral, nos encontramos con que el estilo debe ser claro instantáneamente. Esto obliga a que el emisor aclare y simplifique sus ideas. Debe preparar las respuestas para las posibles preguntas, de su receptor (es) y hacer las adaptaciones en este sentido.

En la presentación oral, podemos optar por usar recursos visuales como complemento de la información que estamos transmitiendo o de la indicación que damos, por ejemplo, al pedirle a un empleado cierto trabajo se le pueden mostrar los formatos que se van a utilizar o hacer un bosquejo de cómo se requiere que se realice, escribirle qué puntos debe contener éste, inclusive guiarlo directamente en el monitor de la computadora, o sobre el mismo trabajo, etc.

Lo anterior refuerza el mensaje y sirve para que el receptor comprenda y acepte mejor lo que se le dice. El emisor en este caso específico utiliza tanto el canal auditivo como el visual, es decir, que emplea técnicas audiovisuales. Esto permite que el transmisor use tanto el sistema de refuerzo físico como el vocal.

Además el emisor puede hacer un uso muy importante de la retroalimentación. El o los receptores darán un mensaje de aceptación, rechazo, confusión, comprensión o aprobación.

El lenguaje oral que se utiliza dentro de una institución requiere sin lugar a dudas cubrir ciertos requisitos que lo hagan más eficaz y eficiente; es por ello que a continuación presentamos una lista de recomendaciones.

Escuchar y comprender: Concentrar nuestra atención a lo que nos dicen, siendo pacientes y comprensivos, tratando de entender el punto de vista del emisor.

Expresar correctamente los mensajes: Ser cuidadoso al elegir las palabras tomando en cuenta el *status* de la persona a la que nos dirigimos para que no haya problemas al no entender determinado vocabulario o tecnicismos. Esto quiere decir que hay que tomar el marco de referencia apropiado para nuestro mensaje.

Emplear los canales correctos de comunicación: Es necesario escoger el canal de comunicación de acuerdo a la formalidad o informalidad del mensaje que vamos a transmitir y a la prioridad que éste tenga.

Ser la fuente de información oportuna y veraz: Dando información y datos fidedignos.

Obtener retroalimentación: Al dar una información debemos asegurarnos que ésta fue entendida y por ello es preferible preguntar si entendieron y si es posible qué fue lo que entendieron para evitar cualquier duda.

Como podemos darnos cuenta la comunicación tiene un papel fundamental en nuestra vida, y de cómo nos comuniquemos dependerá la eficacia de nuestro trabajo y las relaciones que entablemos dentro de la institución.

2.5.2 Palabra escrita. Requisitos distintivos

La utilización del medio escrito tiene ciertas ventajas como son: Primero, que el receptor puede controlar la velocidad a la que se presenta el material. Segundo, puede controlar su grado de atención. Puede leer durante un rato, detenerse y continuar. Tercero, puede volver a leer si lo desea. Si él mismo se dice “no entiendo ésto”, puede volver otra vez a esa sección o releerla en algún otro momento.

El lector puede tomarse tiempo para revisar una palabra rara en un diccionario. También puede escoger el ambiente para su lectura. Puede estar cómodo, solo, oír una suave música de fondo, etcétera.

El lector ha aprendido las características de los sistemas escritos de puntuación. Reconoce una pregunta mediante los signos de interrogación. Reconoce una exclamación mediante el signo de admiración. Reconoce el énfasis mediante un subrayado o letras itálicas o cursivas. Por lo tanto, es de vital importancia que el emisor tenga una buena redacción y utilice una correcta ortografía para evitar barreras en el proceso de comunicación y que el sistema de codificación resulte bastante claro y entendible para cualquier lector.

Ahora respecto a las ventajas que este estilo de comunicación tiene para la persona que lo escoge son: tiempo para seleccionar, corregir o reescribir. Puede alejarse un poco del escrito y leerlo después desde un punto de vista más fresco y hacerle modificaciones antes de entregarlo al destinatario.

2.5.3 Lenguaje no verbal o cinésico. Elementos constitutivos y primordiales

Ésta es una forma de comunicación que generalmente se realiza de forma inconsciente. Aún así, es muy importante para expresar e intercambiar significados.

Las expresiones faciales son buenos ejemplos de como se emplea este tipo de comunicación, por ejemplo, cuando estamos enojados

fruncimos el entrecejo, cuando estamos contentos sonreímos. De este modo los brazos cruzados sobre el pecho nos hablan de una postura defensiva, mientras que al estar parados el movimiento constante de los pies nos habla quizá de impaciencia o de nerviosismo.

También se comunican significados con **acciones** o **ausencia de ellas**.

El no responder a las preguntas de un receptor o quejarnos, es indicio de desinterés o insignificancia y esto ocasiona serias molestias que a la larga se traducen en conflictos mayores dentro de la institución. Otros ejemplos de comunicación no verbal los constituyen las gráficas, diagramas, fotografías y las ilustraciones en general o medios visuales. Todos estos son tan importantes como la palabra hablada o escrita.

Cuando utilizamos la comunicación no verbal podemos dar claves a los receptores respecto a la respuesta que esperamos, mediante nuestra propia transmisión, en cierta medida orillamos a las personas a actuar como conviene a los intereses de la institución.

La comunicación no verbal nos sirve para de que manera visible se de a entender nuestra aceptación mediante un movimiento de cabeza en señal de acuerdo conforme a lo que le dicen o preguntan los oyentes, entre otra, persona. Además podemos indicar el rechazo de las ideas que nos manifiestan mediante un esfuerzo físico con movimientos de brazos, manos, piernas, gesticulaciones, etc. Podemos comunicar una situación candente mediante el tono de nuestra voz, etc.

Lo más importante a éste respecto, está centrado en la coherencia que debe haber entre lo que se dice con la palabra hablada y lo que se refuerza con el lenguaje de los gestos.

2.6 Obstáculos en la Comunicación (Barreras)

El proceso de la comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables

intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

Las barreras por razones obvias perjudican las relaciones laborales convirtiéndolas en deficientes.

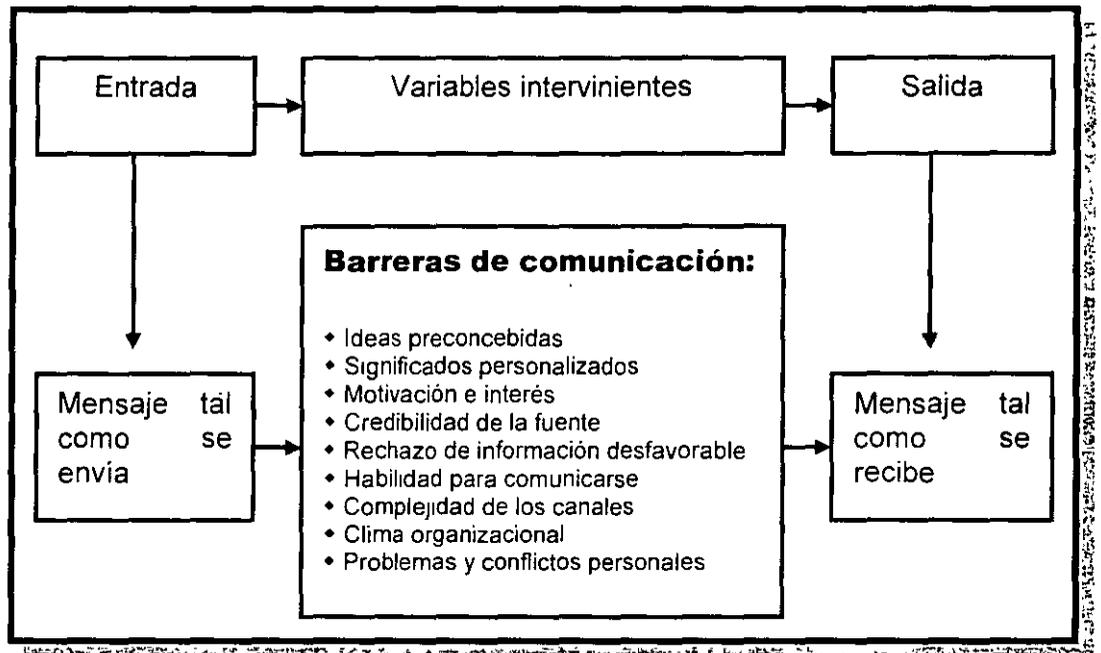


Figura 3: Barreras en el proceso de la comunicación humana

Las barreras más importantes se clasifican en:

⊗ **Semánticas.-**

Se refieren al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, las palabras se prestan a diferentes interpretaciones y de este modo el receptor entiende lo que el emisor dijo de acuerdo a lo que su contexto cultural le indica. La palabra oral o escrita, puede tener significados diferentes, así como el uso de tecnicismos en el lenguaje.

⊗ **Físicas.-**

Se refieren a las deficiencias de los medios empleados en la transmisión y recepción de mensajes y según el aparato

transmisor o receptor que se utilice, pueden ser de naturaleza mecánica, eléctrica, acústica u óptica. Los ruidos e interrupciones en el sitio del curso son considerados dentro de este grupo de barreras.

⊗ **Fisiológicas.-**

Independientemente de que le mensaje se transmita a través de un aparato o en forma directa, los trastornos o malestares fisiológicos como el cansancio, el hambre, los defectos de pronunciación de quien habla (emisor), del oído de quien escucha (receptor), de los ojos de quien ve (receptor), con frecuencia anulan o distorsionan la comunicación.

⊗ **Administrativas.-**

La estructura y el funcionamiento mismo de toda organización ocasionan barreras que deforman o anulan la comunicación, esto dependiendo de las diferentes direcciones que siga dicha comunicación dentro de una organización; las barreras se significan por tiempo, lugar, divisiones de la estructura, niveles jerárquicos, burocratismo, debilitamiento de autoridad, inquietud existente en las cargas de trabajo, clima interno y otros factores.

⊗ **Culturales.-**

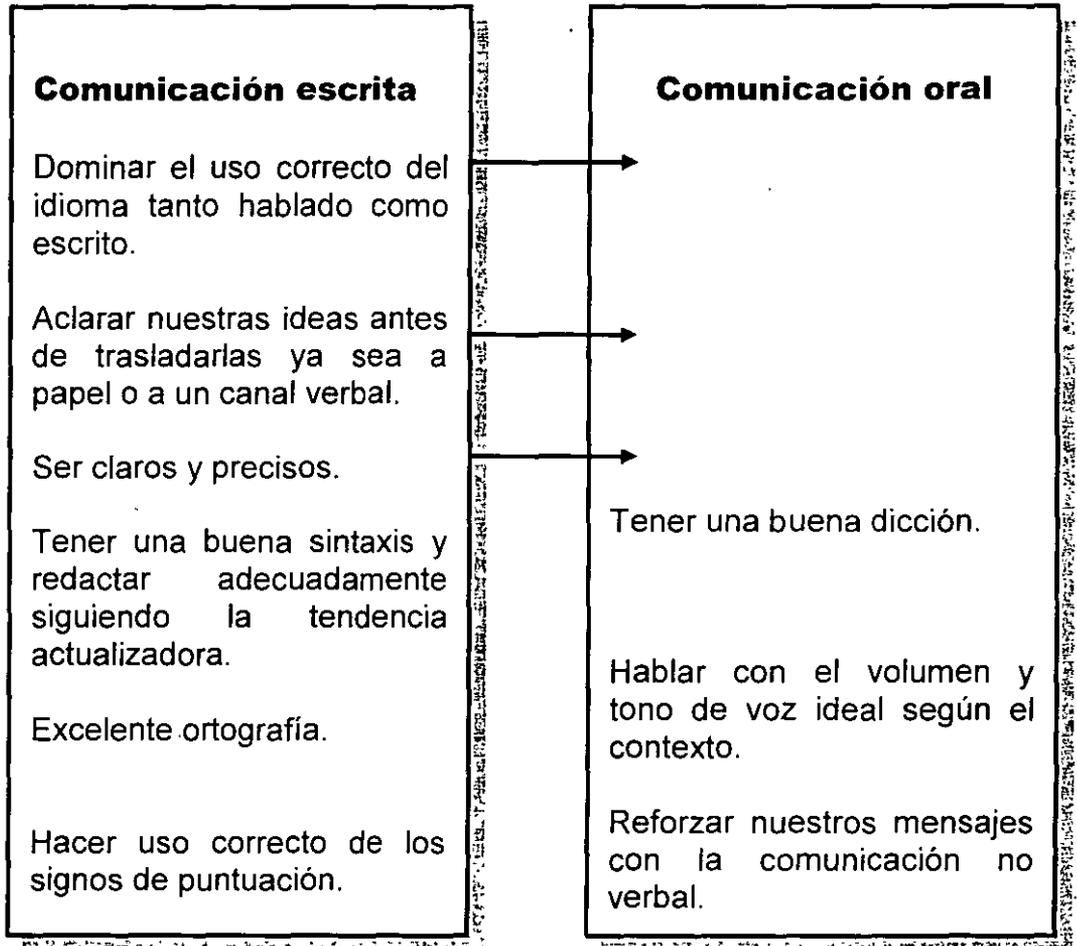
Cuando dos personas de nivel cultural diferente quieren llevar a cabo un proceso de comunicación, suele suceder que sus mensajes sean mutuamente incomprensibles dada su falta de identificación, ya que sus objetivos, ideas, conocimientos, informaciones, creencias o formación son distintas.

⊗ **Psicológicas.-**

Las diferencias individuales dan lugar a una forma diferente de percibir los fenómenos. A veces ocasionan deformaciones del contenido de la información en cada una de las etapas del proceso de comunicación. Dentro de las principales causas se encuentran: los estados emocionales, los valores, los estereotipos, los prejuicios.

2.7 Facilitadores

A manera de conclusión mencionaremos que las herramientas que nos van a permitir entablar una buena comunicación en general son:





La comunicación en las instituciones

Para que exista organización en las instituciones es de vital importancia que se lleve a cabo una buena comunicación entre todos los integrantes de la misma y además con aquellas instancias que tengan contacto por cuestiones laborales.

3.1 Canales

Los canales son los medios que utilizamos para hacer llegar la comunicación de un emisor a un receptor como lo veíamos en el esquema del proceso de comunicación (fig. 1)

Dentro de una institución los canales que se emplean son:

Escrito	Oral	Escrito
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Oficio ✍ Memorando ✍ Circular ✍ Informes ✍ Reportes ✍ Recados ✍ Hojas de control ✍ Órdenes del día ✍ Agendas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Canal directo (plática en vivo) ✍ Telefónico ✍ Tele conferencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Protocolos o ceremoniales ✍ Actas ✍ Minutas ✍ Nota ✍ Atenta nota ✍ Telegrama ✍ Correo electrónico ✍ Fax ✍ Red interna

3.2 Direcciones

La comunicación dentro de una institución se lleva cabo en varias direcciones: existe comunicación vertical ascendente, vertical descendente, horizontales cruzadas y laterales o de coordinación.

3.2.1 Verticales ascendentes

Este tipo de comunicaciones se da en la institución cuando en línea vertical ascendente se inicia con el proceso, es decir, dentro del organigrama se aprecia que de niveles jerárquicos inferiores sube a niveles jerárquicos superiores; como sería el caso de un empleado que le rinde un informe a su jefe, le reporta, le da quejas, sugerencias, etc.

3.2.2 Verticales descendentes

En este caso la comunicación va del jefe al empleado, es decir, siguiendo una línea recta pero en escala descendente en cuanto a niveles dentro de la institución. Siempre proviene de un jefe y se dirige uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

3.2.3 Horizontales, laterales o de coordinación y cruzada

Aquí la comunicación se lleva a cabo entre departamentos y personas pero de manera horizontal, es decir, con departamentos o direcciones aledañas, respetando el nivel de jerarquía. Se basa en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

En la comunicación cruzada no importando los niveles jerárquicos, como su nombre lo indica, es una comunicación cruzada entre departamentos.

Sin lugar a dudas es evidente que estos tres tipos de comunicación se complementan.

A continuación se muestra un cuadro que contiene su clasificación.

TIPO DE COMUNICACIÓN	PROPÓSITO
<p>Vertical descendente (de la administración hacia los empleados)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para aclarar los fines, los objetivos y las políticas de la compañía. 2. Para informar sobre la organización, su historia, su progreso y su futuro. 3. Para transmitir información sobre las operaciones que se suceden día a día. 4. Para explicar las razones de las decisiones administrativas. 5. Para instruir y relacionar a los empleados con los aspectos técnicos y no técnicos de su trabajo.
<p>Vertical ascendente (desde los empleados hacia la administración)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para expresar opiniones personales, quejas, agravios y problemas. 2. Para sugerir mejoras. 3. Para confirmar la aceptación de fines y objetivos. 4. Para hacer del conocimiento de la administración las actitudes y creencias de los empleados. 5. Para participar en las tomas de decisiones. 6. Para formular preguntas sobre los procedimientos o métodos implícitos en tareas particulares.
<p>Horizontal lateral o de coordinación y cruzada (entre departamentos y personas)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para mejorar la cooperación entre los departamentos. 2. Para mejorar la calidad y eficacia de las decisiones. 3. Para coordinar funciones.
<p>Extraorganizacional (entre la institución y organizaciones exteriores)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para cumplir con los directivos de agencias reguladoras federales, estatales o locales. 2. Para comprometerse en negocios. 3. Para ganar la aprobación del público. 4. Para promover legislación favorable.

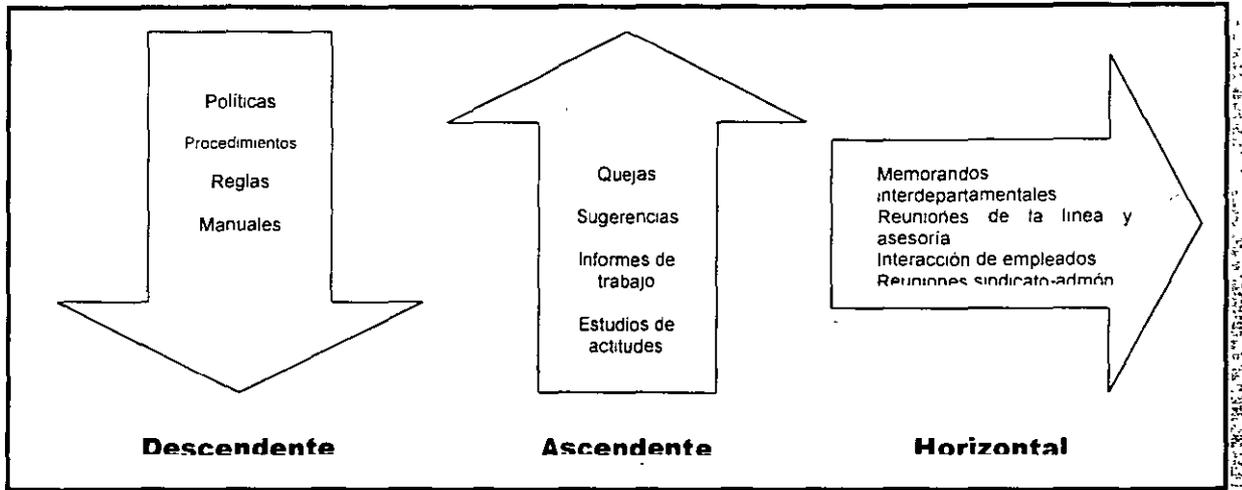


Figura 4: La dirección del flujo de las comunicaciones

Por supuesto estos tipos de comunicaciones pueden ser orales o escritas y formales o informales.

3.3 Redes

Una red es un grupo de personas que establecen y mantienen contacto entre sí para intercambiar información informalmente, casi siempre respecto a intereses comunes. Si bien las redes pueden ser tanto internas como externas a una institución, suelen girar en torno a intereses externos, como recreación, clubes sociales, grupos profesionales, intereses relacionados con la carrera así como reuniones de miembros de una misma profesión.

Las redes ayudan a ampliar los intereses de los empleados, los mantiene más informados respecto a los adelantos técnicos y los hacen más visibles ante los demás. Las redes coadyuvan en función de que los empleados conocen la especialidad de cada miembro de la red e incluso conocen que especialidad tienen los demás. En consecuencia, un miembro muy listo tendrá acceso a las personas influyentes y a los centros de poder si se sirve de aspectos comunes, de los lazos de amistad, de las funciones organizacionales complementarias y de los vínculos de la comunidad. Al obtener información relacionada con el trabajo y cultivar amistades productivas por medio de redes eficaces, los empleados aprenden habilidades de gran utilidad y pueden realizar mejor su trabajo.

A continuación daremos algunas sugerencias para desarrollar redes.

- ✓ Hacer un inventario de tus recursos personales, de modo que sepas lo que puedes ofrecer a los demás
- ✓ Aclara lo que buscas al establecer una red o unirse a ella.
- ✓ Afiliate a las organizaciones importantes de tu comunidad y haz aportaciones a ellas.
- ✓ Inicia contactos con otras personas cada vez que encuentres una razón para ello o que la crees.
- ✓ Comparte noticias, información e ideas con otros, con lo cual los obliga a que ellos hagan lo mismo.
- ✓ Busca responsabilidades que te pongan en contacto con las personas clave
- ✓ Demuestra a otras redes que les puedes ofrecer información confidencial.
- ✓ Identifica a los miembros clave de tu red, aquellos que son los más influyentes.
- ✓ No dudes en recurrir a los integrantes de tu red para obtener consejos generales, contactos profesionales y otro tipo de información útil.

Podemos sintetizar que las redes nos aportan poder político dentro de una institución. Estas redes operarán con base en amistades y contactos personales y podrían significar un centro de reunión para personas influyentes.

3.3.1 Cadena

Esta red tiene como finalidad que la información vaya fluyendo de una persona a otra como observamos en el siguiente esquema. Existe un líder que es el que comienza a transmitir su mensaje, la desventaja que tiene es que ninguno de los miembros internos tiene retroalimentación con los extremos, es decir, cada integrante de la red se comunica únicamente con los miembros que están a sus costados.

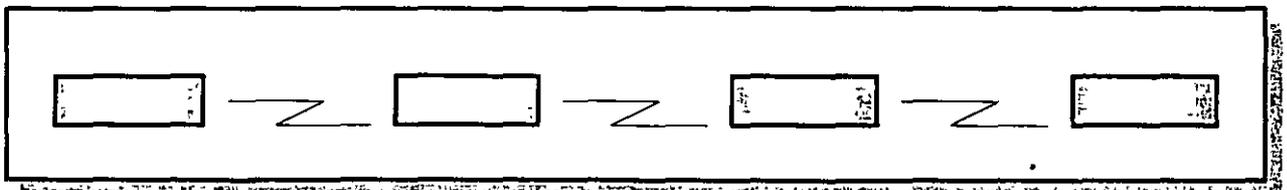


Figura 5: Red en cadena

3.3.2 Rueda o Círculo

En este tipo de red la información va pasando de un miembro a otro y vuelve a llegar en retorno al que comenzó con el proceso de comunicación., es decir se da una retroalimentación. Pero al igual que en la red de cadena, sólo tienen contacto con sus compañeros laterales.

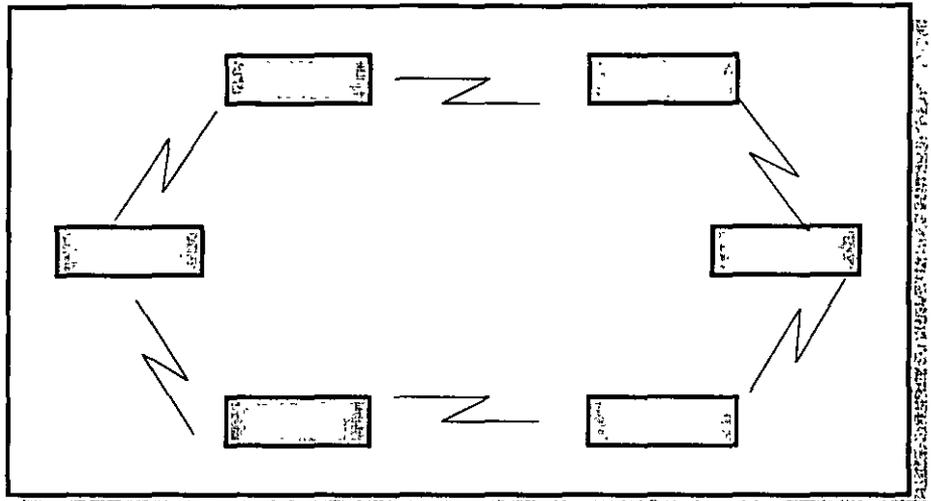


Figura 6: Red de comunicación en círculo o rueda

3.2.3 “Y” invertida

En esta red existe un líder y la información va pasando de él a los dos extremos de la “Y” para continuar sucesivamente como en cadena.

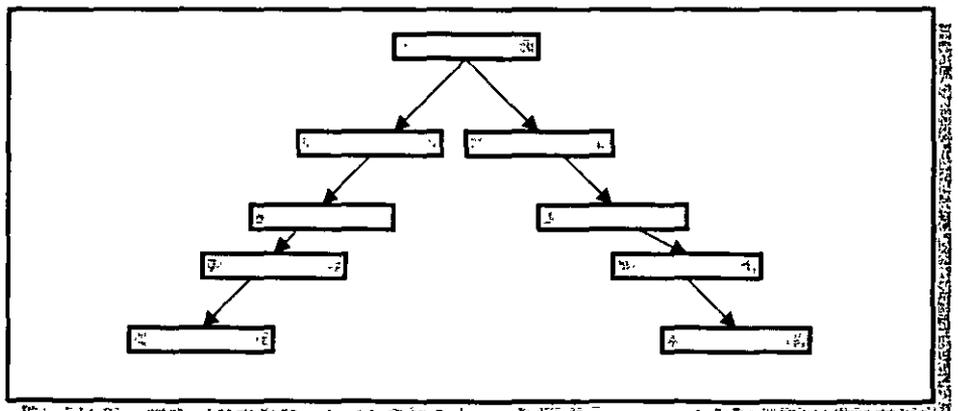


Figura 7: Red “Y” invertida

3.2.4 Multidireccional

Tal como su nombre lo indica la comunicación de una sola persona se despliega en múltiples direcciones y regresa nuevamente a la fuente o emisor.

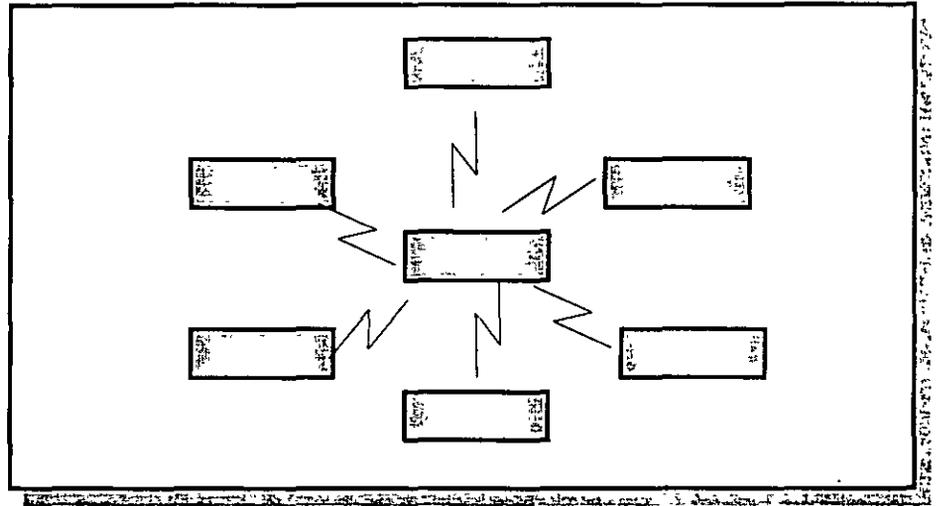


Figura 8: Red Multidireccional

3.2.5 Compleja

En ella la comunicación fluye en todas direcciones sin tener un líder que comience con ella forzosamente.

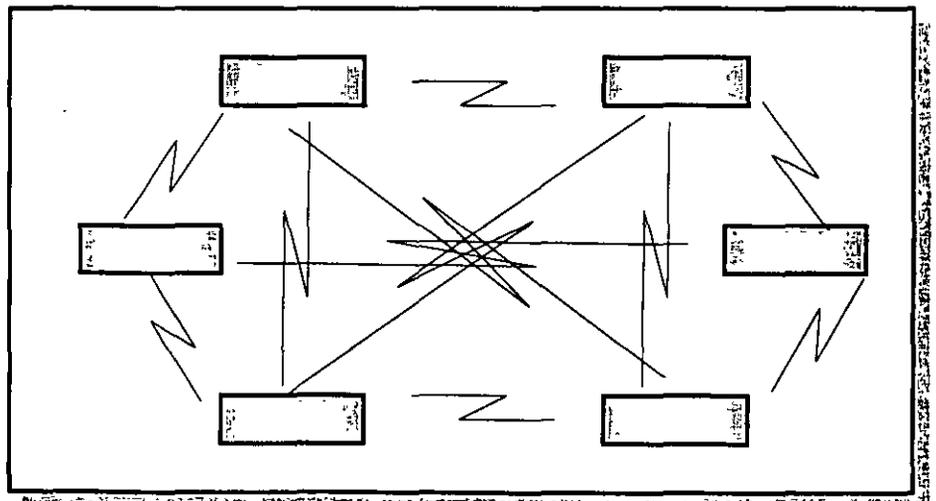


Figura 9: Red Compleja

3.4 Expresión verbal: Modalidades de empleo más frecuentes en el medio laboral

Dentro de una institución como ya lo hemos mencionado se genera comunicación verbal y escrita; en lo que respecta a la comunicación oral veremos algunos de los usos más frecuentes que se le dan en una oficina, como son: la inducción y capacitación del personal, la asignación y delegación de tareas, la resolución de problemas y toma de decisiones en grupo, la presentación de técnicas y venta de ideas, las reuniones y juntas de trabajo, las entrevistas y la supervisión y retroalimentación del desempeño.

3.4.1 Inducción y capacitación de personal

La inducción consiste en presentarle al nuevo empleado la institución en la cual va a laborar, haciendo de su conocimiento la misión y visión de la organización, el organigrama de la misma, los objetivos por áreas de trabajo y específicamente el puesto que él va a desempeñar qué funciones debe cubrir; con que áreas va a tener vínculos de comunicación y trabajo recíproco, quien va a ser su jefe inmediato, de quienes más puede recibir órdenes, etc.

Todo lo anterior tiene como único propósito que el trabajador conozca la institución y comience por ello para después ponerse la camiseta y sentirse realmente parte de esa institución.

Esto se puede llevar a cabo mediante un manual de inducción especialmente elaborado para ese fin o en su defecto un pequeño folleto que contenga los aspectos más relevantes, como un manual de bienvenida. También puede ser en una modalidad de una sesión oral en la que se toquen éstos aspectos mediante un recorrido por las instalaciones.

La capacitación por su parte es la forma de mantener actualizado al personal a través de cursos planeados: de tal suerte que satisfagan las necesidades existentes en cada institución y en cada área de trabajo en particular.

En primer lugar se deberá hacer una detección de cuáles son las necesidades que hay que cubrir o cuáles los puntos en los que los empleados deben tener conocimientos suficientes para poder implementar un nuevo programa de acción, una mejora en cierto aspecto específicamente, etc., de tal suerte que esta capacitación brinde las herramientas necesarias para poder hacer o desarrollar X proyecto o programa.

Veremos ahora como funciona el ciclo de la capacitación con el siguiente esquema.

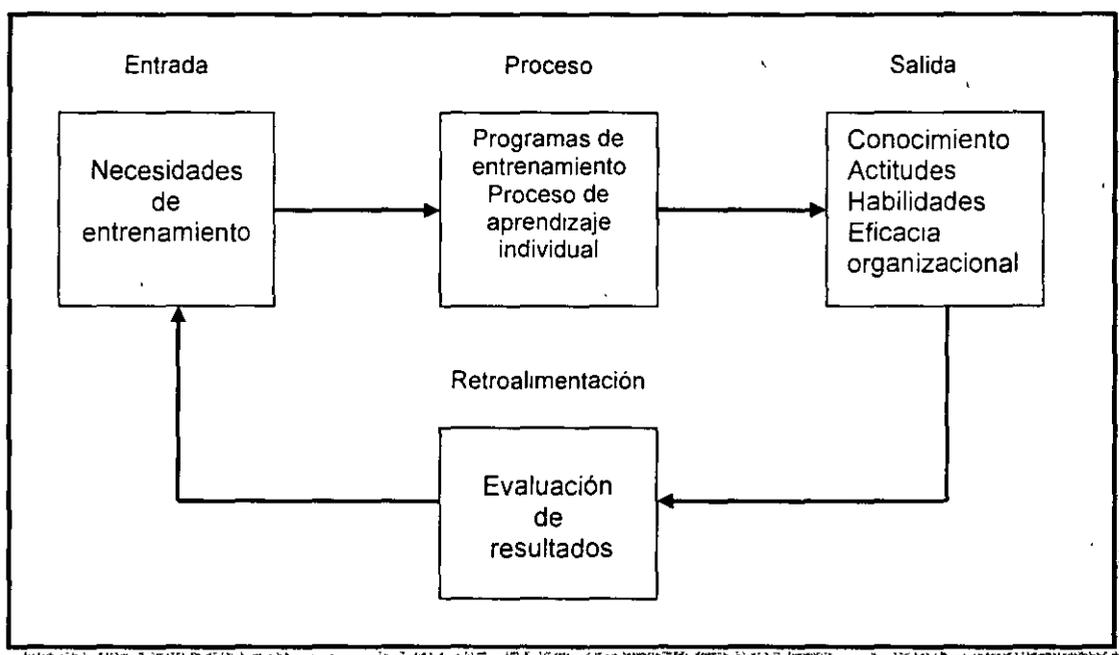


Figura 10: Ciclo de la capacitación

3.4.2 Asignación y delegación de tareas

Las interrelaciones y obligaciones determinadas por la división del trabajo se comunican y asignan a las personas por medio de la **delegación**, que se define como la asignación de labores, autoridad y responsabilidad hacia

terceros. Cada persona que acepta una asignación se convierte en un “delegado” del jefe y es responsable de la asignación.

La delegación permite que los jefes o superiores extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

La delegación deficiente es una causa importante del fracaso de la jefatura o dirección. Algunos jefes creen que la delegación consiste en despojarse de algo, por lo que psicológicamente no están preparados para hacerla por el temor a debilitarse.

Otros son tan perfeccionistas que no tienen la confianza de permitir que otro haga el trabajo del que son responsables ellos. Sin embargo, unos y otros necesitan comprender que la delegación es el primer paso de la administración. Si no se delega a otros, no habrá quien administre. De hecho un remedio a cualquier problema es una mayor delegación.

En este sentido podemos mencionar que corresponde a la administración de la institución el hacer el análisis y descripción de los cargos con las funciones que cada nivel jerárquico debe desarrollar.

Sin embargo el jefe inmediato es quien le asignará al empleado las funciones específicas que deberá realizar y el mismo jefe, apoyándose en su equipo de trabajo, hará la delegación de tareas de acuerdo al perfil y requerimientos que el desarrollo de las mismas tengan.

Es decir, él sabrá a quien encomendarle una función más administrativa, a quien una que involucre cierto grado de creatividad o innovación, a quien algo más mecánico o técnico conforme a las aptitudes que cada uno de sus subordinados tiene.

La delegación de funciones es muy importante para el adecuado manejo de una oficina y más aún para el correcto crecimiento de una institución.

Ningún jefe es todólogo y por ello debe apoyarse en los especialistas que tiene a su alcance dentro de su misma área, para que de esta manera el trabajo esté al día y no haya un rezago que conlleve a otra serie de conflictos o demoras para trabajos posteriores o alternos.

3.4.3 Resolución de problemas y toma de decisiones en grupo

Uno de los principales problemas de la administración de los recursos humanos es la solución de conflictos laborales.

Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando sólo se resuelven parcialmente o se atiende de manera inadecuada, crean polémica dentro la organización, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional.

Conflicto y cooperación constituyen elementos integrantes de la vida de las organizaciones. Se consideran dos aspectos de la actividad social, dos lados de la misma moneda, ya que en la práctica ambos están ligados indisolublemente. Tanto es así que la resolución del conflicto es mucho mejor que se comprenda como una fase del esquema conflicto-cooperación, que como un fin del conflicto o una solución final de éste.

El conflicto es la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar.

Ahora existen métodos modernos para la solución del conflicto como lo observamos en el esquema.

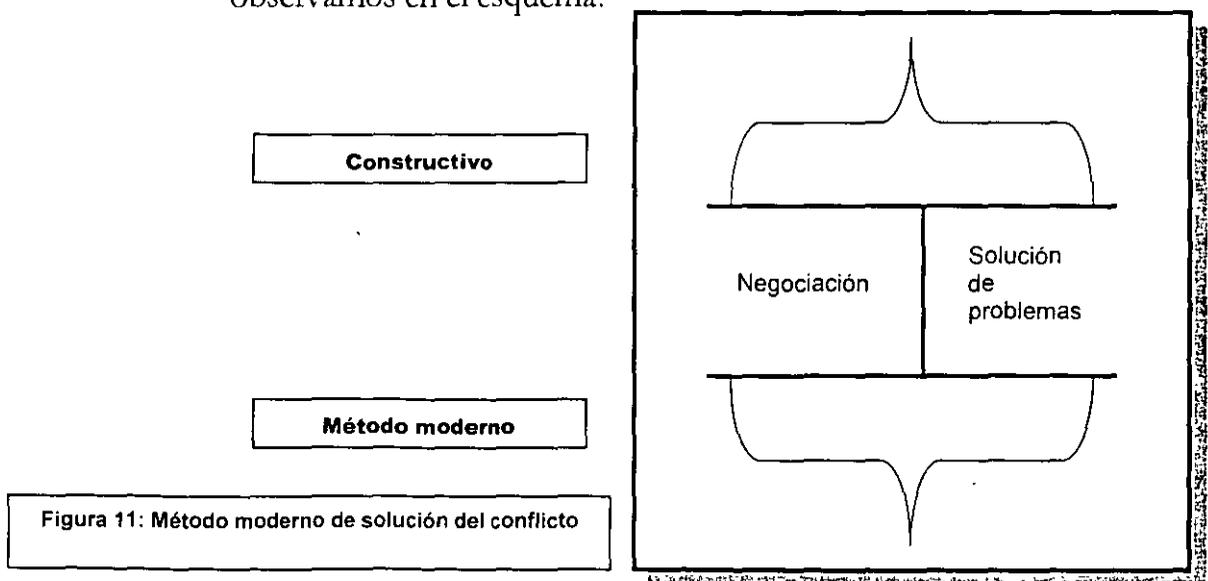


Figura 11: Método moderno de solución del conflicto

La manera de resolver un conflicto influirá en los resultados – constructivos o destructivos- que éste produzca y, por tanto en los futuros episodios de conflicto.

Básicamente, un conflicto se puede resolver de tres maneras:

- **Ganar/perder.**- Utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa por alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana, en tanto que la otra pierde
- **Perder/perder.**- Cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las dos desisten de algunas cosas, es decir, las dos pierden.
- **Ganar/ganar.**- Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que las dos partes ganen o las dos venzan.

Los dos primeros patrones de solución **ganar/perder** y **perder/perder** tienden a continuar el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y permanecen atentas para iniciar otro episodio de conflicto en el que quizá puedan ganar.

En el tercer patrón de solución **ganar/ganar**, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y la probabilidad de conflictos futuros disminuye.

Por lo tanto lo más importante en la solución de problemas es la negociación.

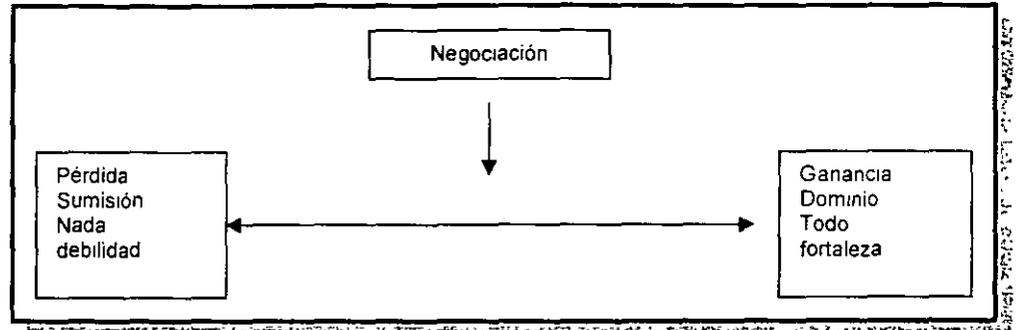


Figura12: La negociación en la solución de conflictos

En la solución de problemas respecto a la toma de decisiones se pueden obtener dos tipos de resultados: por un lado potencialmente constructivos y por el otro potencialmente destructivos.

Resultados potencialmente constructivos	Resultados potencialmente destructivos
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estimula el interés y la curiosidad ◆ Aumenta la cohesión grupal ◆ Aumenta la motivación hacia la tarea ◆ Despierta la atención hacia los problemas ◆ Pone a prueba y reduce diferencias de poder 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Provoca frustración, hostilidad y ansiedad ◆ Crea presión para buscar la conformidad de las personas ◆ Provoca dispersión de energías ◆ Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar ◆ Genera distorsiones perceptivas

Figura 13: Resultantes del conflicto

3.4.4 Presentaciones técnicas y venta de ideas

Las presentaciones técnicas se refieren a un plan estratégico que se haya desarrollado con anterioridad con la finalidad de mejorar ciertos aspectos

de la institución, para ello se lleva a cabo una venta de ideas con los superiores competentes en cada caso en particular, a fin de hacerle notar las ventajas que encierra el proyecto que se le está exponiendo y que de ésta forma se interese en él para posteriormente con los ajustes que haya que hacerle se pueda implementar dentro de la institución.

Hay que tomar en cuenta que aspecto específicamente se va a solucionar o mejorar, por qué requiere hacer esa mejora, que actores intervienen en el proceso, la viabilidad del proyecto, los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que se necesitan para ello, el tiempo en el que se va a realizar, etc. Para ofrecerle un verdadero panorama de lo que implica su puesta en marcha.

3.4.5 Reuniones y juntas de trabajo

La comunicación oral se emplea en todas las juntas y reuniones de trabajo en las que es necesario puntualizar determinados aspectos, dar seguimiento a los que se están trabajando, mencionar nuevas estrategias o planes de acción, mantener informado al personal correspondiente a los asuntos que competen a su área de trabajo, tomar acuerdos para futuras tareas, etc.

3.4.6 Entrevistas

La entrevista es una técnica muy socorrida dentro de las instituciones para obtener datos. Existen muchos tipos de entrevistas dentro de los que se encuentran: la entrevista dirigida, la no dirigida, la de selección de personal, la que se efectúa a supervisores y jefes, de evaluación del desempeño, de salida, etc.

La entrevista se utiliza como proceso de comunicación y en todas las ocasiones sea del tipo que fuere conlleva a un sin número de aportaciones ya sea sobre el puesto a ocupar, las habilidades y destrezas de los candidatos, los pronósticos de la institución, los avances y las metas a corto, mediano o largo plazo, etc.

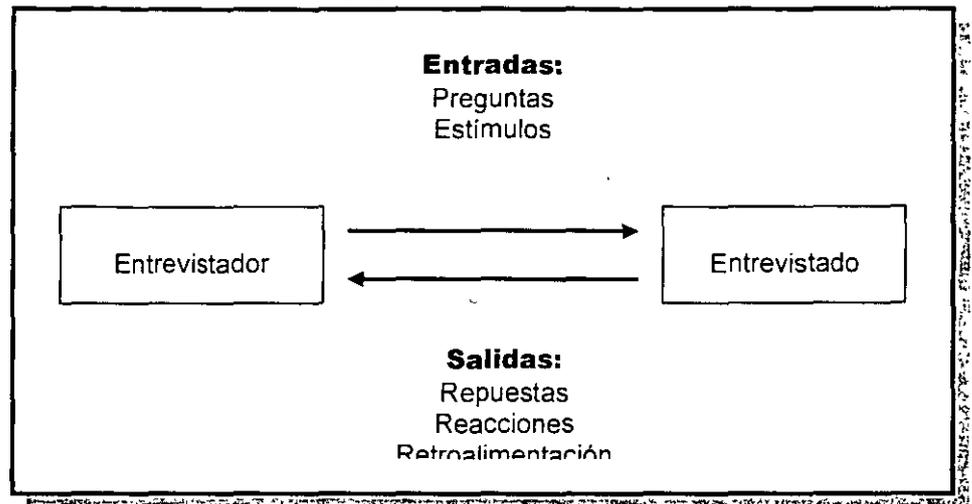


Figura 14: La entrevista como proceso de comunicación

3.4.7 Supervisión y retroalimentación del desempeño

La supervisión que se realiza en las instituciones permite detectar posibles anomalías que se estén cometiendo o aspectos positivos también y entonces entra en juego la retroalimentación que el supervisor en este caso dará al subordinado para en el caso de problemas o que el desarrollo de ciertas actividades no esté dándose como se espera se puedan hacer las correcciones pertinentes y en el segundo caso del buen desempeño haya una retroalimentación que incluye la motivación suficiente para alentar al empleado a continuar por ese camino de compromiso institucional.

3.5 Expresión escrita: Modalidades de empleo más frecuentes en el medio laboral

A continuación presentamos los tipos de comunicación escrita que se usan con más frecuencia dentro de una oficina y los requisitos que deben cubrir cada uno de ellos.

Para que la comunicación institucional que se genera de manera escrita sea tan efectiva como queremos, es necesario tomar en cuenta las características de cada formato, así como las recomendaciones que te presentamos a continuación.

3.5.1 Informes

Recibe también el nombre de nota informativa. Es un documento formal que sirve para detallar o precisar información sobre actividades, hechos o situaciones ya realizadas o por realizar que deben ser conocidas en los niveles superiores o inferiores de la organización. Se utiliza en las instituciones por lo general para la comunicación interna, aunque existen algunas excepciones.

Son documentos que hacen del conocimiento de los superiores las actividades que se generaron de los pendientes para un plan o programa específico.

3.5.2 Reportes

Un reporte es la manifestación de un hecho, proyecto, situación. Hay una gran variedad de reportes, por ejemplo de asistencia del personal, de incidencias, de actividades concluidas, de visitantes, por mencionar algunos de ellos.

No existe un formato específico para ello, cada área de trabajo genera sus reportes de acuerdo a las necesidades del trabajo.

El objetivo de este documento es dar a conocer a los superiores como se encuentra la institución en determinados rubros.

3.5.3 Recados

Es una manifestación de la comunicación que se genera entre el receptor y el emisor a través de otra persona.

Este documento también recibe el nombre de MEMO-PACK, se utiliza en algunas instituciones sólo como un medio de comunicación interna. Ayuda a informar en forma breve sobre los más variados asuntos y se considera un documento formal.

3.5.4 Memorandos

Deriva del latín memorándum que se pluralizaba con anterioridad memorándumes.

Se define como la nota sintética donde se recapitulan hechos o razones importantes, se recuerda o destaca lo que merece ser tenido en cuenta. Documento formal de la comunicación interna de las instituciones. Su contenido puede ser variado, su redacción es sencilla y breve.

MEMORANDO es la palabra castellanizada por la Real Academia de la lengua Española, dada a conocer en México, a través de la Academia Mexicana de la lengua mediante su boletín número 3 de 1982, a todas las editoriales y personas especializadas en nuestro idioma. El singular es: *MEMORANDO* y su plural: *MEMORANDOS*

Su presentación es corta. tamaño esquila (6x8 pulgadas) Lo distingue, en lugar del destinatario:

PARA: A quien se dirige

DE: Quien lo turna

ASUNTO: Aunque su redacción es breve, también lleva asunto. Sólo unas cuantas palabras (suspensión de sueldo, comisión, licencia, solicitud, información, etc.)

La recomendación es redactar únicamente el texto con los datos que faltan para que el documento sea claro y preciso.

3.5.5 Cartas u oficios

Dentro de las instituciones se les denomina oficios. Son un documento formal, su contenido es variable pudiendo ser amplio (una o varias cuartillas), además debe ser detallado; esto es relativo a la comunicación interna.

En la comunicación externa que son todos aquellos oficios que salen de la institución: su redacción varía, siendo en algunas ocasiones breve y en otras amplia. En ambos casos debe elaborarse en papel membretado.

Hay dos aspectos que distinguen al oficio y son:

ASUNTO: Resumen claro del asunto a tratar.

LEMA POLÍTICO: Es el *slogan* empleado por cada organización en particular, siendo por ejemplo para el gobierno "SUFRAGIO EFECTIVO, NO-REELECCIÓN" ya que se recuerda que por decreto oficial no existe reelección presidencial.

Otros ejemplos son en el caso de la **UNAM** "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

3.5.6 La Circular

Documento que se utiliza en la comunicación interna y en algunos casos también en la externa. Al igual que el oficio, lo distingue el LEMA POLÍTICO, pero no podemos generalizar.

En este documento se trata siempre un asunto que interesa por igual a varias personas y sirve para transmitir información, notificar órdenes políticas, o bien, proporcionar avisos formales. Se realiza en papel con membrete.

3.5.7 El Acuerdo

Este documento es una comunicación que contiene una orden o resolución firmada por una autoridad legalmente capacitada para ello.

3.5.8 El Recibo

Este documento se aprovecha en la comunicación interna y externa de las instituciones, su redacción es muy breve y debe expresar formal y detalladamente que se es depositario de algo. El recibo se considera por lo tanto, como documento de cambio.

Cuando es oficial, debe elaborarse en papel membretado.

3.5.9 El Telegrama

Siempre se utiliza para todos los mensajes externos que deben ser conocidos en un mínimo de tiempo. Los hay urgentes y ordinarios. Sirve para comunicar cualquier asunto y el estilo de su redacción es lacónico.

Si es formal, debe llevar el membrete de la compañía de donde procede.

Se compone de: cuadro clasificador, número consecutivo y los demás elementos que incluye un telegrama. Su escritura es en mayúsculas compactas.

3.5.10 La Atenta Nota

Documento formal de comunicación interna que se emplea de nivel directivo hacia arriba, ya que siempre se tratan asuntos “delicados” o “confidenciales” que no deben pasar por Correspondencia u Oficialía de Partes.

Se distingue por:

Su presentación, es en tarjetas esquila de 6 x 8 pulgadas, en una o en varias, (las que sean necesarias) aunque en el nombre tenga la palabra **NOTA** las copias se sacarán en fotostáticas. Al igual que el MEMORANDO, lleva:

PARA:
DE:

Su escritura es compacta; es decir, todo en mayúsculas. No lleva sangrías. Tampoco lleva, al final, la despedida de ATENTAMENTE ya que es redundante con el nombre de este documento. Únicamente va firmado.

3.5.11 El Machote

También recibe el nombre de escrito tipo, su contenido siempre igual puede dar noticia de los más variados asuntos. Se utiliza en empresas e instituciones, para su comunicación interna y externa. Su redacción, ya

impresa, se refiere a cuestiones que interesan de la misma manera a varias personas en diferentes ocasiones. Su uso se justifica solamente por el volumen o la frecuencia con que se trate un mismo asunto.

3.5.12 El Fax

Es un sistema de transmisión y recepción de documentos. Originalmente llamado telecopying (telecopia), es la comunicación que se lleva a cabo de manera externa ya que una página de información se puede enviar a lugares lejanos, inclusive en otros países.

Los equipos de FAX exploran un formulario de papel y convierten su imagen en un código para la transmisión del sistema telefónico.

El FAX es una máquina que inicia su comunicación por medio de señales auditivas a través del teléfono: es lo que se conoce como DAR TONO. Se logra el enlace una vez que empatan los códigos de ambas.

3.5.13 Agendas de trabajo

Este material nos sirve para anotar los pendientes que tenemos, las citas y reuniones y cotejar cada que haya que planear una entrevista o reunión para que los compromisos laborales no se encimen, considerando un tiempo razonable entre cada uno para prever posibles demoras. Hacer programaciones de acciones, calendarización de actividades.

3.5.14 Actas

Se utilizan para notificar la pérdida de algún documento oficial., o para alguna cuestión administrativa. Corresponde tanto a la comunicación interna como externa. Son un instrumento oficial.

3.5.15 Minutas

Son un documento oficial que se genera para puntualizar los asuntos tratados en una junta, los miembros que asistieron, las propuestas o encargos que se abordaron y los tiempos de entrega de trabajos que se hayan solicitado en la misma reunión.

3.5.16 Correo electrónico

Actualmente es un medio muy socorrido ya que se transfiere una información desde oficinas remotas, inclusive de otros países en un corto tiempo y es muy accesible en cuanto a precio, ya que si se cuenta con equipo de cómputo e internet lo único que hace falta es enlazarse vía telefónica con la compañía que se hay a contratado el servicio para proceder al envío del correo electrónico.

Cada persona tiene una dirección de internet y en ella recibe la información incluyendo archivos adjuntos, graficas, diagramas, fotografías, postales, etc.

3.6 Asertividad

La educación que normalmente recibimos no nos capacita o adiestra necesariamente para comunicarnos positivamente con los demás; por el contrario, aprendemos a sentirnos inseguros, a ocultar, reprimir o tergiversar nuestros mensajes o convertir nuestra expresión en francas agresiones que humillan o lastiman haciéndonos sentir culpables después.

Por esto es importante contemplar en nuestro desarrollo: la adquisición de habilidades para el manejo de las relaciones interpersonales.

Una de las técnicas que se ha desarrollado es la de la **capacitación asertiva**, que comprende un conjunto de procedimientos cuyo objetivo consiste en incrementar las habilidades para relacionarse con otras personas, expresando realmente lo que se desea de una manera apropiada y disminuyendo la ansiedad que les provoca la interacción personal.

Entendemos a la asertividad como el manejo positivo de la agresividad, concibiéndose ésta como la fuerza, valor, empuje,

intención, que impulsa a obtener lo que se desea, necesita, anhela o sueña, sin agredirse o lastimarse a sí mismo o a los demás.

La asertividad o conducta asertiva ha sido calificada como un repertorio de conductas y habilidades sociales entre las que se incluyen las manifestaciones de opiniones personales, la defensa de derechos, dar y aceptar halagos, hacer peticiones, expresar sentimientos positivos y negativos, iniciar y mantener conversaciones y aceptar limitaciones personales, es un problema que puede ser remediado por la capacitación de habilidades específicas.

Con lo anterior podemos decir que una persona asertiva es aquella que tiene la habilidad de transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias de los demás, de una manera honesta, oportuna y respetuosa que tiene como meta fundamental lograr la comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario.

Ser asertivo es triunfar, en el respeto mutuo en la continuidad de los acercamientos satisfactorios y en la dignidad humana, no importando que a veces se logre un resultado práctico o personalmente beneficioso o inclusive se requiera ceder.

Dicha persona ve en cada mañana la brillante oportunidad que le da la vida para comenzar a vivirla (o seguirla viviendo), como él o ella quiere y toma cada problema como una oportunidad que se le presenta de dar su mejor esfuerzo.

Las personas asertivas canalizan su agresividad negativa u hostil a través de los deportes, ejercicios físicos o de relajación, o por actividades que permiten la salida de esa energía acumulada. (catarsis)

La persona asertiva es enérgica, crítica y realizadora, es la persona que ve las cosas que son y se preguntan por qué, pero también sueña en las cosas que no son y que podrían ser y se pregunta por qué no.

Pero para que se logre una comunicación satisfactoria y permanente, son necesarios ciertos componentes que tiene la asertividad y que se requiere del manejo armonioso de ellos, tales como:

- ♥ RESPETO A TI MISMO
- ♥ RESPETO A LOS DEMÁS
- ♥ SER DIRECTO
- ♥ SER HONESTO
- ♥ SER APROPIADO

- ♥ CONTROL EMOCIONAL
- ♥ SABER DECIR
- ♥ SABER ESCUCHAR
- ♥ SER POSITIVO
- ♥ COMUNICACIÓN NO VERBAL

Existe otro tipo de personas no asertivas; éstas son pasivas, no dan a conocer a los demás sus opiniones y necesidades legítimas, se dejan manipular por otros; ante los demás sus necesidades no importan, escuchan, pero nunca piden ser escuchados; dejan que pasen por encima de ellas.

 Algunos ejemplos de conducta no asertiva son:

- ⊗ Tener dificultad para rehusar una petición
- ⊗ Dejar que otros abusen de ti
- ⊗ No poder expresar con libertad tus sentimientos
- ⊗ Sentir miedo al hablar en público
- ⊗ Experimentar culpa al expresar un deseo o incomodidad
- ⊗ Sentirse víctima
- ⊗ Sufrir desmotivación, apatía y hasta depresión
- ⊗ No atreverse a reclamar algo legítimo
- ⊗ Perder fácilmente la espontaneidad
- ⊗ Acumular sentimientos hasta explotar
- ⊗ Hacer cosas que realmente no se desean
- ⊗ No atreverse a dejar una relación interpersonal nociva
- ⊗ Volverse "monedita de oro"

CAUSAS DE LA CONDUCTA NO ASERTIVA

A ninguno de nosotros nos gusta dañarnos respecto a nuestra relación con los demás. Aún en los casos extremos en donde se ha encontrado dolor frecuente, existe búsqueda notable para mejorar de alguna manera la situación. No obstante y a pesar de los esfuerzos, la mayoría hemos padecido la insatisfacción ante el hecho de no haber respondido con la energía o espontaneidad necesarias.

Existen cinco razones primordiales que pueden actuar aisladas o conjuntamente, provocando el debilitamiento de la propia fuerza para expresarnos:

1.- Falta del control emocional, predominio del temor y la ansiedad

La inhibición de nuestra conducta espontánea es el temor o la inseguridad, principalmente provocado por la idea de querer ser aprobado por todas las personas ante todo, por aquéllas que significan mucho para nosotros.

2.- Mensajes sociales: no ser egoísta

En la experiencia formativa que tuvimos, muchos de nosotros fuimos orillados a actuar “razonablemente” a través de mensajes que, dado su contenido y su implicación, creaban culpabilidad; un concepto muy utilizado es y ha sido el de no ser egoísta.

La persona se siente utilitarista, por pensar un poco en sus necesidades y tratar de satisfacerlas, sintiéndose atrapada y culpable cuando en realidad no está valorando de una manera objetiva todos los esfuerzos reales y evidentes que sí hace por los demás.

3.- No vales lo suficiente.

Un error de aprendizaje que a menudo nos afecta es condicionar nuestro valor a los atributos o cualidades que poseemos, pero utilizando escalas claramente arbitrarias que nos quitan la seguridad y nos hace sentir menos que los demás, provocando que la expresión o comunicación se inhiba. Seguimos creyendo erróneamente que valemos por tener la mejor ropa, auto, por estar bien físicamente, poseer valores morales o títulos académicos. Cuando la comparación

que hacemos de la virtud nos señala en dirección hacia abajo: nos restamos autoconfianza

4.- Falta de habilidad

En ocasiones se actúa no asertivamente porque no se ha practicado una habilidad, por ejemplo, para entrevistarse, para buscar trabajo, para hablar en público. La falta de exposición a situaciones novedosas o poco acostumbradas, provoca tensión y a veces nos bloqueamos cuando se requieren actos más firmes.

5.- Ignorar tus derechos como persona

La mayoría de nosotros no conocemos con suficiente profundidad una noción tan básica como los derechos humanos; ignoramos que tenemos derecho a ser personas falibles, con límites, sentimientos, necesidades y que merecemos ser tratados con respeto y dignidad.

Se puede padecer bastante cuando no sabemos que tenemos derecho a hacer tal o cual cosa y dejamos que otros abusen por nuestra incapacidad para actuar. En la conducta no asertiva se encuentra con frecuencia que la persona, al no aceptar o identificar sus derechos, se convierte en el más severo crítico o juez condenatorio de sí mismo: su enemigo principal.

EFFECTOS DEL COMPORTAMIENTO NO ASERTIVO

El comportamiento no asertivo provoca una serie de efectos claramente negativos y a veces hasta graves si se incurre con frecuencia en este estilo de conducta, deteriorando la satisfacción y la comunicación en la relación humana.

Como consecuencias principales tenemos las siguientes:

Frustración, insatisfacción, tensión acumulada.

El problema difícilmente se resuelve, por el contrario tiende a hacerse más fuerte y multiplicarse.

Los demás aprenden activamente a abusar de ti, colocándote en segundo lugar y esto a veces sin proponérselo conscientemente.

Riesgo de explosiones agresivas posteriores, creándote después sentimientos de culpa.

Problemas de tensión que acaban afectando la salud de múltiples maneras.

Aislarse en soledad, deprimirse, sentir un gran deseo de huir.

Acabas cargando más responsabilidades y trabajo de lo que te pertenece, abrumándote y sacrificando el tiempo que merece ser distribuido a otras personas y/o actividades.

Te sientes incomprendido, menospreciado y rechazado.

Deterioro gradual efectivo de la autoestima, seguridad y autoconfianza.

La conducta no asertiva niega el ser y lo pone en condición subhumana. Al rechazar o eliminar nuestros gustos, deseos, preferencias, en función de la aprobación de otros, de que nos reconozcan, engrandecemos a los demás y nos empequeñecemos nosotros. Al ceder las prioridades personales en función de ser aprobado, nos ponemos en condición de perder control de nuestro tiempo, energía y capacidades poniéndonos en una prisión dependiente en un sentido psicológico, emocional y social.



Acciones del líder en torno a la comunicación ideal

En primer término el líder necesita manejar adecuadamente los elementos del proceso de comunicación básico que se trabajó en el capítulo 2 del presente manual

Hemos venido hablando de la supervisión en los equipos de trabajo, la comunicación, sus elementos y tipología.

Asimismo abordamos la comunicación en las instituciones, las direcciones que ésta sigue dentro de la organización, las modalidades de empleo más frecuentes dentro del medio laboral tanto de la comunicación oral, como la escrita y ahora nos toca abordar el papel que juega el líder dentro el proceso organizacional, pero específicamente cuales son las labores que debe desarrollar en función de la comunicación.

4.1 Comunicación eficaz del binomio jefe subalterno

El jefe por sí solo no puede concretar las acciones que permitan una comunicación eficaz y eficiente dentro de una organización. Necesita forzosamente de la intervención e interrelación que tenga con los subalternos o empleados para que se cierre el círculo del proceso de comunicación con las mejoras que se hayan implementado.

4.1.1 Definir el modelo apropiado de grupo que se requiere configurar según su finalidad o propósito y seleccionar a los integrantes del mismo

Para tener una comunicación ideal dentro de la institución veremos que es necesario, en primer término, definir cuál es el grupo que mejor se ajusta a nuestras necesidades, de acuerdo a esto seleccionaremos entonces a los integrantes que cubran con el perfil y sean candidatos a pertenecer a este equipo de trabajo en función de una visión de mejora comunicativa, en el área laboral que nos encontremos.

4.1.2 Compartir la misión y visión pretendidas, la filosofía administrativa que se enarbola, así como la propia postura o puntos de vista en cuanto a asuntos clave.

Ya hemos mencionado un manual de organización que pueda presentarse a los empleados de nuevo ingreso para darles una inducción acerca de la institución de la que forman parte. Y además proporcionarles esa misma información a los que no fueron tan afortunados y desde el inicio se les dio.

Reiteramos la imperiosa necesidad de conocer estos elementos para saber exactamente hacia donde encauzar nuestros esfuerzos. Ahora bien, independientemente de eso, dentro del área de trabajo se generan nuevas misiones o se especifican aún más, por lo que se necesita que todos los subalternos de esa oficina en específico manejen el mismo lenguaje, es decir sepan exactamente que se quiere alcanzar, cual es el objetivo primordial y cuáles los secundarios, que en conjunto lograrán que alcancemos nuestra meta. Esto es con el único propósito de facilitar la consecución de actividades y funciones que apoyen el logro de nuestros objetivos.

Asuntos clave también deben ser manejados por todos los jefes y subalternos que se encuentren involucrados de alguna manera en ello.

4.1.3 Promover el involucramiento integral de los miembros del equipo desde el establecimiento de los objetivos y planteamiento e implementación de estrategias, hasta en los programas anuales o semestrales de planeación estratégica para el mejoramiento de su desempeño como grupo de trabajo.

Si los empleados están conscientes de los acuerdos a los que se han llegado respecto a su trabajo dentro del equipo, lograremos el involucramiento de los mismos en todo el proceso; desde el establecer metas y objetivos pasando por la definición de estrategias, y concluyendo en los programas más ambiciosos como son los semestrales o anuales y esto generará una mejora considerable y visible en cuanto al compromiso que sientan con su grupo de trabajo. Actuando así de una manera más productiva para la institución.

Cuando hablamos de compromiso sabemos que respecta a una especie de pacto en el que damos todo por el todo y de eso se trata justamente.

El jefe como buen líder deberá desarrollar habilidades en los siguientes aspectos:

Inspira una visión poderosa y atractiva

El líder crea con sus seguidores una imagen convincente del futuro
Es compartida por el equipo
Es un ideal alcanzable
Con un objetivo aceptable y viable para todos

Desafiar los sistemas

Enfrentarse sin temor al desconocido
Desarrollar una inconformidad sana y constructiva
Mantener una actitud de búsqueda constante
Descubrir o crear algo nuevo permanentemente

Asumir riesgos moderados
Responsabilizarse de los éxitos y de los fracasos también
Abordar los problemas con optimismo
Aceptar el cambio como un reto
Superar el temor al fracaso
Disfrutar el desafío de la novedad
Mantenerse abierto a las opiniones
Afinar sagacidad para detectar demandas de cambio
Romper viejas normas, hábitos y rutinas caducas
Recopilar ideas nuevas
Reconocer que no existe una sola verdad ni una forma única de hacer las cosas

Desencadenar las capacidades de los seguidores

Promover el trabajo en equipo
Fijar objetivos cooperativos
Organizar acciones conjuntas
Delegar responsabilidades
Compartir el poder y la información
Estimular el intercambio de ideas y capacitación permanente
Dar libertad de acción a los seguidores
Asignar tareas importantes
Darles reconocimiento público por sus logros
Darles respaldo organizacional
Conocer a cada uno de sus empleados y tratarlos como personas, respetando la personalidad de sus colaboradores.
Apoyarse en el hombre como individuo, dinamizarlo e impulsarlo constantemente

Motivar permanentemente

Desarrollar sensibilidad para captar las principales necesidades y satisfacciones de cada uno de sus colaboradores
Esmerarse en que cada cual tenga satisfechas sus necesidades
Comunicar su agradecimiento
Hacer que la gente se sienta heroica
Encontrar a la gente haciendo bien las cosas
Dedicar tiempo a celebrar éxitos del equipo
Establecer normas claras y mesurables de recompensas
Proporcionar retroalimentación en cuanto al desempeño
Reconocer las aportaciones
Propiciar un clima de confianza
Estimular el diálogo constructivo

Encontrar el camino con sus seguidores y transitar por el
Predicar con el ejemplo
Compatibilizar con los valores de sus seguidores y trabajar por el logro de objetivos comunes
Ser congruente, constante, íntegro, honesto, entusiasta y vigoroso

4.2 Comunicación dinámica

Una comunicación dinámica es aquella que está en constante movimiento, es decir no se encuentra instalada en un solo sitio, para esto se deben llevar a cabo ciertas tareas como prestar atención, ser receptivo, dar curso, alentar, delegar, armonizar, ceder- aceptar, observar, animar y transigir.

Analizaremos cada uno de estos puntos por separado.

4.2.1 Prestar atención

Se refiere a poner listos los cinco sentidos para iniciar con el proceso de comunicación.

4.2.2 Ser receptivo

Captar todo lo que se nos diga dentro de una conversación a fin de que no se nos escape ningún detalle que puede ser de vital importancia.

4.2.3 Dar curso

Turnar la información a quien debe poseerla para que continúe en el proceso y no se estanque.

4.2.4 Alentar

Dar la motivación pertinente en cada caso para continuar con entusiasmo en la tarea encomendada. Un jefe que no estimula a sus empleados no puede tener éxito.

4.2.5 Delegar

El delegar no es sinónimo de debilitamiento y por el contrario un jefe que delega demuestra su habilidad y él permanece sin tantos asuntos para poder administrar a sus subordinados.

4.2.6 Armonizar

Arreglar cualquier inconveniente que haya en torno a la comunicación institucional o algún mal entendido tratando de que no pase a otro terreno.

4.2.7 Ceder. aceptar

El jefe no siempre tiene la razón por ello debe aceptar que quizá está equivocado y ceder en ese sentido la razón al empleado.

4.2.8 Observar

Deberá observar lo que ocurre tanto dentro como fuera de donde se está generando el proceso de comunicación porque de este modo se puede percatar de ciertos asuntos que con la comunicación no verbal se hacen patentes

4.2.9 Animar

A emprender un reto más grande si ya se ha alcanzado un objetivo pequeño y ahora fijarse uno mucho mayor.

4.3 Diálogo abierto, claro y directo

Para que realmente exista ese diálogo abierto entre el jefe y los subalternos se deben seguir ciertas recomendaciones como son:

<p>Escuchar activamente Aceptar y proporcionar consejos Ser franco y aceptar la franqueza Tomar conciencia del comportamiento no verbal propio y ajeno Controlar la propia manera de hablar Proporcionar y aceptar información y retroalimentación Ser paciente con el desacuerdo e incluso estimularlo Permitir el reconocimiento y la expresión de los sentimientos propios y ajenos</p>
--

4.3.1 Escuchar activamente

Un punto muy importante dentro de la comunicación en el ámbito institucional es sin lugar a dudas: el escuchar de manera activa, esto quiere decir, que no nada más debemos ser nosotros la fuente de la información, sino que necesitamos permitir a los demás explayar sus dudas, inquietudes, ideas, propuestas, y esto lo lograremos si siempre estamos dispuestos a escuchar para que realmente se complete el proceso de comunicación.

Además de esta manera estimulamos a los compañeros de trabajo para tener cierto grado de iniciativa respecto a cuestiones laborales y ellos tendrán la certeza de que los vamos a escuchar y por tanto habrá una retroalimentación.

Hay que dejar de hacer todo y prestar nuestros cinco sentidos cuando alguien se dirige a nosotros.

4.3.2 Aceptar y proporcionar consejos

Seamos jefes o empleados estamos en condiciones tanto de aceptar como de dar consejos sobre como mejorar cierto trabajo, que estrategias nos sugieren o sugerimos y en este sentido debemos permanecer abiertos, porque quizá sea algo que no se nos había ocurrido o que a quien se lo participamos no lo había pensado.

4.3.3 Ser franco y aceptar la franqueza

Es difícil aceptar la franqueza, porque muchas veces no nos gusta que nos critiquen nuestra manera de trabajar o conducirnos dentro de la institución, sin embargo hay que distinguir entre una crítica constructiva que permita un crecimiento en el ámbito laboral y una crítica negativa a la que es preferible ignorar.

De igual forma tratemos de ser francos con los demás trabajadores, para poco a poco ir creando un clima de confianza que favorezca las buenas relaciones interpersonales.

4.3.4 Tomar conciencia del comportamiento no verbal propio y ajeno

Hablamos ya de la importancia de que exista congruencia entre el lenguaje oral y la comunicación no verbal; por lo tanto hay que ser conscientes de lo que exteriorizamos con nuestro cuerpo, gesticulaciones, manera de caminar, de vestirnos, de conducirnos en general, para que no haya contradicciones. De igual forma prestemos cuidado al lenguaje de los gestos de las personas que nos rodean dentro de la oficina: porque quizá ahí encontremos la clave de muchas cosas y una respuesta más próxima a la realidad.

4.3.5 Controlar la propia manera de hablar

Ahora que ya conocemos todo el proceso de comunicación, los elementos que intervienen en él y los consejos para tener una mejor comunicación; debemos controlar la manera como tradicionalmente nos expresamos para llevar a la práctica las herramientas que nos van a permitir entablar una mejor comunicación en el trabajo.

4.3.6 Proporcionar y aceptar la información y retroalimentación

Hay que dar retroalimentación a todo aquél con el que entablemos comunicación, de lo contrario el proceso quedará inconcluso y muchos baches en el camino.

Si damos y recibimos retroalimentación habrá un mayor entendimiento, menos conflictos y más productividad.

4.3.7 Ser paciente con el desacuerdo e incluso estimularlo

Cada ser humano es único e irrepetible, por ello nadie piensa igual a otra persona, cada quien tiene su propia visión de las cosas de acuerdo al contexto sociocultural en el que se desarrolla, por eso debemos ser pacientes cuando estemos involucrados en un proceso en el que se dé desacuerdo: porque esto enriquece la comunicación, aprendemos diferentes puntos de vista, nos volvemos creativos y no somos conformistas. Inclusive hay que estimular esa polémica de vez en cuando.

4.3.8 Permitir el reconocimiento y la expresión de los sentimientos propios y ajenos

Cuando alguien reconoce nuestro trabajo nos sentimos halagados, contentos, más entusiastas y planeamos fijarnos metas laborales más alta; por lo tanto es importantísimo crear ese ambiente idóneo que permita el acercamiento entre jefes y empleados a fin de dar y recibir el reconocimiento que por naturaleza necesitamos.

Por otra parte se trata de que las relaciones en el trabajo no sean tan frías, y demos cabida a esa parte humana para exteriorizar sentimientos y también ser partícipes de lo que les sucede a los otros.



Proceso de comunicación Institucional

Una vez que tenemos todas las herramientas que nos proporcionó el curso de Comunicación Institucional: llevaremos a cabo un diagnóstico plural y/o unilateral explicativo del proceso de comunicación institucional actual, con la finalidad de determinar los factores causales, los actores que intervienen y el desarrollo de acciones estratégicas para programar e instrumentar el plan de trabajo que permita actualizar el proceso de comunicación institucional.

Para esto hemos elaborado una serie de formatos que deberán ser llenados en las sesiones y se trabajarán en equipos.

5.1 Diagnóstico plural descriptivo y explicativo del proceso de comunicación institucional actual

1. Objetivo y ámbito del plan de actualización del proceso de comunicación institucional:

2. Visión de la situación deseada:

3. Problemas de comunicación que se deben resolver con el plan:

P1: _____

P2: _____

P3: _____

P4: _____

P5: _____

P6: _____

4. Actores de los que depende la solución y / o agudización de los problemas

A1: _____

A2: _____

A3: _____

A4: _____

A5: _____

A6: _____

5. Vista de punto de los diferentes actores que intervienen en la solución y / o agudización de los problemas

A1: _____

A2: _____

A3: _____

A4: _____

A5: _____

A6: _____

5.2 Matriz de factores causales del proceso de comunicación institucional

PROBLEMAS	FACTORES CAUSALES
P1: _____ _____ _____	FC: _____ _____ _____
P2: _____ _____ _____	FC: _____ _____ _____
P3: _____ _____ _____	FC: _____ _____ _____
P4: _____ _____ _____	FC: _____ _____ _____
P5: _____ _____ _____	FC: _____ _____ _____
P6: _____ _____ _____	FC: _____ _____ _____

5.3 Cuadro de clasificación de mejora en el proceso de comunicación institucional

PROBLEMA	EFECTO	MEJORA
P1: _____ _____ _____	E: _____ _____ _____	M: _____ _____ _____
P2: _____ _____ _____	E: _____ _____ _____	M: _____ _____ _____
P3: _____ _____ _____	E: _____ _____ _____	M: _____ _____ _____
P4: _____ _____ _____	E: _____ _____ _____	M: _____ _____ _____
P5: _____ _____ _____	E: _____ _____ _____	M: _____ _____ _____
P6: _____ _____ _____	E: _____ _____ _____	M: _____ _____ _____

5.4 Acciones estratégicas para aplicar las mejoras al proceso

Problema (s):

CAUSAS VITALES	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA ENFRENTAR LAS CAUSAS VITALES
CV1:	

5.5 Programación operativa de estrategias

ESTRATEGIAS	PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE LAS ESTRATEGIAS	PERSONAL QUE INTEVIENE
E1:		
E2:		
E3:		
E4:		
E5:		
E6:		
E7:		
E8:		
E9:		
E10:		

5.6 Diseño de indicadores y estándares de evaluación

INDICADORES POSITIVOS	INDICADORES NEUTRALES	ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN % y #
		Valor ideal: _____ Valor cumplido: _____

5.7 Control y seguimiento de acciones estratégicas

ESTRATEGIAS	AVANCES: MEJORA TANGIBLE
E1:	
E2:	
E3:	
E4:	
E5:	
E6:	
E7:	
E8:	
E9:	
E10:	

5.8 Dinámica de actualización del proceso de comunicación institucional

PROCESO ANTERIOR DE COMUNICACIÓN	PROCESO ACTUAL DE COMUNICACIÓN	ACTUALIZACIÓN PERIÓDICA DEL PROCESO DE COM.

Reflexiones Finales

Al finalizar hoy tenemos retos más grandes que nunca. Nuestros trabajos, presiones familiares y la necesidad de equilibrar ambos mundos en una sociedad desequilibrada dificultan las cosas. Nuestra sociedad está luchando contra la influencia de las drogas y el alcoholismo, índices mayores de crímenes y violencia, embarazos en la adolescencia, el efecto de depender de la asistencia social y el abuso infantil y conyugal, por nombrar sólo algunos problemas. Sin embargo, la verdad es que **PODEMOS HACER ALGO DISTINTO, TODOS ESTAMOS JUNTOS EN ESTE VIAJE Y TODOS PODEMOS SERVIR DE MODELO PARA LOS DEMÁS.**

“Este día es todo lo que hay de bueno y justo. Es demasiado querido, con sus esperanzas e invitaciones, para despreciar un sólo momento en el ayer” (Ralph Waldo Emerson)

¡Buena suerte!

Bibliografía

ALBERS, Henry. LOWELL, Schoer. **Principios de Organización y Dirección.** Ed. Limusa. México, 1990.

ARIAS, Galicia Antonio. **Administración de recursos humanos.** Ed. Trillas. México, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos.** Ed. Mc-Graw-Hill. México, 1999.

GARDNER, Burleigh MOORE David. **Relaciones Humanas en la Empresa.** Ed. Rialp. Madrid. 1996

IVARS, Moreno Antonio. **Organización de Empresas.** Ed. Rialp. Madrid-México, 1965.

KEITH, Davis John. W. NEWSTROM. **Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional.** MC-Graw-Hill, octava edición. México, 1991.

REYES, Ponce Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Práctica.** Ed. Limusa primera y segunda parte. México, 1992.

REYES, Ponce Agustín. **Administración de Personal.** Ed. Limusa primera parte. México, 1991.

SIKULA. **Administración de Personal.** Ed. Limusa primera parte. México, 2001.

TAGLIAFERRI, Louis E. **Organización y Supervisión de Recursos Humanos.** Ed. Limusa. México, 1981.