



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Del 16 al 24 de Octubre de 2006

*APUNTES GENERALES*

CI - 237

Instructor: Lic. Gonzalo Zanabria Nieto

F O N H A P O

OCTUBRE DE 2006

---

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- 1.- Comunicación y la Administración.
  - 1.1 Definición de comunicación.
  - 1.2 Diferencia entre comunicación e información.
  - 1.3 El proceso de la comunicación.
  - 1.3 Relación comunicación/administración.
- 2.- Tipos de Comunicación
  - 2.1. Comunicación interna
  - 2.2 Comunicación externa
  - 2.3 Comunicación social
- 3.- Niveles de Comunicación.
  - 3.1 Comunicación descendente.
  - 3.2 Comunicación ascendente.
  - 3.3 Comunicación horizontal.
- 4.- Barreras de la Comunicación
  - 4.1 Definición de los diferentes tipos de barreras: semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.
  - 4.2 El rumor
  - 4.3 Medios para superar los obstáculos que impiden la comunicación
- 5.- Estructura de la organización
  - 5.1 Concepto de estructura
  - 5.2 Clasificación de las estructuras
- 6.- Clasificación de la comunicación administrativa
  - 6.1 Por su contenido
  - 6.2 Por su estructura
  - 6.3 Habilidades para la comunicación administrativa
    - 6.3.1 Cómo escuchar mejor
    - 6.3.2 Cómo hablar mejor
    - 6.3.3 Comunicación no verbal
- 7.- Retroalimentación en la organización
  - 7.1 Concepto de retroalimentación
  - 7.2 Efectos de la retroalimentación en la organización
8. Bibliografía.

**1. COMUNICACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.****QUÉ ES LA COMUNICACION**

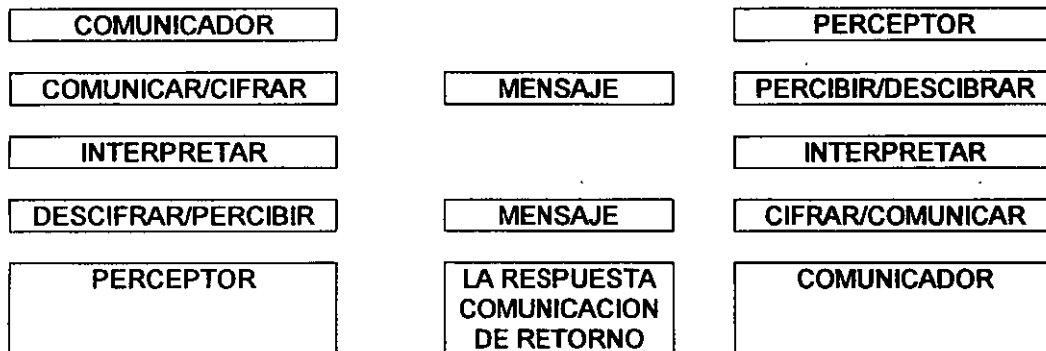
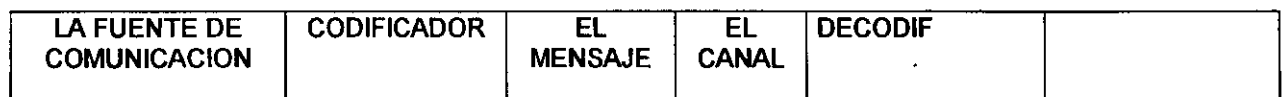
<b>Información</b>	Conocimiento que se tiene de algo. Contenido de la Comunicación
<b>Comunicación</b>	Cuando una persona le da significado a cualquier información. Poner en comun información

**PRINCIPALES RASGOS**

<b>Proceso</b>	Dinámico e interactivo
<b>Transaccional</b>	Mutuamente, recíprocamente
<b>Personal</b>	La percepción es un proceso individual
<b>Seriado</b>	Comunicación persona-persona-persona

**CLASIFICACION DE LOS MENSAJES**

<b>Verbales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hablados y escritos</li> </ul>
<b>No verbales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje corporal</li> <li>• características físicas</li> <li>• conducta de contactos</li> <li>• indicios vocales</li> <li>• espacio personal ( arreglos espaciales, territorialida)</li> <li>• objetos (lentes, vestuario, etc.)</li> <li>• medio ambiente (música, muebles)</li> </ul>

**WILBUR SCHRAMM****DAVID K. BERLO**

**DIAGRAMA DE LASSWELL CON MODIFICACIONES DE NIXON (SEGUNDA GUERRA MUNDIAL)**

<b>QUIEN</b>	<b>DICE</b>	<b>QUE</b>	<b>A</b>	<b>QUIEN</b>
<b>CON QUE INTENCIONES</b>		<b>EN QUE CANAL</b>	<b>BAJO QUE CONDICIONES</b>	<b>CON QUE EFECTOS</b>

**SHANNON Y WEAVER (1947)**

<b>FUENTE</b>	<b>CODIFICADOR</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>DECODIFICADOR</b>	<b>DESTINATARIO</b>
---------------	--------------------	----------------	----------------------	---------------------

<b>RETROALIMENTACION (FEEDBACK)</b>
-------------------------------------

**FACTORES FISICOS DE LA COMUNICACION**

- SE PERCIBEN FACILMENTE

TONO E INTENSIDAD DE VOZ

LEGIBILIDAD DE LA LECTURA

FUNCIONAMIENTO DEL APARATO TELEFONICO

INTERFERENCIAS

RUIDO

**FACTORES SEMANTICOS DE LA COMUNICACION**

- SE REFIEREN AL SIGNIFICADO DE LAS PALABRAS:

LAS PALABRAS TIENEN DIFERENTES ACEPCIONES

LAS PERSONAS LES DAN DISTINTOS SIGNIFICADOS

EL CONTEXTO EN EL QUE SE USAN Y EL TONO DE VOZ TAMBIEN INFLUYEN

- LOS FACTORES SEMANTICOS SON MAS COMPLEJOS QUE LOS FISICOS

**FACTORES PSICOLOGICOS DE LA COMUNICACION**

- TIENEN QUE VER CON LA PERSONALIDAD Y SON LOS MAS DIFICILES DE CONTROLAR

**ACTITUDES Y SENTIMIENTOS**

		<b>EGOISMO</b>		<b>MADUREZ</b>
		<b>INCOMPRESION</b>		<b>TOLERANCIA</b>
<b>NEGATIVOS</b>	{	<b>DESCONFIANZA</b>	<b>POSITIVOS</b>	{ <b>AUCONFIANZA</b>
		<b>TERQUEDAD</b>		<b>DESEO DE AYUDAR</b>
		<b>AGRESIVIDAD</b>		<b>APERTURA MENTAL</b>

**COMO MEJORAR LA COMUNICACION ANTES DE EMITIR EL MENSAJE**

- **DEFINIR EL PROPOSITO DEL MENSAJE**
- **REUNIR LA INFORMACION NECESARIA**
- **ESTABLECER QUIENES SON LOS DESTINATARIOS**
- **DECIDIR LA FORMA DE LA COMUNICACION (ORAL O ESCRITA)**

**COMO MEJORAR LA COMUNICACION EN EL MOMENTO DE EMITIR EL MENSAJE**

- **UTILIZAR PALABRAS CLARAS Y PRECISAS**
- **NO EXPRESARSE CON PALABRAS POCO USUALES**
- **ASEGURARSE DE QUE EL RECEPTOR ESTA ESCUCHANDO Y  
COMPRENDIENDO**
- **EL MENSAJE (EN CASO DE QUE SEA ORAL)**
- **DAR LA OPORTUNIDAD DE ESTABLECER UN DIALOGO FRANCO Y ABIERTO**

**COMO MEJORAR LA COMUNICACION DESPUES DE EMITIR EL MENSAJE**

- USAR LA RETROALIMENTACION
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ASEGURARSE DE QUE LA COMUNICACION PRODUJO LOS EFECTOS DESEADOS

**2. TIPOS DE COMUNICACIÓN****COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

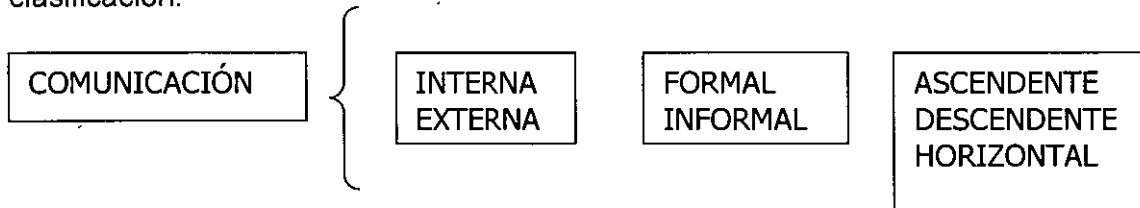
Nuestras habilidades de comunicación hacen factible el desempeño, en forma adecuada, de actividades que contribuyen al logro de objetivos por parte de la organización; en la medida en que dichas habilidades se desarrollen mejor, será posible efectuar con acierto una función de mando.

La comunicación administrativa se ha definido como "el proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información, con un propósito determinado."

Consideramos que el propósito de la comunicación administrativa es el influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros, mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos. El concepto de comunicación administrativa es poco restrictivo y algunos ejemplos de ello son: emitir una orden, participar en una junta, elaborar un informe o circular, conducir una entrevista de trabajo, etc. Asimismo, el concepto incluye la idea de una intencionalidad precisa en este tipo de comunicación (actuar positivamente sobre el rendimiento), así como la noción del aprovechamiento de los recursos que esta implícita en toda actividad de la organización.



Al referirnos al concepto de comunicación administrativa, debemos mencionar que éste tiene dos vertientes: en función de su contenido y en función de su estructura. En el primer caso, diremos que en el marco administrativo (dentro de una organización), el fondo y propósito de la información están condicionados por el ámbito de su desarrollo, por la naturaleza de las relaciones que genera la comunicación y la clase de organizaciones de las cuales proviene, y por las direcciones o cursos que fluyen. Estos criterios dan la pauta para retomar la siguiente clasificación.



Ahora bien, al referirnos al concepto de comunicación administrativa por su contenido, necesariamente lo tenemos que relacionar con los cursos o direcciones a seguir, en lo que se refiere al área de las actividades de administración.

### 3. NIVELES DE COMUNICACIÓN

Las formas más usuales de comunicación organizacional ordinaria son:

*En la dirección vertical descendente:*

- **Orden** Proviene del jefe, es decir, se basa en la autoridad de quien la origina y explica qué debe hacerse. Debe ser concreta, para un caso dado. Persigue la modificación de alguna situación establecida. Recordemos que sin una cuidadosa emisión, la cual incluye su preparación previa cuando sea posible, la orden puede ser fuente de incomprensiones, resentimientos y antagonismos. No es recomendable la proliferación de órdenes, ya que puede causar fallas en la organización.
- **Instrucción** Es de carácter general y este rango radica su distinción con las órdenes. Constituye orientaciones de procedimiento que garantizan cómo hacer las cosas. También puede no estar dirigida a una persona en particular. En este caso en su contenido figuran políticas de la organización o departamentales, normas generales para observar los reglamentos de trabajo, guías de operación y adopción de medidas de seguridad e higiene.
- **Información** Comunicación de orden general que contribuye a esclarecer el porqué y para qué de lo que se hace, y a vincular más estrictamente a los individuos con la organización. La constituyen periódicos, revistas, publicaciones internas, cartas de felicitación y manuales, que comprenden una clara orientación sobre lo que la organización espera de su personal, y presenta, a su vez las perspectivas de lo que los colaboradores pueden esperar del propio grupo.
- **Reuniones/asambleas** Reuniones entre jefes y empleados, cuya celebración se lleva a cabo con cierta periodicidad. Requieren de planeación previa y su finalidad generalmente es fomentar la participación para formular conclusiones, o bien aportar sugerencias y puntos de vista, y que el ejecutivo de línea tome las decisiones que estime pertinentes. Las asambleas son también reuniones

---

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

---

deliberantes, sólo que admiten convocación de todo el personal de la institución, de un departamento o sección, según su magnitud.

- **Charlas /Entrevistas** Conferencias sin formalismos, para ilustrar, agradar o motivar. Forma de comunicación personal para efectos de proporcionar empleo, tomar nota de quejas, conferir estímulos, otorgar orientación o conocer actitudes. Responden a las preguntas de dónde, cuándo, quién.
- **Discurso** Es la presentación personal de un tema, en forma atractiva y con un objetivo definido. Debe dejar siempre un mensaje. Puede tener propósitos didácticos, políticos, ceremoniales o grupales.
- **Medida disciplinaria** Incluye desde la amonestación, el apercibimiento para no incurrir en faltas al cumplimiento de obligaciones, hasta la aplicación de sanciones.
- **Reglas** Son orientaciones o normas de acción específicas, formuladas con autoridad, a efecto de que los colaboradores se enteren de las condiciones bajo las cuales deben desempeñar su trabajo. Son estipulaciones técnicas o administrativas que incluyen normas de conductas.
- **Manuales e instructivos** Los manuales son compilaciones de fácil lectura y manejo, que ofrecen información completa sobre diversos aspectos, tales como la

manera en que se compone la organización y distribución de funciones, descripciones de puestos y sus relaciones, objetivos, políticas; de carácter ilustrativo o introductorio para nuevos miembros de la organización; estímulos, calificación de méritos. Pueden ser generales o departamentales. Son instrumentos de comunicación muy útiles, si consideramos su necesidad constante de actualización y sus limitaciones, pues no pueden consignar todo cuanto se refiera a la estructura formal de la organización, ni contemplar relaciones complejas, que suelen simplificar, ni la existencia de grupos o líneas informales de comunicación.

Los instructivos también son compilaciones, solo que sobre la forma de llevar a cabo las actividades, es decir procedimientos. Contienen instrucciones que se emiten para casos concretos

- **Derechos y obligaciones** Divulgación de las prevenciones de ley, del contrato colectivo, si lo hay, y de reglamento interior de trabajo, que surten efectos legales.

*En la dirección vertical ascendente (exigen un clima de libertad e iniciativa)*

- **Encuesta de actitud** Se realiza mediante una investigación muestral o sondeo para obtener un conocimiento de opiniones no individuales sino generales, las cuales privan en el seno personal, sobre determinados asuntos. Aunque este medio, en su origen, parte de arriba hacia abajo, puede estimularse y de hecho abre la comunicación vertical ascendente, solo que con efectos impersonales.
- **Quejas** Manifestaciones de inconformidad y representan un estado de insatisfacción, independientemente de su fundamento o improcedencia. Suponen la existencia de jefes dotados de facultades para saber escuchar o recibir la expresión de los motivos de la querrela, conocerlas, tramitarlas y resolverlas, o bien convencer con tacto al empleado, sobre su impropiedad. Es necesario tomar medidas para fomentar la confianza y la convicción de que no

son molestas para los jefes y tendrán mucho interés en recibir las, ni originan una situación de perjuicio para quien las presente.

- **Sugerencias** Proposiciones de los colaboradores. El buzón de sugerencias es uno de los medios idóneos para aprovechar algunos comentarios en beneficio común, favorecer la integración y la motivación de la persona que trabaja, porque participa. Es necesario dotar al mecanismo de las fases siguientes:
  - Que realmente se revisen y se apliquen las sugerencias, si resultan aprovechables.
  - Una actitud de honradez, para difundir el origen de la mejora
  - Un plan adicional de estímulos, para premiar las sugerencias que son aceptadas.
  
- **Informes y reportes Consulta** Los informes son periódicos y los reportes tienen carácter excepcional, para situaciones igualmente extraordinarias. Comunicaciones de los colaboradores en forma de preguntas sobre aspectos de trabajo; pero pueden incluir el tratamiento de asuntos personales. Inquieran por opiniones o ideas.
  
- **Recomendaciones** Consejos técnicos o científicos de unidades asesoras sobre asuntos que requieren conocimientos o experiencia.
  
- **Acuerdo** Es poner a consideración del superior, asuntos sobre los que debe rehacer una decisión que es de su competencia. El colaborador puede presentar un proyecto de solución.

## OTROS COMUNICADOS FRECUENTES EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- **Memoparte o recado.** Es la manifestación más elemental de la comunicación escrita en el contexto administrativo. En él se asienta un mensaje breve, claro, objetivo y conciso que no da lugar a dudas. Es corto, bien estructurado. Adopta la especie de orden, instrucción, sugerencia, acuerdo, información.
- **Memorando.** Es un tipo de carta resumen para uso entre los niveles internos de una organización. Su objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes. El memorando siempre se debe archivar para referencia permanente o temporal; Es un documento breve, compacto y claro.
- **Carta.** El destino de la carta estriba en formalizar la comunicación. El desarrollo incluye un cuerpo o texto, así como la terminación, en la cual expresamos agradecimiento por la atención prestada y nos despedimos con frases de afecto y cortesía mesurada.

En la parte va lo que se denomina "cabeza" e incluye la fecha, el membrete, integrado por el nombre del organismo, su domicilio y su logotipo. Abajo, el número de referencia y más abajo el nombre y dirección del destinatario, posteriormente una frase inicial de cortesía.

- **Carta de servicios.** Es aquella sin destinatario preciso, cuyo contenido plantea las posibilidades de servicio de una persona física o moral.
- **Descarga automática de acuerdos.** Permite llevar el control de las decisiones y darles un seguimiento hasta su conclusión. En ocasiones el mensaje se desvirtúa y los colaboradores interpretan mal no lo cumplen conforme a la decisión superior.

□ **Hoja de control de documentos.** Permite controlar la entrega, recepción, destino y tráfico de documentos que se manejan. Contiene el nombre del documento, fecha, procedencia, a quien se destina, así como un espacio para observaciones especiales. Detalla específicamente el destino final de un documento. Agiliza el trámite, ahorra esfuerzo, concentra información y evita distorsiones en el mensaje,

□ **Control de proyectos.** Actualmente es tan frecuente como generalizado llevar control de los proyectos a través de reportes, memorandos u otros escritos, que posteriormente venían hacer confusa e incoherente la información, además de distraer tiempo. El control de proyectos es un instrumento de comunicación escrita que permite al emisor y receptor visualizar el grado de avance de los proyectos y el control de estos. Cada proyecto origina una serie de actividades básicas, a los cuales se les asigna un tiempo de realización.

□ **Orden del día.** Es un documento que tiene la finalidad de agilizar reuniones y en el que se detallan los asuntos sobre los cuales se va a hablar o puntos que se tratarán durante la misma. Sirve para formalizar la secuencia o tratamiento en un orden determinado; evita la dispersión temática, facilita la disciplina y centra la atención en los asuntos trascendentes.

□ **Agenda.** Es el registro de actividades que desarrolla una persona. Contiene los datos básicos en torno al desarrollo de actividades derivadas del trabajo, con fechas, horarios, nombre de personas que intervendrán y sitio donde se llevarán a cabo.

□ **Agenda de trabajo.** Es una orden del día comentada y en la que se añade información sobre asuntos a tratar en el transcurso de una reunión. Se orienta más a la descripción de actividades del ejercicio deliberativo. Registra compromisos y recordatorios; señala los puntos básicos del tema a tratar.

Invitaciones protocolarias. Tienen como finalidad solicitar cortésmente la presencia física de una persona o un grupo para un acto determinado o una ceremonia especial. En su contenido se proporcionan los datos referentes a fecha, hora, lugar y objetivo del acto o ceremonia y precisa quién o quiénes invitan.

La estructura del formato depende del grado de solemnidad de la ceremonia al cual se invitan.

□ **Actas.** Es el documento en el que se protocolizan los asuntos tratados en una reunión y en el que se registran las intervenciones de sus participantes, para dejar constancia de la forma en que fueron planteadas. Contiene, entre otros, los siguientes datos básicos: ciudad, hora, fecha (día-mes-año), lugar (calle-número-colonia), nombre del organismo, relación de los asistentes, objeto de la reunión, orden del día y narración, escueta, sintética y objetiva de lo acontecido, señalando el nombre de los que intervienen y el asunto que van a tratar, así como la forma en que lo expones: relación secuencial de los acuerdos y resoluciones tomadas y, por último, se señala la hora en que termina la reunión.

□ **Minutas.** Documento escrito de naturaleza informal que hace las veces de acta, solo que con una redacción muy breve y escueta que servirá de base para elaborar, cuando sea indispensable, el acta formal. Consigna el desarrollo de la reunión, el nombre de los participantes y la síntesis de sus proposiciones; así como la relación de acuerdos que tomaron los asistentes y los asuntos que fueron rechazados. Contiene, además la relación de asistentes, la hora y lugar de la celebración y el objetivo de la reunión.

- **Protocolo o ceremonial.** Es el documento en el que se detallan con anterioridad a su celebración, las intervenciones y bajo la cual deben conducirse los asistentes y el director de una ceremonia o reunión. (Presidium.- La forma y orden en que se sentarán; distribución de los asistentes.- Ocuparán sus lugares (se sugiere dibujar un plano con el nombre de las personas que ocuparan los sitios respectivos; Apertura de la sesión.- Una persona (en ocasiones la de mayor jerarquía) explicará el objetivo de la reunión; Punto numero uno de la orden del día.- Se concederá la palabra a X, para que exponga el asunto Y. ) Así sucesivamente se describen las posibles intervenciones.

#### **4. Barreras de la Comunicación.**

##### **La comunicación serial y a través de mediadores**

La comunicación serial es transmitida de uno a otro de los niveles de autoridad, si es formal. Cuando no es formal, o se trata de comunicación horizontal, se realiza por conductor de mediadores.

El aspecto fundamental de este enfoque radica en la observación de que el mediador, más que el mensaje mismo, transmite su interpretación del mensaje (recordemos la necesidad de tener presente el marco de referencia). Este consideración produce

deformaciones en cada etapa de la serie, un mensaje con distinto contenido al original.

Las causas de la distorsión que afectan al contenido pueden catalogarse de la siguiente manera:

##### Motivos que corresponden al emisor:

- Animo de simplificar el mensaje. Hay detalles conocidos que se supone también son del dominio del receptor.
- Deseo de transmitir un mensaje sensato. En caso de que parezca incoherente se siente inclinado a darle sentido.
- Deseo de agradar o el temor a sanciones.

##### Suposiciones de los emisores:

- .Que las palabras solo se usan en un sentido
- Que las inferencias se distinguen siempre de las observaciones, sin necesidad de hacer mención especial

##### Tendencias en la transmisión serial:

- Se escapan detalles (los menos trascendentes, los que no llaman la atención) .
- Se modifican los menos definidos
- Se suman detalles para cubrir las omisiones.

**MEDIDAS CORRECTIVAS****En la transmisión**

- Presentar los detalles en orden, organizados.
- Disminuir la velocidad en la comunicación.  
oral
- Simplificar el mensaje
- Usar múltiples canales y redundancias
- Subrayar lo importante
- Reducir eslabones de la cadena

**En la recepción**

- Tomar nota
- Actitud aclaratoria
- Exponer dudas
- Distinguir entre juicios y hechos

**Cómo escuchar**

Existen dos clases de obstáculos para quien escucha: los físicos y los psicológicos:

<b>FISICOS</b>	<b>Fisiológicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del habla en la fuente</li> <li>• Del oído en el receptor</li> <li>• Motrices de la fuente (no verbal)</li> <li>• Visuales del receptor (no verbal)</li> </ul>
	<b>Materiales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruido ambiental</li> <li>• Distancia excesiva</li> <li>• Disfunciones de los artefactos tecnológicos empleados para mantener conversaciones a distancia</li> </ul>
<b>PSICOLÓGICOS</b>	<b>Del receptor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimientos hacia la fuente</li> <li>• Nociones preconcebidas</li> <li>• Deformación responsiva</li> <li>• Otras</li> <li>• Psicopatología</li> </ul>

Las barreras físicas son más fáciles de superar y con un mínimo de interés, éstas barreras son rápidamente descubiertas y superadas en la mayoría de los casos.

Por lo que se refiere a las barreras psicológicas éstas pueden presentarse tanto en quien habla como en quien escucha; comúnmente forman parte de su personalidad y de sus hábitos de conducta, por lo que el individuo puede manifestarse reacio a cualquier esfuerzo por escuchar mejor.

El primer requisito para superar dichas barreras es tener disposición para hacerlo; interesarse en mejorar y estar pendiente del proceso, pues éste puede ser largo e implica un esfuerzo importante para el auto monitoreo de las conductas comunicativas.

En el aspecto social, es relativamente fácil aprender a desempeñar uno de los roles característicos del proceso de comunicación: actuar como fuente. En cambio para actuar como receptores hay que asumir, entre otras cosas un papel activo como escuchas, sin haber tenido una preparación previa. Ahora explicaremos algunas barreras que nos impiden escuchar realmente:

**SENTIMIENTOS HACIA LA FUENTE.** Es posible que un jefe autoritario, un subordinado que no rinde los resultados esperados, o un compañero que invade las funciones, sean objeto de algún tipo de animadversión por nuestra parte; alguien a quien se admira o por quien se siente atracción, puede disparar en nosotros emociones intensas.

Con frecuencia sucederá que tales emociones o sentimientos hacia la fuente nos hacen "completar" sus mensajes (al agregarles elementos inexistentes), o bien "editarlos" (al minimizar o aumentar partes de su contenido). De esta forma, oímos un mensaje diferente del que nos envió la fuente, y los errores o problemas que nos provoque sólo se nos imputarán a nosotros mismos. Abandonar esos sentimientos hacia la fuente, hasta donde nos sea posible, nos permitirá escuchar mejor.

**NOCIONES PRECONCEBIDAS.** Toda persona tiene opiniones propias acerca de los hechos, las personas y las instituciones. Sin embargo, cuando dichas ideas particulares son tan abundantes, firmes y absolutas que nos impiden escuchar con la mente abierta, nuestras opiniones se convierten en una barrera psicológica. "Tengo mi opinión y nadie la va a cambiar". Por el contrario, mantener un criterio y una actitud abiertos hacia las ideas de los demás, es una postura característica de quien sabe escuchar. Escuchar no implica un riesgo, lo peor que puede suceder es que estemos equivocados y que, al descubrirlo, rectifiquemos nuestras opiniones, lo que más adelante nos beneficiará.

**DEFORMACION RESPONSIVA.** Cuando nos mezclamos demasiado en lo que una persona nos dice, o cuando estamos muy conscientes de nuestro propio rol en la interacción, nos preocupamos más por planear nuestra propia intervención en la conversación, que por no escuchar lo que se nos dice. De la misma forma, si tendemos a completar las frases de nuestro interlocutor antes de que éste termine de expresarlas, cometemos otro error como escuchas.

**ATENCIÓN DISPERSA.** Las preocupaciones e inquietudes propias pueden interferir con nuestra capacidad como escuchas. Es muy común que nuestra atención pase de lo que escuchamos a otros asuntos en fracción de segundos, mientras aún nos están hablando. Esto sucede, entre otras razones, porque podemos escuchar cuatro veces más rápido de lo que nos hablan. En ocasiones cometemos errores por nuestra incapacidad para concentrarnos plenamente en lo que se nos dice.

**CUALIDADES QUE REQUIERE EL COMUNICADOR ORAL**

El comunicador oral debe desarrollar	Cualidades físicas	}	Facultades:	
	Cualidades intelectuales		Sensorias Normales	
	Cualidades morales	}	Inteligencia	
	eticas		Porte	
			sensibilidad	Postura
			imaginación	Ademanes
			memoria	Voz
			laxitud	Contacto visual
			cultura	Gestos
				Fisonomía
			axiologicas	

Crterios de clasificación de la comunicación administrativa.

	POR EL MEDIO DE TRASMISIÓN		POR EL CONTENIDO		POR LA ESTRUCTURA DE CONTENIDO	
		Especies		Especies		Especies
COMUNICACIÓN	persona a persona	1. LA PALABRA { oral, escrita	1.	{ a) INTERNA o b) EXTERNA	1.	1. ÓRDENES
	persona a grupo	2. SEÑALES { a) Señales audibles, b) Señales visuales, c) Señales perceptibles por otros sentidos				2. INSTRUCCIONES
	intergrupal	3. SÍMBOLOS CONVENCIONALES Comunicación gráfica		2. { a) FORMAL ordinaria, u oficial, b) INFORMAL extraordinaria o extraoficial, c) implícita		3. INFORMACIÓN
	masiva	4. MIXTA { Dos o más medios, Combina medios y aparatos mecánicos				4. REUNIONES
directa					5. ASAMBLEAS	
uso de aparatos mecánicos, eléctricos o electrónicos			3. { a) vertical { ascendente, descendente, b) horizontal, c) transversal, d) circular		6. CHARLAS	
					7. ENTREVISTAS	
					8. DISCURSOS	
					9. MEDIDAS DISCIPLINARIA	
					10. REGLAS, MANUALES E INSTRUCTIVOS	
					11. DERECHOS Y OBLIGACIONES	
					12. ENCUESTAS	
					13. QUEJAS Y SUGERENCIAS	
					14. INFORMES Y REPORTES	
					15. CONSULTAS	
					16. RECOMENDACIONES	
					17. ACUERDOS	



## "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL"

## CONTEXTOS PARA LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES

	DIADA	GRUPO PEQUEÑO	GRUPO GRANDE	MASIVO (AMBIENTE)
QUIENES INTERACTUAN	Administrador/subordinado, compañeros	Administrador/subordinado, compañeros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administradores</li> <li>• Personal</li> </ul>	Departamentos/Clientes Total	Organización-Departamentos/Clientes Grupos Cívicos Oficinas de gobierno Proveedores Competencia* Público en General*
ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN QUE SE LLEVAN A CABO	Entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Información</li> </ul> Discusión sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas</li> <li>• Políticas</li> <li>• Procedimientos</li> </ul> Instrucciones Conversaciones informales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almuerzo</li> <li>• Descansos</li> <li>• Durante labores</li> </ul>	Juntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivos</li> <li>• Consejo</li> <li>• Comités</li> <li>• Regulares de los departamentos</li> <li>• Información</li> </ul> Toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Lluvia de ideas</li> </ul> Sesiones especializadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos</li> <li>• Ventas</li> <li>• Producción</li> </ul> Sesiones de entrenamiento Equipo de Producción Sesiones Informales Planeación Programación.	Sesiones de ventas Sesiones de Sindicato Gerente general y todo el personal Sesiones de accionistas Eventos* <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociales</li> <li>• Culturales</li> <li>• Deportivos</li> <li>• Recreativos</li> </ul> Sesiones Interdepartamentales	Publicidad* Relaciones Publicas* Recabación de fondos Información a clientes y proveedores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Cambios de domicilio</li> <li>• Sistemas de Crédito</li> </ul>

"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL"

El contenido deseable de la comunicación administrativa. Altos niveles hacia la base.

<p><i>Información introductoria</i> Debe proporcionarse al ingresar al organismo</p>	<p><i>De orientación</i></p>	<p>La institución. Su historia. Sus objetivos. Políticas. Bienes que produce o servicios que presta. Derechos y deberes del trabajador. Reglamento interior. Políticas de personal. Prestación y servicios a empleados y procedimientos para obtenerlos. (Folleto o manual de bienvenida.)</p>
	<p><i>De instalación</i> Para colocar al empleado dentro de la rutina de su trabajo</p>	<p>Qué se espera de sus servicios. En qué consisten. Reglas generales de ejecución. Formas de evaluar sus resultados. Medidas de protección y seguridad.</p> <p>Lugar y maneras de obtener</p> <p> <ul style="list-style-type: none"> <li>materiales</li> <li>equipos</li> <li>accesorios</li> <li>herramientas</li> <li>útiles de trabajo generales</li> </ul> </p> <p>(Comúnmente verbal, por el jefe o supervisor.)</p>
<p><i>Información permanente</i> Es de carácter continuo durante la prestación de servicios a la institución</p>	<p><i>Sobre su trabajo</i></p>	<p>Qué tareas debe realizar. Cómo debe realizarlas. Dónde debe ejecutarlas. Cuándo está obligado a llevarlas al cabo. Por qué debe hacerlas. Para qué propósitos debe hacerlas. A quién debe informar sobre su trabajo hecho. De quién debe recibir información.</p>
	<p><i>Sobre la forma en que desempeña el trabajo</i></p>	<p>Guía del supervisor sobre la ejecución del trabajo. Reconocimiento de actitudes o acciones meritorias. Crítica constructiva.</p>
	<p><i>Sobre la especialidad</i></p>	<p>Nuevas técnicas, principios, materiales, equipo, procedimientos, cursos de desarrollo.</p>
	<p><i>Acontecimientos de actualidad</i></p>	<p>Nuevos productos o servicios. Situación financiera de la institución. Acontecimientos que la afectan o favorecen. Movimientos de personal en general. Toda noticia que pueda influir en un trabajo. Eventos de orden cultural o de esparcimiento, que puedan interesar al empleado.  (Boletines, folleto, periódico interno, tablero de información, hojas sueltas, altoparlantes en algunos casos.)</p>

Esquema adaptado de información que aporta M. Duhalt Krauss, obra citada, cap. 3.

## "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL"

El contenido deseable de la comunicación de la base hacia los altos niveles, en la esfera administrativa

*Información que se refiere al trabajo en forma directa \**

- Progreso de proyectos a plazo cierto o de tracto o realización sucesiva.
  - Terminación de labores asignadas o de recursos y cumplimiento de órdenes expresas.
  - Desviación de los planes aprobados
  - Anticipación a problemas futuros
  - Planes de trabajo.
- (Informes periódicos o reportes expesos para los casos extraordinarios o de excepción.)*

*Información que el superior necesita y debe conocer por conducto del subordinado  
(Evita otras vías, distorsiones, rumores)\*\**

- Resultados exitosos fuera de lo común.
  - Servicios extraordinarios efectuados en lo personal, referidos a los subordinados o a otras personas.
  - Acontecimientos fuera de rutina.
  - Errores o fracasos personales.
  - Consultas y dudas. Seguridad de que se comprendió la comunicación.
  - Aclaraciones sobre sus responsabilidades y autoridad, delegada u operativa. (Las decision del subordinado se convierten en decisiones del superior )
  - Casos urgentes en atención a necesidades y preferencias del jefe.
- (Reportes escritos o comunicación verbal.)*

*Información sobre asuntos que interesan o afectan al subordinado*

- Sugerencias.
  - Quejas
  - Actitudes personales o de otros, respecto del trabajo o el ambiente, u otras circunstancias
  - Problemas individuales, con motivo del trabajo a particulares.
- (Encuestas de actitud, reportes escritos, botón de sugerencias, comunicación verbal.)*

- \* Adaptación a las aportaciones, de R. D. Gray. Véase su artículo
- \*\* Lo que su jefe necesita saber, M. J. Doohar, obra citada, págs. 121 y sigs.

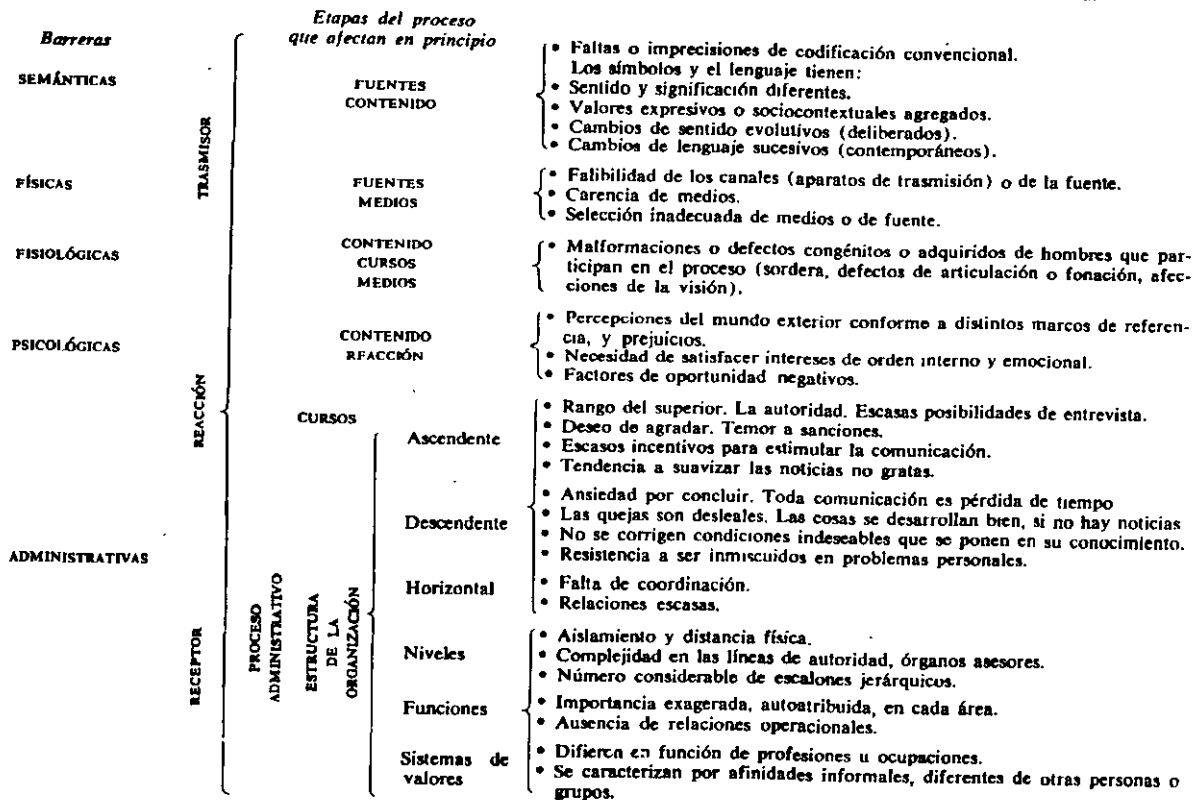
“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

CLASIFICACION DE LAS PRINCIPALES COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS INTERNAS PERSONA A PERSONA

DISCURSO		<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseñar-aprender</li> <li>Persuadir</li> <li>Conmover</li> <li>Agradar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Didáctico</li> <li>Deliberativo</li> <li>Artístico</li> <li>Ceremonial</li> <li>Otras especies</li> </ul>
REUNION	OBJETO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar decisiones</li> <li>Producir recomendaciones</li> <li>Investigación</li> <li>Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencia</li> <li>Simposio</li> <li>Mesa redonda</li> <li>discusion en grupos pequeños</li> <li>dialogos simultaneos</li> <li>comite</li> <li>seminario</li> <li>congresos</li> <li>otros eventos</li> </ul>
ENTREVISTA		<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleo</li> <li>Estimulo</li> <li>Queja</li> <li>Orientacion</li> <li>Actitud</li> </ul>	
	Por el numero de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona a persona</li> <li>Colectivas</li> </ul>	
CONVERSACION	Por la técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigida</li> <li>No dirigida</li> <li>De presión</li> <li>Mixta</li> <li>Sin formalismos</li> </ul>	

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

Clasificación sinóptica de las barreras de la comunicación más frecuentes en el área administrativa.



## 5. ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

### FINALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Podemos decir que la comunicación, como proceso dinámico y desarrollado a diversos niveles y en diferentes direcciones, tiene la virtud de establecer marcos de comportamiento homogéneo; la ausencia de estructuras de comunicación ha generado en toda la historia numerosos conflictos, desde los grandes levantamientos obreros contra el Estado, hasta las innumerables guerras que el tiempo nos recuerda casi a diario y que pareciera ser que se repiten ante nuestro asombro y angustia.

En la actualidad, la comunicación se ha encargado en muchos sentidos de darle un justo valor a las labores de los trabajadores y empleados. Desde hace algunos años, se comienzan a extender una serie de estructuras de comunicación en las empresas mexicanas, que en su conjunto han dado en llamarse comunicación organizacional.

### QUE ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En primer lugar diremos que el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Los investigadores Daniel Katz y Roberto Kahn (1966) sugirieron que las funciones de la comunicación en las organizaciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1.- En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

2.- En un nivel específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro del contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Martha Jacob, revisó 12 sistemas de categorías funcionales diferentes y las agrupó en cinco categorías: terminación del trabajo, mantenimiento o apoyo, motivación, integración e innovación.

Por su naturaleza, únicamente abordaremos tres de ellas:

#### *FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN*

La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción. Algunos ejemplos se refieren a mensajes sobre los presupuestos, mejorar la calidad de los productos o del servicio, del mercado. Asimismo, en esta categoría se incluyen los mensajes que informan a los empleados cómo realizar su trabajo e incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc. La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

## FUNCIÓN DE INNOVACIÓN

Aun cuando la innovación es un suceso muy raro e las organizaciones, se distinguen dos tipos:

- a) **Las innovaciones de la organización.** Estas son las que se adoptan como resultado de una decisión organizacional
- b) **Las innovación en la organización,** son las que requieren un cambio en el comportamiento del individuo. En este punto, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

## FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO

David K. Berlo explica esta función de la comunicación como aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano, es decir, que un empleado es competente y valioso. Este tipo de comunicación es la responsable de compensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

## DEFINICIÓN DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio.

Asimismo, se considera que esta disciplina tiene como objeto de estudio la forma en que se da el fenómeno de la comunicación en la organización. También se entiende como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación organizacional puede dividirse en COMUNICACIÓN INTERNA, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización, y en COMUNICACION EXTERNA; cuando se dirigen a diferentes públicos externos de la organización. A su vez la comunicación externa comprenderá a las relaciones públicas y la publicidad.

1.- COMUNICACION INTERNA, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

---

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”**

---

2.- **COMUNICACION EXTERNA** es el conjunto de mensajes emitidos hacia los diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

3.- **RELACIONES PUBLICAS** son el conjunto de actividades y programas de comunicación para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

4.- **PUBLICIDAD** es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5.- **PUBLICIDAD INSTITUCIONAL** son los mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el publico una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones publicas.

### **ACEPCIONES DEL TERMINO COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

1.- **FENÓMENO INHERENTE A TODA ORGANIZACION**

2.- **DISCIPLINA QUE ESTUDIA LA MANERA EN QUE SE DA EL FENÓMENO DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES, ENTRE ESTAS Y SU MEDIO AMBIENTE.**

3.- **CONJUNTO DE TÉCNICAS Y ACTIVIDADES QUE BUSCAN FACILITAR EL PROCESO DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES:**

- A) **COMUNICACION INTERNA**
- B) **COMUNICACION EXTERNA**
- C) **RELACIONES PUBLICAS**
- D) **PUBLICIDAD**
- E) **PUBLICIDAD INSTITUCIONAL**

La comunicación contribuye a que una organización opere eficientemente cuando la información importante, es decir, las instrucciones e informes se mandan y reciben rápida y correctamente.

Un segundo objetivo de la comunicación dentro de una organización es la de establecer y mantener buenas relaciones humanas dentro y fuera de la organización. Esto significa, además, que los empleados entienden bien lo que esta tratando de lograr la organización en que parte están ellos.

Ricardo Homs Quiroga, nos dice que la comunicación organizacional interna pretende crear un clima de entendimiento, entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador.



Sobre la tarea del comunicador organizacional, señala que éste diseña los programas después de detectar necesidades y establecer canales de comunicación, orientando en forma positiva los mensajes que se emiten dentro de la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La comunicación organizacional es un nuevo recurso en las empresas, que se puede conceptualizar como el conjunto de técnicas que ayudan a organizar las actividades de la misma empresa y que tiene como objetivo resaltar la importancia del individuo como elemento fundamental en el proceso productivo, de ubicar su justo valor en los objetivos de crecimiento, y de ubicarlo en los lugares legítimos como pilar de las grandes estrategias de la empresa.

La organización de las actividades, la división de las relaciones entre los diversos puestos de trabajo y su especialidad, además de su jerarquización, ha exigido una serie de análisis de diversos especialistas desde los comunicadores, hasta los psicólogos, además de algunas otras disciplinas que buscan encontrar la relación adecuada entre empleados-empresa, que haga óptimo y más rentable el proceso productivo.

Una de las bases principales de la comunicación organizacional, consiste en que el empleado debe sentirse como parte integrante de la empresa; con una plena identificación con los medios y los fines que busca la misma. Una comunicación y un conocimientos de éstos, es de vital importancia en la nuevas formas de relación.

Ramos Padilla define la comunicación interna como aquella a la que conforman todos los medios informativos que se utilizan en la organización: avisos, memoranda, circulares, boletines, órdenes de trabajo, revista interna, carteles, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen a la misma empresa.

La comunicación interna tiene como propósito enviar mensajes dentro de la organización, como respuesta a los objetivos y políticas de la misma a través de redes de comunicación. Estas redes son las rutas que siguen los mensajes dentro de la empresa y pueden darse dentro de los ámbitos formal e informal. La comunicación formal sigue los cauces oficiales que la misma organización determina; éstos se especifican generalmente dentro de cada empresa.

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN

Dentro de las características de toda organización, se mencionan fundamentalmente cuatro:

- 1) Son entidades relativamente permanentes; esto es que pueden seguir su operación, aun cuando uno o varios de sus elementos humanos sean sustituidos.
- 2) La organización tiene su razón de ser, persigue una finalidad, pese a que en ocasiones no lleguen a determinarse con exactitud sus objetivos por lo complejos que resultan.

3) De acuerdo con el tipo de organización se advierte una determinada especialización enfocada a los objetivos.

4) Algo más que contribuye al logro de esta finalidad es la estructura, por lo que ésta juega un papel de importancia; a través de ella se establecen las actividades, además de que se definen las relaciones entre jerarquías.

Algunos autores mencionan que "la empresa actual atiende más a las motivaciones que, de forma específica, fomentan el rango, y menos aquéllas que precisamente conducen a la inclusión (asociativas), con nefastas consecuencias para los hombres y para la organización". Asimismo, señalan que "desafortunadamente para la empresa actual, quienes destacan no se adentran (en la organización); y quienes se adentran no destacan." Sostienen, que es más fácil suscitar el individualismo que la solidaridad.

Podríamos decir que el secreto de la organización se encuentra en cómo son los individuos y NO en cómo se organizan.

Es un hecho patente que la cultura actual de la empresa -y de la sociedad alentada por ella- ha optado por las motivaciones disgregadoras o de rango con preferencia sobre las motivaciones asociativas o de inclusión. Entre otras cosas, porque resulta más fácil suscitar el individualismo que la solidaridad. La esencia de la organización viene caracterizada por estas cuatro notas:

- 1) División de funciones de trabajo.
- 2) Jerarquía de niveles en esas funciones.
- 3) Coordinación de esfuerzos.
- 4) Metas comunes

La vida de la organización se requiere la posibilidad de circular en las dos direcciones dinámicas antes señaladas: rango e inclusión. "Cuando en la organización predominan los individuos animados por las motivaciones de rango, la organización sufre una acusada hipertrofia en esa dirección, atrofiándose, particularmente en los niveles superiores, las posibilidades de inclusión. "En este tipo de organizaciones, en los niveles superiores no se da más capacidad de movimiento que el del rango. La inclusión, esto es, la solidaridad, la transmisión de conocimientos y el servicio, es asunto que se deja al ámbito de los niveles inferiores".

"La organización plana, de la que se nos dice es típica en Japón, con pocos niveles de mando, surge naturalmente cuando se fomentan los niveles de inclusión: sus integrantes trabajan afanosamente por incluirse, tratando de solidarizarse entre sí y con las metas comunes de la empresa".

Es un hecho que la productividad radica más en el compañerismo y en la pertenencia a la organización que en la competencia individual.

### El Paradigma mecanicista

Hasta los años sesentas, las teorías sobre la organización empresarial más implantadas correspondían a paradigmas de tipo mecanicista, que partían de los supuestos de la ciencia económica y de la ingeniería.. Su visión de cómo organizar a la empresa fue análoga a la de una máquina.

De hecho en esta concepción, toda relación entre las personas quedó reducida a "roles" o funciones y la organización apareció como una máquina mas o menos complicada que

produce algo y consume algo.

Los consumos vienen determinados por un sistema de incentivos o compensaciones que se intenta mantener estrechamente ligados al sistema de operaciones, a fin de conseguir la maximización de la relación producción-consumo.

Quedó englobada en esto, la teoría de "la dirección científica del trabajo", iniciada por Fayol en la primera década de este siglo.

Con un punto de vista más refinado, posteriormente y también con un enfoque sociológico, surgieron las teorías estructuralistas y de la contingencia de Lawrence y Lorsch, basadas en el poder, como la fuerza vital que mueve a las organizaciones humanas.

La única finalidad de la empresa según las teorías de este paradigma, era la eficacia y la maximización del beneficio. El único mecanismo motivador que reconoció es el sistema de premios y castigos, vulgarmente conocido como "de la zanahoria y el garrote".

La concepción mecanicista de la empresa, aunque ha hecho aportaciones interesantes en algunos aspectos de la organización formal, tales como procedimientos, funciones y sistemas, ignoró los aspectos no formalizados como las necesidades de las personas, las motivaciones por las que actúan y sus mismas interacciones.

En la práctica estos aspectos no formalizados son tanto o más decisivos para la buena marcha de la empresa, que los que constituyen la organización formal.

En el paradigma mecanicista, la consideración de la persona se redujo al "horno economicus", un mero recurso humano que hay que emplear eficazmente para producir. No se buscaba el desarrollo humano de los trabajadores sino sólo su adiestramiento para la productividad. La colaboración trabajo-capital se limitaba a un pacto para satisfacer los respectivos intereses: mayor remuneración para los empleados y más beneficios para los propietarios.

### El Paradigma Psicosociológico

Frente a la concepción mecanicista apareció históricamente, una concepción psicosociológica, de las organizaciones que tienden a ver la empresa como un organismo social.

Las personas participaban en este organismo para conseguir, no sólo los incentivos que les ofrecía la empresa, sino también para satisfacer otro tipo de necesidades a través de su interacción con otras personas en el seno de la propia empresa.

Cada vez se hizo más evidente que había que profundizar en los motivos que llevan al hombre a trabajar, y en consecuencia de las necesidades que el ser humano buscaba satisfacer a través de su trabajo.

A mediados de este siglo aparecieron los estudios sobre motivación de Abraham Maslow. Este autor parte de una visión más amplia del hombre al que concibe como un sujeto de necesidades insatisfechas las cuales van apareciendo sucesivamente, según la jerarquía siguiente: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad física y psíquica, necesidades sociales o de pertenencia a un grupo, necesidades de estima, tanto en sí mismo, como por parte de los demás, y por último, las necesidades de autorrealización, es decir, del desarrollo de todo el potencial creativo, operativo y de conocimiento, existente en el ser humano.

Según el paradigma psicosociológico, las finalidades de toda organización son dos: eficacia (resultados económicos) atractividad (motivar al empleado con un trabajo atractivo)

A partir de parámetros motivacionales, en épocas más recientes, se han desarrollado varias teorías algo más aproximadas a la realidad. Así han surgido la del enriquecimiento del trabajo, la del afán de logro y la relativa al rediseño del puesto del trabajo.

### El Paradigma Institucional

A finales de los cincuenta, Selznick propuso un nuevo tipo de paradigma para las organizaciones: la institución.

Desde esta concepción, la organización pasa a ser un producto casi natural que satisface necesidades del entorno externo donde opera y de su mundo social interno, de los distintos miembros que lo componen.

La institucionalización, como proceso dinámico, consiste en dotar a las organizaciones de valores y principios que vayan más allá de los requisitos técnicos de las tareas a realizar.

Cuando la organización adquiere identidad propia, se convierte en institución, asumiendo unos valores y formas concretas de operar, guiada por una visión específica.

Desde la última década y ya casi en coincidencia con la desaparición del demoledor aparato propagandístico y subversivo enemigo de la empresa, se ha venido poniendo el énfasis en la cultura empresarial, entendida y operada como el conjunto de convicciones, valores y comportamientos compartidos en una organización.

, en no pocas culturas empresariales están adquiriendo creciente importancia los valores éticos y la consideración de las personas como tales.

A medida que se produce la transformación del estado-propietario en un estado-subsidiario, y se produce el redimensionamiento, las privatizaciones y la modernización, las que pudieran parecer responsabilidades del estado, pasan a ser asumidas por la sociedad.

Pero como la sociedad en abstracto sólo existe como un concepto de referencia, es la sociedad en concreto, formada por sociedades diversas y complementarias, las que encarnan esas responsabilidades.

La empresa como una de las sociedades fundamentales, y el empresario, como un ciudadano privilegiado en la función del servicio, debe plantearse el tema de la educación, que está en la base del trinomio empleo-capacitación-productividad. Hoyes del interés y de la responsabilidad del empresario el proceso educativo. Por eso el enorme deseo por establecer vínculos más estrechos entre empresa y escuela, empresa y universidad, empresa y centros de capacitación, empresa y cultura.

Otro punto que adquiere interés es el de la previsión social, que implica desde el salario justo, las condiciones higiénicas y saludables del medio de trabajo, la conservación equilibrada del medio ambiente, el disfrute de actividades artísticas, deportivas y de esparcimiento, así como la seguridad ante las contingencias de accidentes, enfermedades o muerte. Por eso el interés por establecer vínculos perdurables entre las familias de los integrantes de la empresa y entre la empresa y el entorno social.

Es verdad que todo esto puede ser abordado por medio de la aplicación de binomios de principios: libertad con responsabilidad, solidaridad con subsidiariedad, persona digna con bien común y la vivencia de modelos de empresa que partan de la concepción del ser humano como sujeto racional y libre, autónomo y responsable, abierto a la trascendencia y llamado a la plenitud.

La cultura empresarial vivida en plenitud, exige en correspondencia la implantación cultural de un modelo social" económico, jurídico y político.

Esto implica concebir y realizar la empresa como una institución que facilite el desarrollo de las personas, con valores humanos trascendentes, que deben impregnar todo su operar.

Por otra parte, debido a la tendencia que existe en el país a cumplir metas inmediatas, el trabajo en equipo se ha confundido con la solución de problemas por objetivos, perdiendo su esencia real.

Las principales limitaciones para el mejoramiento de la competitividad son:

I. Falta de enfoque administrativo para incrementar el valor agregado de los productos. En la actualidad los administradores mantienen como objetivo principal la rentabilidad de corto plazo y la disminución permanente de los costos, apoyados por el uso de tecnología, sin considerar el efecto que esto tiene en la agregación de valor.

II. Permanencia de las estructuras tradicionales de organización que son pesadas por su costo y poco flexibles ante los cambios en la manera de operar que demanda la apertura de la economía.

III. Inadecuada forma de operar, derivada de seguir procesos del negocio obsoletos, incompletos o por carecer de alguno, lo cual se traduce en falta de oportunidad en las entregas y servicio deficiente.

IV. Costos originados por actividades que no agregan valor a los productos.

V. Calidad insuficiente.

La razón de estas limitaciones se encuentran en el empleo del modelo operativo tradicional que se basa en las ideas de Fayol y Taylor, promulgadas hace 100 años al cual se apegan la mayoría de las empresas mexicanas, así como estadounidenses, canadienses y europeas.

## LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Por definición sistema es un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúa. Son por tanto, inherentes al concepto de sistema:

- 1.- Interdependencia entre las partes.
- 2.- Interacción entre ellas
- 3.- Globalidad de la forma

Así, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

Los dos grandes subsistemas:

**Técnico-administrativo** del que forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de la organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia, coordinación, control) cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices.

**Psico social o de comportamiento humano**, que incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

La mayor parte del subsistema Técnico administrativo se constituye en la parte visible del iceberg organizacional, mientras que el subsistema humano social será la parte invisible (mayor) del iceberg.

El hecho de ser invisibles esto es, menos palpable y mas inateriales ha contribuido para que los factores humanos, de comportamiento, psicológicos y sociológicos hayan sido por lo general despreciados. El administrador tradicional tiende a considerar estos aspectos como secundarios o irrelevantes y casi siempre como incómodos.

El desempeño de cada individuo -resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o "inactividades" depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. La empresa esta colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia.

## QUE ES LA ESTRUCTURA

Las organización crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

Los tres elementos que la componen son:

**COMPLEJIDAD** es el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian.

Comprende tres formas de diferenciación:

**HORIZONTAL** incluye el grado de separación horizontal entre las unidades. Podemos decir que cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes en el seno de una organización se requieren conocimientos y destrezas especializadas, más grande será su complejidad horizontal. ¿Por qué? porque las diversas orientaciones dificultan mas la comunicación de los integrantes de la organización y lo mismo sucede con la coordinación de las actividades de la gerencias.

**VERTICAL**. Esta diferencia se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuanto mas niveles haya entre la alta gerencia y los operativos, mas compleja será la

organización. Ello se debe a que existen mayores probabilidades de distorsión en la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal gerencial y más problemático que la alta gerencia supervise de cerca la acción de los operativos cuando hay más niveles verticales. Lo más seguro es que la información, por tener que pasar por ocho o diez niveles en la jerarquía gerencial, se deforme o se interprete erróneamente más que si tuviera que cruzar dos o tres niveles solamente

**ESPACIAL.-** Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos. A medida que aumenta la diferenciación espacial también lo hace la complejidad pues la comunicación, coordinación y el control se hacen más difíciles.

### FORMALIZACIÓN

Es la medida en que se aplican las reglas o procedimientos. Este factor denota hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados. Si un trabajo muestra gran formalización, su titular tiene un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, cuando hay que hacerlo y como se hará. Cabe suponer que los empleados manejen siempre los datos de entrada en la misma forma, produciendo así los mismos resultados. Hay descripciones explícitas de trabajo (puestos), muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos en las empresas donde exista un alto grado de formalización. Cuando esta es escasa, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de gran margen para ejercer su libertad en el trabajo. Esta última guarda relación inversa con el grado en que el comportamiento está programado por la organización; de ahí que cuanto mayor sea la estandarización, menos indicaciones recibe el empleado sobre la manera de realizar su trabajo. Con la estandarización no solo se elimina la posibilidad de que el empleado realice otras conductas, sino que hasta se logra que el empleado prescindiera de la necesidad de considerar otras opciones.

### CENTRALIZACIÓN

Considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones. Este concepto designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de las organizaciones. El concepto incluye solo la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto. Descentralización es cuando encontramos organizaciones donde la toma de decisiones recae sobre los gerentes más cercanos a la situación.

Una organización caracterizada por la centralización es intrínsecamente distinta, desde el punto de vista estructural, a la descentralizada.

## **LAS ORGANIZACIONES DIFIEREN EN LA FORMA EN QUE ESTÁN ESTRUCTURADAS**

### **Clasificación de las estructuras**

#### Estructura mecanicista

- ✓ Gran complejidad (sobre todo por fuerte diferenciación horizontal)
- ✓ Mucha formalización
- ✓ Red limitada de información (casi siempre una comunicación descendente)
- ✓ Escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones
- ✓ Estructura rígida se basa en la autoridad y en una jerarquía bien definida para facilitar la coordinación

### Estructura orgánica

- ✓ Poca complejidad y formalización
- ✓ Amplia red de información (por medio de la comunicación horizontal, ascendente y descendente)
- ✓ Fuerte participación en la toma de decisiones
- ✓ Estructura flexible y se adapta a las circunstancias. La coordinación se logra en ella por una comunicación y ajuste constantes.

La estructura burocrática presenta la mayor parte de las características propias del modelo mecanicista. La adhocracia, estructura adhocrativa (adhocracia= Una estructura que es flexible, adecuada y sensible, se organiza en torno a problemas especiales que han de ser resueltos por grupos de extraños relativos que poseen diferentes habilidades profesionales), combina casi todos los rasgos que hemos atribuido al modelo orgánico. Para muchos el término burocracia denota automáticamente multitud de atributos que implican ineficiencia: trámites, aplicación rígida de normas y repetición de trabajos. Eso no es lo que nosotros entendemos por burocracia. Cuando hablamos de ellas estamos refiriéndonos a un diseño estructural que el sociólogo alemán Max Weber atribuye las características siguientes:

- 1) **DIVISIÓN DEL TRABAJO** El trabajo de cada persona se divide en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas.
- 2) **JERARQUÍA BIEN DEFINIDA DE LA AUTORIDAD** hay una estructura formal de niveles múltiples con una jerarquía de puestos o cargos. cada cargo inferior se halla bajo la supervisión y control de otro superior.
- 3) **GRAN FORMALIZACIÓN** para garantizar la uniformidad y regular el comportamiento de los empleados, existe una gran dependencia respecto a las reglas y procedimientos formales.
- 4) **NATURALEZA IMPERSONAL** las sensaciones se aplican de modo uniforme e impersonal, a fin de evitar que intervenga la consideración de la personalidad de los individuos y las preferencias personales.
- 5) **DECISIONES DEL EMPLEO BASADAS EN LOS MÉRITOS** las decisiones de promoción y la selección se basan en cualidades técnicas, en la competencia y en el desempeño del candidato.
- 6) **POSIBILIDAD DE SEGUIR UNA CARRERA.** los empleados deben seguir una carrera dentro de la organización. A cambio de ese compromiso profesional, se les da empleo permanente; es decir no pierden su trabajo aun cuando ya no sean muy eficientes o sus habilidades se tornen obsoletas.
- 7) **PREPARACIÓN NETA ENTRE EL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN Y LA VIDA PERSONAL.** para impedir que las exigencias e intereses de la vida personal interfieran con la conducta personal impersonal y racional de las actividades organizacionales, ambas se mantienen totalmente separadas.



- Las características anteriores representan la burocracia ideal o perfecta, tomada en conjunto nos dan una descripción bastante fiel de la mayor parte de las grandes organizaciones.

### ESTRUCTURA SIMPLE

Organizaciones pequeñas o que apenas empiezan. NO SON COMPLEJAS, tiene poca formalización y la autoridad esta centralizada en una solo persona. En general son más organizas que mecanicistas. Poca o nula diferenciación vertical. La toma de decisiones es fundamentalmente informal: todas las decisiones importantes están centralizadas en manos del ejecutivo de mas alto nivel que, debido a la poca complejidad de la empresa, obtiene fácilmente la información clave y actúa rápidamente cuando se necesita.

### ESTRUCTURA FUNCIONAL

Se agrupan las especialidades ocupacionales semejantes y afines. Actividades como mercadotecnia, contabilidad, fabricación y personal se agrupan bajo un jefe funcional que reporta a las oficinas centrales.

Esta estructura goza de gran aceptación debido seguramente a su compatibilidad con la estructura burocrática. Es decir, maximiza los ahorros obtenidos con la especialización. El hecho de agrupar las especialidades brinda ahorros de escala y reduce la duplicación de personal y equipo, los empleados tienden a sentirse cómodos y satisfechos por ser parte de un grupo homogéneo donde todos sus compañeros hablan el mismo lenguaje.

### ESTRUCTURA POR PRODUCTO

Es posible estructurar una organización a partir de las líneas del producto. La principal ventaja de esta modalidad es la responsabilidad. Por ejemplo, cada estructura de producto tendrá a su propio gerente de mercadotecnia con la responsabilidad absoluta de comercializar el producto de su división. De este modo, el control del producto esta centralizado en el gerente.

Desventajas: la necesidad de coordinar las actividades entre las estructuras del productor y la duplicidad de funciones dentro de las diversas estructuras.

### LAS ESTRUCTURAS PUEDEN DIFERENCIARSE POR:

- TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN .
- TECNOLOGÍA
- AMBIENTE
- BINOMIO PODER CONTROL

## 6. Clasificación de la Comunicación administrativa

### PRIMERA HABILIDAD: COMO ESCUCHAR MEJOR

Cuánto oímos y cuánto escuchamos realmente en la organización "Escuchar es el acto consciente de poner atención a lo que alguien dice. Un supervisor emplea el 80% de su tiempo en la comunicación oral, y durante más de la mitad de ese tiempo escucha a otros".

En realidad, lo más frecuente es que oigamos a las personas sin escucharlas verdaderamente. La información que dejamos escapar o malinterpretamos por esta causa, puede representar la diferencia entre un buen y un mal desempeño, o entre ser considerado un administrador eficaz o no, lo mismo sucede con los jefes, compañeros o subordinados. Nunca hay que perder de vista que oír y escuchar son dos cosas distintas: se oyen las voces, se escucha a la personas.

Cuando oímos lo que alguien nos dice, captamos palabras; pero están son sólo la representación de algo, no ese "algo" en sí. Además, la capacidad de las personas para representar, por medio de palabras, sus ideas y emociones, suele variar considerablemente. Por eso, hay que buscar significados, aprender a descubrir qué es. Lo que se nos quiere decir en realidad. Aunque para eso primero tenemos que empezar a escuchar, no sólo limitarnos a oír.

#### Qué debemos hacer:

1. Ser sincero si no se dispone de tiempo para escuchar, explicárselo a la persona y manifestarle nuestro interés por atenderlo en otro momento.
2. Demostrar siempre -en cualquier circunstancia y ante cualquier persona- que se está dispuesto a escuchar.
3. Escuchar con los ojos, es decir, mantener contacto visual con la persona que nos habla, estar atentos a su lenguaje no verbal y en general, no mirar hacia otra parte. Demostrar interés a nuestro interlocutor nos permitirá escuchar bien, captar el significado real de las palabras.
4. Evitar al máximo las interrupciones mientras escuchamos a alguien; minimizar en lo posible los factores de distracción.
5. Intervenir cuando lo indica la otra persona mediante pausas, inflexiones, tonos de voz, preguntas directas, señales no verbales.
6. Leer los comportamientos no verbales del que nos habla
7. Indicar la atención hacia lo que se escucha mediante señales no verbales, como asentir o negar con la cabeza, echar el cuerpo o el tronco hacia adelante, mantenernos erguidos y visiblemente alertas.
8. Atender más al fondo que a la forma. Al escuchar es más importante entender lo que se nos dice que percatarnos si quien nos habla domina suficientemente el lenguaje.

**Qué debemos evitar:**

1. Interrumpir y completar las frases de quien nos habla.
2. Tener un comportamiento no verbal que indique impaciencia o desinterés. (Ver el reloj, bostezar, tamborilear los dedos sobre la mesa, cambiar continuamente la pierna de apoyo si estamos de pie, emitir sonidos que expresen disgusto o intercalar con excesiva frecuencia sonidos como "¡uuuhhh!", "¡ajá!", o palabras como "sí".
3. Prejuizar a las personas y a los mensajes. Si cometemos el error de "etiquetar" a una persona como aburrida o poco valiosos, o a cierto tipo de mensajes como irrelevantes o escasamente útiles, esto se reflejará en nuestro comportamiento y actitud como escuchas.
4. Minimizar la importancia de lo que se nos dice. Cuando alguien nos comenta sus problemas o intereses, debemos considerar que se trata de cuestiones muy importantes para esa persona.
5. Permanecer en la duda. Sin interrumpir, esperar (de preferencia) a que la otra persona termine por completo su exposición, debemos expresar a nuestro interlocutor lo que comprendimos, así como aquellas dudas o confusiones que nos

inquieran ("entonces, a ti lo que te preocupa es que...", "hay algo que no me quedó muy claro, ¿podrías aclararme...?")

**SEGUNDA HABILIDAD: COMO HABLAR MEJOR**

Hablar bien nos permitirá desempeñarnos con más éxito en el ámbito de la organización, ejercer con mayor acierto la función de mando, hacer más efectiva la comunicación administrativa y, adicionalmente, hacer más satisfactorias y productivas nuestras interacciones.

Dentro de una organización hablamos para transmitir órdenes, instrucciones, datos de tipo administrativo, opiniones, decisiones y demás, así como para recabar información de todo tipo.

Hablamos también para evaluar, planear, programar, solicitar, felicitar o reconvenir; establecer normas y procedimientos, realizar correcciones, coordinar actividades, etc. En general, hablamos para emitir o solicitar información de algún tipo, con un número amplio y variado de propósitos. Aunque dedicamos más tiempo a escuchar, el hablar tiene su propia importancia.

Algunas consideraciones que debemos tener presente para hablar mejor son las siguientes.

- ✓ **ASINTONIA DEL LENGUAJE.** Es la incapacidad o la dificultad para "sintonizarnos" en un mismo lenguaje con nuestros oyentes, al no hacer esto corremos el riesgo de parecer ,demasiado simples o muy complicados, dependiendo de las características de quien nos escucha.
- ✓ **SUBJETIVIDAD.** Cuando hablamos conviene tener en cuenta que no poseemos aunque así lo creamos- verdades absolutas. Si olvidamos lo anterior nuestra propia visión del mundo puede reflejarse excesivamente en nuestra palabras, lo cual nos aparta del nivel mínimo de objetividad. Es recomendable apegarse a los hechos, expresar con palabras -y acciones- que estamos abiertos a otras opiniones y deseamos revisar cualquier asunto con la mayor objetividad posible.

---

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”**

---

✓ **VERBORREA.** Hablar incesantemente o cuando no es oportuno, es tan nocivo como no hablar lo suficiente. Pecar de exceso es -en este caso- una cuestión cuantitativa y cualitativa; hablar demasiado tiempo o en muchas ocasiones; hacer comentarios espontáneos cuando lo más sabio hubiese sido mantener la boca cerrada. Ambas situaciones son indicadores de que no se emplea adecuadamente la habilidad de la comunicación oral.

✓ **DISPERSION.** Es la tendencia a hablar de cuestiones o asuntos no relacionados con el tema central. En algunos casos se agudiza hasta el grado de quien habla pierde el hilo de su propio discurso. Esta tendencia, la dificultad para exponer verbalmente en forma estructurada ideas, hechos o información en general, mina considerablemente la capacidad para la comunicación administrativa.

**Qué se puede hacer:**

1. Preparar el discurso siempre que sea posible. Esto nos permitirá, siempre que sea posible, escribir y estudiar a fondo nuestro discurso o por lo menos nos permitirá anotar las ideas centrales del mismo, a manera de estructura general.
2. Tener en cuenta las características de la(s) persona(s) a quien(es) nos dirigiremos.
3. Buscar un objetivo claro al hablar. Saber que es lo que pretendemos nos será útil, tanto para la construcción del discurso como en su presentación.
4. Utilizar un lenguaje accesible y atractivo para nuestra audiencia, claro y preciso a la vez. Debemos -al hablar- hacernos comprensibles, ser amenos, directos y concretos.
5. Vocalizar correctamente. Hablar demasiado lento o rápido, atropelladamente, pronunciar mal las palabras o en forma ininteligible impide, o por lo menos dificulta, que se nos entienda.
6. Usar cualquier apoyo posible. Por lo general recurrimos al lenguaje no verbal.

**Qué debemos evitar**

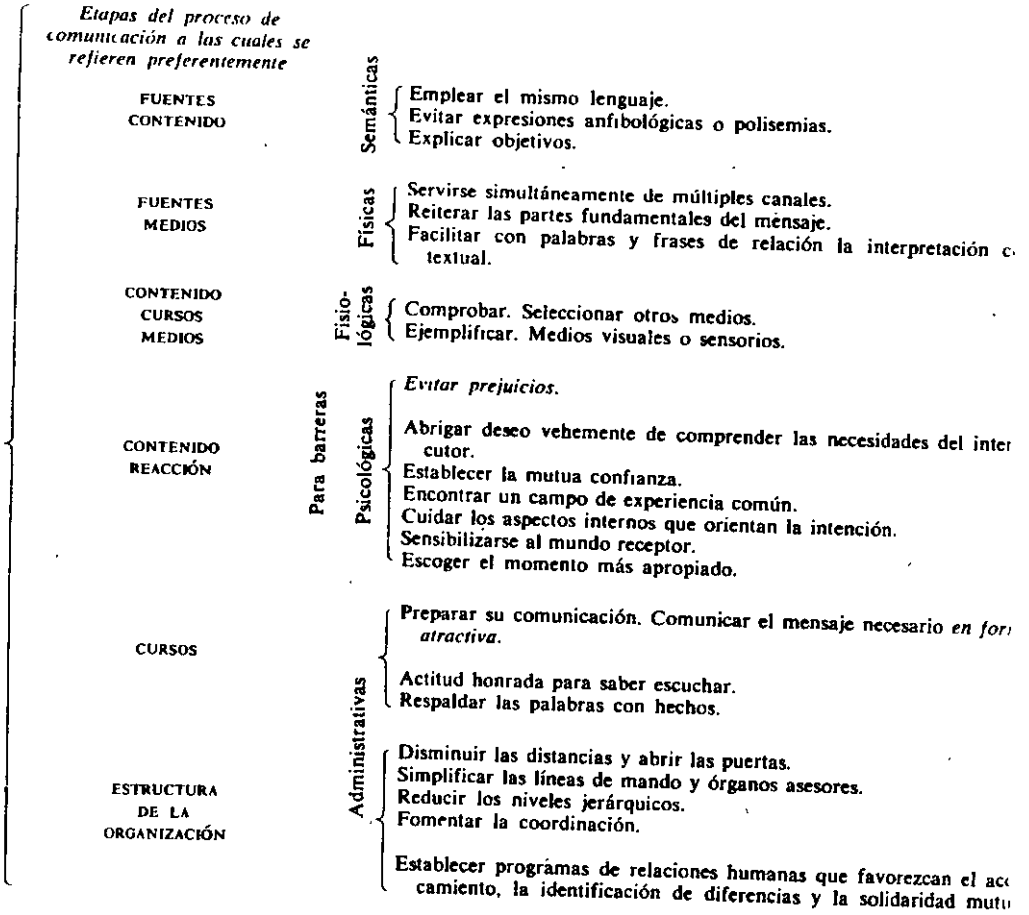
1. Hablar demasiado tiempo. Si valoramos el tiempo de los demás, sabremos hasta qué punto podemos disponer de él.
2. Hablar por hablar. Monopolizar la palabra en ciertas situaciones, hacer comentarios o exposiciones irrelevantes, hará que los demás piensen que hablamos por hablar.
3. Emplear un lenguaje excesivamente intenso. Si a alguna cuestión la señalamos como "terriblemente importante" o "verdaderamente dramática" o nos referimos a las cosas como "maravillosas" o "magníficas" empleamos un lenguaje intenso. Abusar de estas expresiones producirá resultados opuestos a los deseados, quien nos escucha dejará de diferenciar lo realmente importante para nosotros.
4. Demostrar inflexibilidad al hablar. Señalar un hecho apoyándonos en evidencias, resulta útil al hablar. Pero tratar de imponer nuestra visión del mundo es contraproducente: un exceso de rigidez nos resta credibilidad.
5. Menospreciar o sobre valorar a la audiencia. Por el contrario, debemos (mediante un análisis cuidadoso) conocerla a fondo y darle la importancia que realmente tiene.

7. RETROALIMENTACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Medidas para superar las barreras. Codificación previa y precisa. Símbolos accesibles.

*Etapas del proceso de comunicación a las cuales se refieren preferentemente*

UTILIZAR LA RETROALIMENTACIÓN  
 ALENTAR LAS COMUNICACIONES CARA A CARA  
 APRENDER A ESCUCHAR



---

**BIBLIOGRAFÍA**

BERLO, K. David. El proceso de la comunicación.

EVERET. Rogers. La comunicación en las organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1980 216 p.p.

FARIA MELLO Achilles Fernando. Desarrollo organizacional. enfoque integral. Ed. Limusa, 7a. reimpresión, México, 1992, 183 p.p.

FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1991. 368 p.p.

FLORES DE GORTARI. Sergio; OROZCO, Gutiérrez Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral. (28 Ed) Ed. Trillas, México, 1990. 369 p.p.

GOLDHABER, M. Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Diana Técnico, México, 1991.

HOMS, Quiroga Ricardo. La comunicación en la empresa. Grupo Editorial Iberoamerica, México 1990, 148 p.p.

MARTÍNEZ DE VELASCO. Alberto; NOSNIK, Abraham. Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial. Ed. Trillas, México, 1988. 111 p.p.

REYES, Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica.-Limusa. México, 1983. 392 p.p

ROOBIN, Sthepen. P. Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1987. 566 p.p.

ROWE, Kenneth L. La comunicación en la mercadotecnia. Curso práctico de mercadotecnia Mc. Graw Hill. Mc. Graw Hill. México, 1988. 124 p.p.