

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**UNAN-Managua**

**Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador**

**Departamento de Administración de Empresas**



**Tema:** Organización

**Subtema:** Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica:

Comunicación, Negociación y Toma de decisiones

**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en  
Administración de Empresas**

**Elaborado por:**

- Bra. Lucia Natividad González.
- Bra. Arlen Cristina Lara López.

**Tutora:** Lic. Estela Quintero.

Managua, 23 de marzo de 2015.

# Contenido

## Valoración del docente

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	ii
Resumen .....	iv
Introducción .....	vi
Justificación .....	viii
Objetivos.....	ix
Objetivo General.....	ix
Objetivos Específicos.....	ix
CAPÍTULO UNO: GENERALIDADES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.....	1
1.1. Definición .....	1
1.2. Procesos Organizacionales .....	1
1.2.1. <i>Autoridad</i> .....	1
1.2.2. <i>Poder</i> .....	2
1.2.3. <i>Liderazgo</i> .....	2
1.2.4. <i>Conflicto</i> .....	3
1.2.5. <i>Innovación</i> .....	3
1.2.6. <i>Cambio</i> .....	3
1.2.7. <i>Comunicación</i> .....	4
1.2.8. <i>Negociación</i> .....	4
1.2.9. <i>Toma de decisiones</i> .....	5
CAPÍTULO DOS: LA COMUNICACIÓN.....	6
2.1. Definición de comunicación .....	6
2.2. Importancia de la comunicación.....	7
2.3. Proceso de la comunicación .....	9
2.4. Dirección de la comunicación .....	10

2.4.1. Comunicación formal.....	10
2.4.2. Comunicación informal.....	13
2.5. Principales barreras de la comunicación .....	14
2.5.1. Falta de Planeación .....	14
2.5.2. Supuestos Confusos.....	14
2.5.3. Distorsión Semántica.....	15
2.5.4. Mensajes Deficientemente Expresados .....	15
2.5.5. Ruido.....	15
2.6. La comunicación interna.....	16
2.6.1. Políticas de la Comunicación interna .....	17
2.6.2. Áreas de la comunicación estratégica interna .....	21
2.7. La comunicación en la empresa como función estratégica .....	23
2.8. La comunicación como herramienta del gerente .....	25
2.9. Mejorando la comunicación en las organizaciones .....	32
CAPITULO TRES: LA NEGOCIACIÓN .....	35
3.1. Concepto de negociación .....	35
3.2. Características de un negociador.....	37
3.3. Tipos de negociadores.....	40
3.3.1. Negociador enfocado en los resultados .....	40
3.3.2. Negociador enfocado en las personas .....	40
3.4. Elementos del modelo de negociación basado en principios .....	41
3.4.1. Intereses .....	41
3.4.2. Alternativas.....	42
3.4.3. Opciones.....	42
3.4.4. Criterios de legitimidad o de justicia .....	43
3.4.5. Comunicación .....	43
3.4.6. Relación .....	44

3.4.7. <i>Compromisos</i> .....	45
3.5. Tipos de negociación .....	45
3.5.1. <i>Negociación distributiva, competitiva o de “pérdidas-ganancias”</i> .....	47
3.5.2. <i>Negociación integrativa o cooperativa o de “ganancias-ganancias”</i> .....	48
3.6. Proceso de negociación.....	49
3.6.1. <i>Preparación</i> .....	49
3.6.2. <i>Desarrollo</i> .....	50
3.6.3. <i>Cierre</i> .....	50
3.6.4. <i>Los acuerdos</i> .....	51
3.6.5. <i>Sobre los resultados</i> .....	52
3.6.6. <i>El seguimiento</i> .....	52
3.7. La comunicación en la negociación .....	53
3.7.1. <i>El lenguaje de la comunicación en la negociación</i> .....	54
CAPITULO CUATRO: TOMA DE DECISIONES .....	56
4.1. Concepto e importancia de la toma de decisiones .....	56
4.2. Tipos de decisiones .....	57
4.2.1. <i>Decisiones Programadas</i> .....	57
4.2.2. <i>Decisiones no Programadas</i> .....	59
4.3. Precondiciones para la toma de decisiones .....	61
4.3.1. <i>Condición de Certidumbre</i> .....	61
4.3.2. <i>Condición de Riesgo</i> .....	61
4.3.3. <i>Condición de incertidumbre</i> .....	62
4.4. Factores del proceso de toma de decisiones .....	63
4.5. Barreras para la toma de decisiones efectivas .....	64
4.6. Etapas del proceso de la toma de decisiones .....	67
4.7. Modelos del proceso para la toma de decisiones.....	70
4.7.1. <i>Modelo Racional o Clásico de Optimización</i> .....	71

4.7.2. Modelo de Racionalidad Limitada.....	72
4.7.3. Modelo Político .....	73
4.7.4. Modelo del bote de basura.....	74
4.7.5. Modelo simplificado de la realidad.....	74
4.7.6. Modelo del favorito implícito .....	75
4.8. Cualidades personales del tomador de decisión .....	75
4.8.1. Habilidades cualitativas.....	75
4.8.2. Habilidades cuantitativas.....	77
Conclusiones .....	78
Bibliografía.....	80
Anexos .....	83

# **Tema: Organización**

**Subtema:** Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: Comunicación, Negociación y Toma de Decisiones



### **VALORACION DOCENTE**

En cumplimiento del Artículo 8 de LA NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación, hace constar que las Bachilleras, **LUCIA NATIVIDAD GONZÁLEZ**, carnet #10-20170-7 y **ARLEN CRISTINA LARA LÓPEZ**, carnet # 10-20291-7, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Tema: “**ORGANIZACIÓN**” y el Subtema: “**Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: Comunicación y Toma de decisiones.**”

Obteniendo la calificación máxima de **50 PUNTOS**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los seis días del mes de abril del año dos mil quince.

**Atentamente,**

---

**Lic. Estela del Carmen Quintero**  
**Tutor de Seminario de Graduación**  
**Departamento de Administración de Empresas**

**Cc: sustentantes**  
**Archivo**

## Dedicatoria

A Dios, que me ha dado la vida, paciencia, salud, fortaleza y sabiduría para seguir adelante día a día y culminar exitosamente mis estudios.

A mi madre y a mi abuelo, quienes con su amor, sus consejos y su apoyo incondicional me han ayudado a levantarme de mis caídas y me han dado el ánimo suficiente para seguir adelante en mi carrera universitaria y alcanzar el objetivo propuesto y cumplir mi meta.

***Bra. Lucia Natividad González***

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día, para lograr mis objetivos, por cada momento que me ha demostrado su infinito amor.

A mi madre por ser mi apoyo en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por el ejemplo que me da día tras día, pero lo más importante el amor que me ha brindado.

***Bra. Arlen Cristina Lara López***



## Agradecimientos

Agradezco, primeramente a Dios, por darme la vida, por ser mi fortaleza y por haber permitido que no haya decaído en mí, la constancia y perseverancia de culminar con éxito mis estudios Universitarios.

A mi madre y a mi abuelo, por el amor y el apoyo incondicional que me han brindado siempre, y se han esforzado para que pudiera seguir adelante ya que sin su apoyo moral no hubiera podido culminar esta etapa de mi vida.

A mi hermana y a su esposo, quienes con su apoyo aportaron de alguna u otra forma para culminar mis estudios universitarios.

A mis amigas, que durante este tiempo me acompañaron y me motivaron a continuar a delante.

A todos los docentes, que durante el tiempo de estudio supieron impartir todos sus conocimientos.

***Bra. Lucia Natividad González***

Agradezco, primeramente a Dios, por guiarme durante el transcurso de estos años, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad, por enseñarme a ser humilde y perseverante para terminar mi carrera.

A mis padres, quienes me han apoyado en cada etapa de mi vida, en especial a mi madre quien supo darme dirección a través de sus consejos y amor incondicional.

A mi hermana, tíos y demás familiares quienes de alguna u otra forma aportaron para culminar con éxito mis estudios universitarios.

A mis amigas, quienes a través de su compañía me motivaron a continuar adelante.

A mis maestros, que día a día nos transmitían su aprendizaje.

***Bra. Arlen Cristina Lara López***

## Resumen

El presente trabajo aborda el tema de procesos organizacionales, enfocándonos en tres de los más importantes: comunicación, negociación y toma de decisiones.

En el capítulo uno se explica que son los procesos organizacionales, asimismo se detallan los procesos esenciales que se aplican en toda organización para lograr mayor eficiencia en sus actividades.

A partir del capítulo dos, empezamos a hablar de los procesos, de los cuales se abordará a mayor profundidad, iniciando con la comunicación, en este capítulo se plantean definiciones de algunos autores y la importancia que tiene para la eficiencia de las empresas, el proceso que se debe seguir para tener una comunicación adecuada y de esta manera el mensaje llegue correctamente al receptor y pueda surgir retroalimentación. Además, se detallan las direcciones de la comunicación en las organizaciones, las cuales pueden ser formal, que se dan siguiendo líneas oficiales establecidas en las organizaciones, este tipo de dirección puede ser de comunicación descendente, cuando se da los niveles superiores a los niveles bajos; la comunicación ascendente, cuando se comunica de subordinados a jefes y la comunicación horizontal, la que se da entre los mismos niveles. El otro tipo de dirección es la informal, la cual surge de la necesidad social de los individuos de interactuar, este tipo de comunicación puede influir negativamente en las entidades cuando va acompañada de rumores.

Para que el flujo de la comunicación sea el más idóneo, las organizaciones tienen que evitar las barreras que existen alrededor de ellas, haciendo que el mensaje no llegue a como es debido a los receptores, lo que perjudica el funcionamiento de las empresas, es por ello se mencionan las barreras de la comunicación más habituales que pueden reflejarse en las entidades.

Asimismo, se describen elementos que ayudan a los líderes a mejorar la comunicación interna, de tal manera que puedan cumplirse con los objetivos planeados.

Posteriormente hablaremos de la negociación, las definiciones expresadas por autores estudiados en este tema, así como de las características que todo negociador debe tener, cuales son los tipos de negociadores que existen, los elementos esenciales de toda negociaciones, los tipos de negociaciones y el proceso a seguir para que ésta sea efectiva para ambas partes, por último abordamos de qué manera la comunicación influye para que toda negociación sea positiva para los negociadores, así como ayuda a las organizaciones.

Por último, abordaremos acerca de la toma de decisiones, el cual es uno de los procesos que no puede faltar en toda organizaciones, ya que constantemente los líderes están tomando decisiones que afectan el futuro de sus empresas, por ello iniciaremos con las definiciones e importancia de la toma de decisiones desde el punto de vista de distintos autores, detallaremos los tipos de decisiones que se toman en toda actividad, las cuales pueden ser programadas y no programadas, dependiendo de la complejidad del problema, asimismo hablaremos de las precondiciones que se deben dar para poder tomar decisiones lo más acertadas posibles.

Mencionaremos los factores necesarios para el proceso, así como las barreras que pueden existir al momento de tomar decisiones afectivas, describiremos las etapas a seguir, los modelos y finalmente las cualidades que deben tener los tomadores de decisiones.

## Introducción

Los procesos organizacionales, complejos o sencillos, son parte fundamental de la empresa y llevan a definir la secuencia y el orden correcto de las funciones y responsabilidades. Además, ejecutadas competentemente, generan el resultado deseado, mediante la integración de todos los actores y siempre con el enfoque de llegar a los objetivos globales planeados.

Es por ello que sometimos a análisis tres procesos organizacionales que son muy importantes para la organización: Comunicación, Negociación y Toma de decisiones.

En primer lugar, para las organizaciones, la comunicación viene a representar un proceso de particular interés porque proporciona los medios para transmitir información vital que se requiere para la realización de las actividades combinadas y para lograr, a través de diferentes canales, las metas propuestas.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector.

Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación. Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen única e irrepetible.

En segundo lugar, en el ámbito empresarial, las organizaciones, razón de ser de la administración; el asunto de la negociación y en manejo de conflictos adquiere una relevancia sustantiva y requiere disponer de información abundante, agudeza, experiencia, asertividad, creatividad y tacto para su aplicación.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación; es importante conocer cuáles son las características de nuestro grupo, afinidades, etc. También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor; este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular. Por lo tanto es evidente que una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación.

En tercer lugar, la toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En éste sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo tomar una "buena" decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante para encontrar una conducta adecuada y resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos.

Una vez que se ha detectado una amenaza y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación; determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos.

El proceso de la toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades de los gerentes ya que las decisiones son como el motor del negocio debido a que la adecuada selección de las alternativas y la asertividad de la decisión tomada depende en gran parte del éxito o el fracaso de la organización; por ello se requiere el buen juicio, experiencia, conocimiento e intuición por parte del tomador de decisiones

## Justificación

El presente seminario se ha elaborado con la finalidad de dar a conocer los procesos organizacionales más importantes en el día a día de las empresas, dado que cada proceso al ser aplicado correctamente dentro de éstas, contribuye al desarrollo de las mismas, logrando el éxito deseado.

Dicha investigación esta soportada de fuentes primarias, tales como libros de reconocidos autores, internet y monografías. La información contenida en este trabajo será de mucha utilidad para interesados en los temas abordados.

De igual manera, es importante manifestar que la elaboración de este documento nos facilita poder culminar el tiempo de estancia en el recinto universitario Carlos Fonseca Amador, y penetrar en el mercado laboral con los conocimientos necesarios adquiridos durante el transcurso de la carrera, los cuales nos ayudaran en nuestro desarrollo profesional.

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar los procesos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones: Comunicación, Negociación y Toma de Decisiones.

### Objetivos Específicos

- ❖ Identificar la incidencia de la comunicación para lograr la eficiencia y eficacia en las empresas.
- ❖ Abordar la importancia del proceso de comunicación para una negociación efectiva.
- ❖ Estudiar la Toma de Decisiones como una herramienta administrativa efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales.



## **CAPÍTULO UNO: GENERALIDADES DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES**

Las organizaciones están constituidas de distintas maneras y deben definir la o las formas de trabajar y de conformar a su personal, es decir no sólo es fundamental establecer los procesos técnicos de una organización, si no, además, en qué forma deben trabajar quienes la integran para llegar a los objetivos y misiones de las mismas.

Según la página web Scribd “Toda organización debe sentar las bases de su funcionamiento, es decir, contar con una estructura que defina la manera en la que se dividirán, agruparan y coordinaran formalmente las tareas en el trabajo, a eso se refieren los procesos organizacionales internos”.

### **1.1. Definición**

Los procesos organizacionales son un conjunto de pasos que deben llevar a cabo los que forman parte de una organización para lograr los fines u objetivos requeridos.

### **1.2. Procesos Organizacionales**

Dentro de los procesos organizacionales tenemos:

#### **1.2.1. Autoridad**

Para Stephen Robbins, pp. 429; La Autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se acaten.

Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales, se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

### **1.2.2. Poder**

El Poder es cualquier atributo distinto o rasgo diferenciante que una persona posee sobre aquellas a quienes lidera. También se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones.

Según E.A. Ward, pp. 144-147” El poder puede venir de varias fuentes denominadas, “fuentes del poder”

- 1.2.2.1. Poder Coercitivo:** Descansa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control. Es el poder fundado en el miedo.
- 1.2.2.2. Poder de recompensa:** Es lo contrario al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quién puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos.
- 1.2.2.3. Poder legítimo:** Representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal.
- 1.2.2.4. Poder de experto:** El conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto.
- 1.2.2.5. Poder referente:** El poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona.

### **1.2.3. Liderazgo**

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.”

Hay cuatro características principales que se deben sumar para que una persona desarrolle capacidad de liderazgo: Autoridad, poder, influencia y potenciación.

#### **1.2.4. Conflicto**

Un conflicto es una situación de choque o enfrentamiento entre varios (personas, ideas, grupos, etc.)

El autor K.A. Jehn, pp. 256-82; establece que Los conflictos pueden ser un problema grave para la organización, pueden crear condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen juntos.

Es importante para las organizaciones detectar cuando dentro de la misma se están creando situaciones de conflicto entre sus colaboradores para que puedan desarrollarse soluciones que ayuden a resolver los problemas que se están presentando.

#### **1.2.5. Innovación**

La innovación es la aplicación práctica de nuevas ideas con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz.

R. M. Kanter, pp. 169-211; plantea que la Innovación es una clase especial de cambio, es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

La innovación requiere entre otras habilidades de:

1. Creatividad,
2. Originalidad,
3. Viabilidad,

#### **1.2.6. Cambio**

El Cambio es una actividad episódica, es decir, comienza en cierto momento, recorre varias etapas y culmina en algún resultado que los interesados esperan que resulte una mejora con respecto al punto de partida. Tiene un comienzo, una parte central y un final.

### **1.2.7. Comunicación**

Antes de definir claramente lo que significa el término “Comunicación” presentamos un ejemplo citado en el libro de Stephen Robbins “Comportamiento Organizacional” en la página 282, que muestra las graves consecuencias de una mala comunicación.

“El peor desastre de la historia de la aviación ocurrió en 1977, en la brumosa Tenerife de las Islas Canarias. El Capitán del vuelo de KLM pensó que el controlador del tráfico aéreo le daba vía libre para despegar, pero en realidad quería darle instrucciones de salida. El idioma en que hablaban el capitán holandés y el controlador español era inglés, pero se produjo una confusión por los acentos marcados y una terminología incorrecta. El Boeing 747 de KLM golpeó a un 747 de Pan Am con toda la fuerza de los motores. Murieron 583 personas”.

Las investigaciones indican que una mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas.

La comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor.

### **1.2.8. Negociación**

La Negociación, Es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

La negociación es un proceso de comunicación encaminada a llegar a un acuerdo con los demás, en temas en los cuales se tienen intereses comunes y que tienen como particularidad tener aspectos en los que todas las partes están de acuerdo y otros en los que se tiene intereses.

### **1.2.9. Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso en que uno escoge entre dos o más alternativas. La toma de decisiones involucra a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Como lo detalla Stephen P. Robbins, en su libro “Comportamiento Organizacional”, es importante saber que el que toma decisiones óptimas requiere de racionamiento, es decir, elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones.

Pasos en el proceso de la toma de decisiones

- 1.- Determinar el problema.
- 2.- Identificar los criterios de decisión.
- 3.- Asignar peso a los criterios.
- 4.- Desarrollar todas las alternativas.
- 5.- Evaluar las alternativas.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa.
- 7.-Inplantación de la alternativa.
- 8.-Evaluación de la efectividad de la decisión.

Los tres últimos procesos abordados anteriormente, son los que se estudiarán a profundidad en los siguientes capítulos.

## **CAPÍTULO DOS: LA COMUNICACIÓN**

### **2.1. Definición de comunicación**

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. Sergio flores de Gortari pp. 24; "Comunicación viene del verbo latino *comunicare*, que significa repartir, compartir, hacer partícipe de algo. Este verbo se deriva del adjetivo *COMUNIS*, y este a su vez de *CUM*, que significa con, el conjunto, y *MUNUS*, que quiere decir don, regalo, trabajo, obra. Oficio, cargo".

Según Idalberto Chiavenato, pp. 110; comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".

Para Harold Koontz, Heinz Wehrich pp. 537; la comunicación "Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda".

Según Stanton, Etzel y Walker, pp. 511; la comunicación es "La transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"

Para Lamb, Hair y McDaniel, pp. 484; la comunicación es "El proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos".

Queda claro que comunicar no significa decir, expresar o emitir mensajes (para eso están los medios de información), por el contrario, al entablar un diálogo con los demás, tenemos la oportunidad de conocer su carácter y manera de pensar, sus preferencias y necesidades, aprendemos de su experiencia, compartimos gustos y aficiones... en otras palabras: conocemos a las personas y desarrollamos nuestra capacidad de comprensión.

## **2.2. Importancia de la comunicación**

La comunicación efectiva es importante para los gerentes por tres motivos primordiales.

En primer lugar, la comunicación es la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. Los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de su organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos.

En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones.

En tercero, los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose.

La página web [pedernal.org](http://pedernal.org) explica que la comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las necesidades de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Podemos diferenciar entre la comunicación interna y la comunicación externa de la organización, pero antes es necesario saber quiénes somos y qué hacemos, es decir, definir la cultura y la filosofía de la organización que engloba sus valores, actitudes, creencias y experiencias. Una vez que tenemos esto claro, es momento de definir cómo serán nuestras estrategias de comunicación.

En cuanto a la comunicación interna, es decir, la comunicación entre los miembros de la organización, es importante tener en cuenta qué queremos decir y cómo queremos decirlo, y de qué manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización.

Respecto a la comunicación externa, la importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, publicitar nuestros proyectos o actividades, saber a quienes nos dirigimos y conseguir la participación e interacción de nuestros participantes, o lo que es lo mismo, dar a conocer nuestra organización a los demás. Es importante tener en cuenta cómo nos perciben y cómo queremos que nos perciban y elaborar un plan de acción de comunicación externa.

Muchos de los problemas actuales en las organizaciones son producidos por la falta de comunicación efectiva, tanto interior como exteriormente. Por tanto, la comunicación eficaz en las organizaciones es de suma importancia, ya que de ella depende en gran parte el éxito de cualquier organización y la imagen que quiera dar tanto al exterior como al interior de la misma. Además, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.



### **2.3. Proceso de la comunicación**

“El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo)”.

Para que se realice el acto de la comunicación y el proceso anterior, son indispensables los siguientes elementos:

**Fuente:** Es el origen de la información, puede comunicarse consigo misma y trata de producir un estímulo.

**Emisor:** Es quien empieza la comunicación, debe tener ideas, información y un propósito para comunicar.

**Receptor:** Persona que recibe la información que le ha sido enviada por el emisor. Ambos deben ser hábiles para hablar, para leer, para escribir o escuchar y para razonar, el nivel de conocimiento influye en su capacidad para recibir y transmitir mensajes.

**Codificador:** Toma las ideas y las dispone en un código, en la comunicación persona a persona esta función la cumple la capacidad motora de la fuente, los mecanismos vocales, los sistemas musculares de la mano y de las demás partes del cuerpo.

**El Mensaje:** Es el propósito que se va a transmitir, el producto real.

**El Canal:** Es el medio a través del cual viaja el mensaje, los más comunes son: El aire para la palabra hablada y el papel para la escritura, pero también pueden intervenir cables y ondas eléctricas.

El Decodificador: Es comprender o asimilar los mensajes que fueron enviados y los asocia a un significado usando el mismo código, acá impera el buen entendimiento del mensaje porque a partir de ahí se da la retroalimentación.

Para mayor comprensión del proceso de comunicación véase la figura A1, en anexos.

## **2.4. Dirección de la comunicación**

Como ya hemos mencionado antes, a través de la comunicación se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor, a este proceso se le conoce como dirección de la comunicación, la cual puede ser formal o informal.

### ***2.4.1. Comunicación formal***

Hablando de la comunicación en las organizaciones, Martínez y Nosnik pp. 26; “coinciden con Goldhaber en que cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificadas en el organigrama de la empresa, la dirección de la comunicación es formal. Y según dice Fuentes, su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.”

En la comunicación formal, los mensajes circulan en dirección descendente, ascendente u horizontal.

#### ***2.4.1.1. Comunicación descendente***

La comunicación descendente es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados, es decir que, pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Sin embargo, (Martínez y Nosnik, pp. 27-28) mencionan que este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la

gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia, “pues sin esta última, la primera no tendría ningún sentido”.

Se hace uso de la comunicación descendente para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño pero la comunicación descendente no tiene que ser de palabra ni en persona, cuando la dirección envía cartas al domicilio de los empleados para notificarles las nuevas normas de permisos por enfermedad, se trata de comunicación descendente, lo mismo que el mensaje de correo electrónico en el que la jefa de un grupo les recuerda a los miembros de su equipo que se acerca el fin de un plazo.

#### **2.4.1.2. Comunicación ascendente**

Es la que se da de subordinados a superiores. Golhaber la define como “aquellos mensajes que influyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias.” (Golhaber, pp. 134).

Dentro de la importancia de esta dirección de comunicación, podemos mencionar:

1. Proporciona retroalimentación de cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendente.
2. Ayuda a medir el clima organizacional.
3. Promueve la participación del empleado en la Toma de Decisiones.
4. Permite el diagnostico de malas interpretaciones.
5. Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados.
7. Fundamenta la Toma de Decisiones.

Por lo anterior mencionado, podemos decir que, a través de la comunicación ascendente se busca el incremento de la creatividad, de eliminar el miedo a los superiores y de que los trabajadores se sientan seguros de sus capacidades y de su trabajo, así de sentirse libre de expresar y proponer ideas referentes de lo que ellos creen, logrando que el trabajador se sienta parte de la entidad, transmitiéndole confianza de opinar sobre asuntos de la organización, haciendo que conozca todo lo relacionado con ésta, es cómo se hace que éstos tengan un mejor desempeño en sus actividades y por lo tanto, también habrá un mejor desempeño en la entidad.

#### **2.4.1.3. Comunicación Horizontal**

Es la que se da entre personas pertinentes al mismo nivel jerárquico.

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implica la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos. (Martínez y Nosnik, pp. 56)

La comunicación horizontal puede darse entre:

1. Miembros del mismo grupo.
2. Miembros de distintos grupos.
3. Miembros de distintos departamentos.
4. Entre la línea y el staff.

Su objetivo principal es la coordinación de tareas, resolución de problemas, participación de la información y la resolución de conflictos.

### **2.4.2. Comunicación informal**

Según afirman Martínez y Nosnik, pp. 58; la comunicación informal es:

1. Es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
2. La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.
3. La que aborda elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

La comunicación informal surge en las organizaciones debido a la necesidad que tienen los empleados de socializar con otros, de establecer contactos dentro y fuera de los equipos de trabajo, así como de otros departamentos. Además, lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que “deben diseminar” Martínez y Nosnik, pp. 59,61.

En esta comunicación, se transmite regularmente noticias y comentarios, aunque también, en muchas ocasiones, arrastra el rumor, el cual es conocido como el que daña la comunicación, pues “en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten, filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original.” Entre sus causas encontramos: el interés que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo confuso, la falta de información oficial alrededor de la situación.

## **2.5. Principales barreras de la comunicación**

Quizá no sea de sorprender que los administradores se refieran frecuentemente a las fallas de comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos. A continuación nos ocuparemos de barreras específicas a la comunicación. Harold Koontz y Heinz Wehrich, pp. 598-599.

### ***2.5.1. Falta de Planeación***

Es infrecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear, formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento más adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

### ***2.5.2. Supuestos Confusos***

A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje. Como ejemplo, podemos poner el hecho de que, un cliente le envía a un proveedor una nota en la que le informa que visitara su planta. El cliente puede suponer que por ese solo hecho que el proveedor le recibirá en el aeropuerto. Reservara una habitación en un hotel, resolverá sus necesidades de transporte y prepara una revisión detallada del programa en la planta. Pero, por su parte el proveedor puede suponer que el principal motivo de visita del cliente a la ciudad es asistir a una boda y, por lo tanto, hará una visita rutinaria a la planta. Estos supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

### **2.5.3. Distorsión Semántica**

Otra barrera de la comunicación efectiva, es la distorsión semántica, la cual puede ser deliberada o accidental. Las palabras pueden provocar reacciones distintas. El significado de las palabras; cuando no se precisa su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere "lo más pronto posible", esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como "inmediatamente", hasta la que lo entiende como "rápido pero no es tan urgente".

### **2.5.4. Mensajes Deficientemente Expresados**

Aun siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencias, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jergas innecesarias y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.

### **2.5.5. Ruido**

Cualquier interferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar, representa ruido. Un ejemplo de ruido es una radio que emite música a volumen alto mientras alguien intenta hablar con otra persona. En ocasiones, es posible superar el ruido si se repite el mensaje o se aumenta su intensidad.

## 2.6. La comunicación interna

Según el libro de Comunicación interna dirección y gestión de empresa, pp. 6-8; La comunicación interna: Está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados con ella. En el caso de una empresa está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Dentro de esta comunicación, la misma, puede producirse de manera:

1. Formal: donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente.

En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

2. Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar a estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera de lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.)

El objetivo de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.



Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este caso se caracteriza por:

1. Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
2. Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de estos o los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
3. Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales.

### ***2.6.1. Políticas de la Comunicación interna***

Las políticas comunicacionales de la empresa están constituidas por conjuntos de actividades contingentes, de obligada aplicación, por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comunicacional de la empresa en un momento dado. Su contingencia proviene de la inevitable subordinación que muestra toda política con respecto a un conjunto de circunstancias que pueden verse espontáneamente modificadas o ser modificadas a voluntad.

Las políticas son las respuestas en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada.

Esto quiere decir que no pueden dedicarse ni aplicarse políticas de comunicación al azar, basándose únicamente en la intuición; ni siquiera en la experiencia, por dilatada que sea. Es preciso hacer una evaluación previa que permita hacer un diagnóstico correcto de situación comunicacional, para poder establecer líneas de actuación y prioridades de acción, que sirvan para orientar las soluciones a los problemas concretos de la comunicación interna.

#### **2.6.1.1 Definición de las políticas de comunicación interna**

Jesús García Jiménez pp.119-122; plantea que la interpretación de la situación comunicacional a la luz del marketing interno dará lugar a la formulación, según los casos, de una serie de políticas de comunicación interna, entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

1. Política de identidad y personalidad corporativa: Esta política resulta particularmente indicada en el caso de empresas con ambiente turbulento, empresas que deben aprender la lección de un fracaso, empresa que acaben de fusionarse, nuevas corporaciones empresariales que necesitan afirmar su misión.
2. Política de benchmarking interno: Es un proceso estructurado y continuo, que se propone medir y comparar el modo de actuar de una empresa con otras consideradas como líderes del mismo o diferente sector, para aprender a partir del éxito comprobado de sus iniciativas de negocios y fijarse nuevos objetivos y metas para mejorar su competitividad.
3. Política de proyecto: Las acciones de comunicación interna influyen en el propósito general de dar a conocer con mayor profundidad el proyecto específico de una empresa.

La comunicación interna se convierte en herramienta de coherencia, unidad y globalidad de un concepto compartido de la empresa que asocia los aspectos financieros, tecnológicos y humanos.

4. Política de transparencia y de “puertas abiertas”: La comunicación interna en su conjunto se orienta a aumentar la credibilidad y confianza de sus empleados, a demostrar que la alta dirección busca una comunicación sincera y honesta con ellos; a dar pruebas de que no rehúye la información sobre asuntos importantes como su posición en el mercado, o su cuenta de resultado, etc.
5. Política de client-in: La política de comunicación se marca los objetivos de integrar las acciones de los diversos órganos de contacto con el cliente, sus procedimientos y el diálogo de la empresa con este público privilegiado, que, en los casos de gran fidelidad, llega hacer considerado como público interno.
6. Política de anticipación y prevención: La comunicación interna se atiende al propósito de dar estabilidad y equilibrio al sistema empresa, dando a conocer las tendencias y riesgos que pueden constituir una amenaza para su estabilidad y competitividad.
7. Política de motivación e implicación: la comunicación interna en su conjunto se orienta a hacer comprender que la motivación no puede ser un reflejo, condicionado solo por estímulos económico, esta política se propone también a (fidelizar) a los clientes internos.

8. Política de cambio cultural: orientar en su conjunto la comunicación interna a cambiar las mentalidades de los mandos intermedios y los empleados; actuar sobre los comportamientos de modo que, cambien las conductas burocráticas y se dé paso a la cultura de los animadores; se acabe la cultura de las ordenes y los reglamentos y nazca la era de la comunicación compartida y del diálogo interno.
9. Política de gestión especializada: la comunicación interna se orienta a demostrar que la alta dirección está dispuesta a apoyarse en todos los actores. Se aplica a desarrollar la comunicación y el dialogo (descendente y ascendente).
10. Política e imagen interna: la comunicación interna se atiende al propósito general de crear una imagen positiva y una opinión favorable y de conseguir que la imagen sea homogénea.
11. Política de acción inter-áreas: se orienta la comunicación interna en su conjunto y hacer coincidir sus escenarios de aplicación con los departamentos, servicios y unidades de cada área y coincidir que aumente la comunicación horizontal y transversal (entre todas las áreas).
12. Política de Job enrichment (f. Herzberg): el criterio básico que preside el ejercicio de la comunicación interna, cuando se aplica esta política, es su aproximación y adecuación al desempeño de cada puesta de trabajo.
13. Política de innovación: la comunicación interna se orienta en su conjunto a aplicar al conjunto de los clientes internos a los planes de progreso de la empresa.

### **2.6.2. Áreas de la comunicación estratégica interna**

#### **1. Orientación y Formación**

Los programas formales de orientación generalmente incluyen temas que tienen que ver con la organización en general (misión, políticas, procedimientos, y estructura) y con los requerimientos de las diferentes posiciones (autoridad, obligaciones, procesos) y otras temas personales.

El propósito fundamental de estas formas de comunicación es presentar y construir la imagen de la organización, y con ella los valores, creencias, y prácticas que caracterizan la cultura organizacional. Solamente con adecuadas formas de comunicación estratégica interna se podrá asegurar la efectividad de estos programas.

#### **2. Compensación y Beneficios**

Los programas de compensación y beneficios tales como seguro de salud, seguro de vida, plan de pensiones, y la participación en las ganancias de la empresa son de vital importancia para los empleados. De ahí que sea responsabilidad de la empresa desarrollar proyectos de comunicación estratégica para que los empleados conozcan y hagan opciones conscientes sobre los programas que tienen a su disposición.

Esto es particularmente necesario en empresas grandes donde el paquete de programas que disponible puede ser complejo. Otro aspecto que merece el desarrollo de proyectos de comunicación estratégica interna es de los cambios constantes que experimentan estos programas de compensación y beneficios.

#### **3. Cambio y Desarrollo Organizacional**

Todo cambio organizacional genera tensión en todos los niveles del personal de una empresa, pero muy especialmente en aquellos que no tienen participación en las decisiones que les afectan.

Esto es particularmente cierto cuando se realizan cambios substanciales. En situaciones como éstas los empleados necesitan mucha más información para poder entender los objetivos y efectos de los cambios. El cambio es hoy día la característica más sobresaliente de las empresas.

Tanto las empresas grandes como las pequeñas están experimentando cambios constantes debidos principalmente a las nuevas tecnologías, la dinámica de la economía global, y la diversidad en la personal que trabajan en ellas. Sin embargo, el sentir general es que las empresas han olvidado o realizando un trabajo insuficiente con respecto a la creación de programas estratégicos de comunicación interna en esta área.

#### 4. Compromiso y Satisfacción

Otra de las áreas importantes de la comunicación estratégica interna es la dirigida a promover el compromiso organizacional y la satisfacción de los miembros de la empresa. Dentro de esta área son muchos los aspectos que merecen atención por parte de la gerencia como por ejemplo, estudios periódicos que evalúen los niveles de compromiso con la organización, la satisfacción de los empleados con las prácticas de comunicación, los sistemas de evaluación del trabajo y los programas de beneficios.

Estos estudios constituirán la base para la implementación de nuevos programas que satisfagan las expectativas y necesidades de los miembros de la empresa. Sin duda habría mucho más que decir sobre la comunicación estratégica interna, pero creo que queda claro que los gerentes tienen que poner más atención a esta forma de comunicación. Aunque no existe mucha investigación específica sobre la efectividad de la misma, las encuestas realizadas han encontrado que la mayoría de los ejecutivos ven esta forma de comunicación como una de sus principales funciones y están convencidos de que contribuye decisivamente en la efectividad y productividad de la empresa.

## **2.7. La comunicación en la empresa como función estratégica**

En este nuevo contexto, la comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo máspreciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

Para María Alejandra Di Fonzo, La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación una importancia estratégica. Se comunican internamente para motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos. Las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Las comunicaciones externas tienen como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar por delante de las expectativas de los clientes e integrar las sugerencias e ideas de los mismos en la oferta de servicio de su organización.

De esta manera, los clientes satisfechos se convierten en clientes comprometidos, y a la gente comprometida le encanta hablar de sus compromisos.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector.

Un buen plan de comunicación, debe plantearse, al inicio, los siguientes objetivos:

1. Determinación de la estrategia de comunicación.
2. Definición del estilo de comunicación.
3. Establecimiento de redes internas de comunicación.
4. Optimización de los recursos de comunicación propios.

El plan, una vez diseñado, involucra la utilización de distintas herramientas para su puesta en marcha, que serán elegidas de acuerdo a los objetivos planteados previamente.

Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen “única e irrepetible”.



El desafío de las empresas modernas es comprender que la inversión en un “intangible” como son las comunicaciones devuelve beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros “contables”, ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos (tanto internos como externos) tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su médula espinal.

## **2.8. La comunicación como herramienta del gerente**

En la página web, psicología y empresa, determinan que los gerentes que se esfuerzan por convertirse en mejores comunicadores deben cumplir con dos diferentes tareas. La primera, deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir y la segunda, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas.

Esto significa volverse mejores codificadores y decodificadores. Deben esforzarse no sólo porque las entiendan sino también por entender. Las técnicas que a continuación se presentarán, contribuirán al logro de estas dos importantes tareas.

### **1. Seguimiento**

Implica suponer que a usted no lo han interpretado bien y, siempre que sea posible, tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido. Como hemos visto, el receptor suele tener el significado en su mente. Un jefe de sección de contabilidad en una oficina de gobierno transmite a su personal los avisos de vacantes en otras entidades. Aunque los empleados veteranos lo puedan entender como un gesto amistoso por parte del jefe de departamento, un empleado nuevo lo podría interpretar como una evaluación de mal desempeño y una invitación a que renuncie.

## 2. Regulación del flujo de información

Esta incluye la regulación de la comunicación para asegurar un óptimo flujo de información a los gerentes y eliminar la barrera de la “sobrecarga de comunicación”.

La comunicación se regula en términos de calidad y de cantidad. La idea se basa en el principio de excepción de la administración, el cual establece que sólo se deben poner a la atención de los superiores las desviaciones importantes de las políticas y los procedimientos. Entonces, en términos de comunicación formal, sólo hay que comunicarse con los superiores en asuntos de excepción y no por el bien de la comunicación.

Hay ciertos tipos de estructuras organizacionales que se prestan, más que otras, a este principio. Por supuesto, en la organización de sistema según Likert (1995) en donde es gran importancia al libre flujo de la comunicación, este principio no se aplica pero, las organizaciones que están más cerca del extremo burocrático en el continuo burocrático de sistema, encontrarían útil este principio.

## 3. Uso de la retroalimentación

Se identificó a la retroalimentación como un importante elemento en la comunicación bilateral. Constituye un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se ha recibido el mensaje y producido la respuesta pretendida. En la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa ahora bien, en la comunicación descendente suelen ocurrir inexactitudes debido a la carencia de oportunidades para la retroalimentación desde los receptores.

Por tanto, un memorándum en relación con un enunciado importante de política, se podrá distribuir a todos los empleados, pero esto no garantizará que haya ocurrido la comunicación. Se podría esperar mayor estímulo a la retroalimentación, en forma de comunicación ascendente, en las organizaciones de sistema, pero los mecanismos ya citados y que se pueden utilizar para

estimular la comunicación ascendente se encuentran en muchos diseños organizacionales diferentes.

Una organización sana necesita una eficaz comunicación ascendente si se espera alguna posibilidad de éxito en la comunicación descendente. Lo importante es que el desarrollo y soporte de los mecanismos para la retroalimentación incluyen mucho más que el seguimiento de las comunicaciones.

#### 4. Empatía

Se trata de estar orientado al receptor en vez de orientado al comunicador. La forma de la comunicación dependerá en alto grado de lo que se conozca del o los receptores. La empatía exige que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de prever la forma probable en que se decodificará el mensaje.

Es vital que un gerente entienda y aprecie el proceso de la decodificación. La decodificación abarca a las percepciones y el mensaje se “filtrará” a través de la persona. La empatía es la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta. La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz de los vicepresidentes con los supervisores, de los catedráticos con los estudiantes y de los funcionarios de gobierno con los grupos minoritarios.

Muchas de las barreras a la comunicación se pueden reducir con la empatía. Recuérdese que, cuanto mayor sea la brecha entre las experiencias y antecedentes del comunicador y las del receptor, más grande será el esfuerzo para encontrar un ámbito común de entendimiento, en donde haya campos de experiencia conjunta.

## 5. Repetición

La repetición es un principio aceptado en el aprendizaje. Introducir repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial la de índole técnica) asegura que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas distintas cuando ingresan a una organización

## 6. Estímulo de la confianza mutua

Sabemos que las presiones del tiempo, a menudo, anulan la posibilidad de que los gerentes puedan seguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican en estas circunstancias, una atmósfera de confianza mutua entre los gerentes y sus subordinados puede facilitar la comunicación.

Los subordinados juzgan por sí mismos la calidad de la relación que perciben con su superior. Los gerentes que desarrollan un clima de confianza, encontrarán que el seguimiento de cada comunicación es menos crítico y sin pérdida del entendimiento entre los subordinados. Esto se debe a que han promovido una elevada “credibilidad de la fuente” entre sus subordinados.

## 7. Oportunidad

Las personas reciben literalmente un bombardeo de miles de mensajes todos los días. Muchos nunca se decodifican ni reciben por la imposibilidad de “digerirlos”. Es importante que los gerentes tengan en cuenta que mientras intentan comunicarse con un receptor, se reciben en forma simultánea muchos otros mensajes. Nadie “oirá” el mensaje enviado. Es mucho más fácil entender los mensajes cuando no compiten con otros mensajes.

En muchas organizaciones se utilizan los “retiros” cuando van a tener lugar cambios o políticas importantes. Se puede enviar a un grupo de ejecutivos a un lugar de recreo para estudiar un aspecto importante de la política de la compañía.

La comunicación, sobre una base cotidiana, se puede facilitar con el cálculo del momento o “sincronía” adecuados para anuncios importantes.

#### 8. Simplificación del lenguaje

Se ha identificado al lenguaje complejo como una seria barrera a la comunicación eficaz. Las entidades gubernamentales suelen ser especialistas en comunicaciones ininteligibles.

Los gerentes deben recordar que la comunicación eficaz implica transmitir entendimiento e información. Si el receptor no entiende, no hay comunicación. Los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, llamados y símbolos que tengan significado para el receptor.

#### 9. Escucha eficaz

Ya se dijo que para mejorar la comunicación, los gerentes deben, no sólo buscar que los entiendan sino también entender. Esto requiere escuchar. Un método para estimular a alguien a expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emoción es el de escuchar. Sin embargo, basta con escuchar; hay que escuchar con espíritu comprensivo.

¿Pueden los gerentes desarrollar su capacidad para escuchar? Existen numerosas sugerencias para una escucha eficaz que han dado buenos resultados en las organizaciones. Por ejemplo, un autor cita “Los Diez Mandamientos de la Buena Escucha”: deje de hablar, haga que su interlocutor se sienta tranquilo, muestre a su interlocutor que desea escuchar, elimine las distracciones, establezca empatía con el interlocutor, sea paciente, no se altere, tenga cuidado en los argumentos y críticas, haga preguntas.

#### 10. Uso del runrún

El runrún es un importante medio de comunicación informal que existe en todas las organizaciones.

Básicamente funciona como un mecanismo de desviación y, en muchos casos, es más rápido que el sistema del cual se desvía. Ha sido descrito, con mucho acierto, de la siguiente manera: “Con la rapidez de un tren en líneas, se filtra y sale de los paneles, más allá de la oficina del gerente, en el guardarropa y a lo largo de los pasillos.” Como es flexible y suele incluir comunicación frente a frente, el runrún transmite la información con rapidez. La renuncia de un ejecutivo puede ser cosa sabida mucho antes de hacer el anuncio oficial.

Para la administración, el runrún con frecuencia puede ser un eficaz medio de comunicación. Es fácil que tenga un impacto más fuerte en los receptores porque es frente a frente y permite la retroalimentación. Dado que satisface muchas necesidades psicológicas, el runrún siempre existirá; ningún gerente puede evitarlo.

Para una comunicación efectiva de los gerentes y directivos con sus empleados, es necesario que éstos utilicen uno de los siguientes tres enfoques, recomendados por Phillip G. Clampitt:

1. Enfoque flecha: Perciben la comunicación como un acto de disparar una flecha a un blanco. La comunicación es una actividad de una sola vía en la que el gerente selecciona las palabras correctas y organiza ideas eficientemente, y la lanza esperando dar en el blanco. El enfoque está en las habilidades del orador; el blanco es apenas un procesador de información pasivo, de quien no se espera mayor reacción. Si el receptor falla en su desempeño, el gerente lo atribuye a la ignorancia del mismo, o a un intento de sabotaje.

Este enfoque es incorrecto, ya que confunde la expresión eficiente con comunicación eficiente. No reconoce que la comunicación efectiva es un proceso compartido entre el emisor y receptor, cuyo significado está influenciado por el contexto. Sin embargo, tiene su lado positivo: estimula a los directivos a ser específicos y a formular claramente sus ideas.

También redundante en un buen desempeño, ya que elimina aquellas actividades de comunicación que tienden a desperdiciar tiempo.

2. Enfoque circuito: Perciben la comunicación como “relacionarse” “seguir la corriente” y/o “hacer conexiones”. La retro-alimentación, las relaciones, las connotaciones y la comprensión son más importantes que la respuesta, el contenido, el significado específico y el cumplimiento de lo acordado. Reconoce que la comunicación es un proceso de dos vías, que implica un intercambio activo entre emisores y receptores.

Quienes utilizan este enfoque, logran la atención más por su elocuencia y habilidad de relacionarse, que por su habilidad de inspirar. La premisa es que al entender y sentirse entendido, un empleado está más satisfecho y es más productivo. Sin embargo, comprensión no implica acuerdo ni es necesariamente el objetivo final de la comunicación.

Por el lado positivo, pasar de construir el mejor mensaje posible (flecha) hacia tomar en cuenta el significado impuesto por los escuchas, resulta útil.

3. Enfoque baile: es el enfoque más eficiente. El baile, una de las primeras formas de comunicación, implica la coordinación de significados, la habilidad de predecir la acción de los demás, están gobernados por reglas, puede ser visto como una actividad que sigue un patrón y su belleza y eficiencia depende del grado de coordinación existente. Aunque la metáfora del baile es interesante, no explica lo que ocurre en las mentes del emisor y receptor ni por qué ocurren los problemas. En tal sentido, hay que considerar que el lenguaje es inherentemente ambiguo, por lo que el proceso de comunicación puede ser descrito en términos de probabilidades. La comunicación disminuye las probabilidades de una interpretación, al mismo tiempo que incrementa las probabilidades de otras. Estas probabilidades son modificadas por el contexto.

## **2.9. Mejorando la comunicación en las organizaciones**

En el artículo publicado en la página web, quiminet; Una empresa u organización con una buena comunicación tiende a generar mayor satisfacción laboral, e incluso los resultados de un mejor desempeño se pueden apreciar en el buen ambiente que se genera y a su vez en el nivel de su producción. Así mismo, el personal se siente tomado en cuenta, más integrado y comprende de mejor manera las actividades de las áreas correspondientes. Uno de los resultados más importantes en estas empresas es que los empleados logran sentirse identificados con los objetivos y el perfil de la organización.

Mejorar la comunicación requiere entonces de varios componentes que de forma práctica pueden ser resumidos en los siguientes 10 pasos:

1. Realice un diagnóstico de comunicaciones efectivo: este punto se refiere a estudiar el estado actual de la comunicación en la organización, ¿qué está pasando? En este análisis se examinan los escenarios de la comunicación en sus procesos de gestión. Se establece el nivel de aporte de la comunicación interna al direccionamiento institucional y se identifica el estado de comunicación entre las áreas.
2. Mida las barreras interfuncionales: como parte de la modernización gerencial, la organización debe aprender a identificar las barreras de comunicación en los procesos. En este sentido, una de las mejores metodologías es la identificación de barreras interfuncionales del sistema Kaizen.
3. Establezca indicadores a partir del diagnóstico: los indicadores siempre son cifras que permiten medir las acciones. De esta manera, las labores de comunicación se pueden atar a programas de mejoramiento continuo, a certificaciones de calidad y al Balanced Score Card, que son mediciones basadas en los objetivos de la organización y que llevan a establecer los datos de base para la estrategia.



4. Realice una estrategia según los modelos de Gerencia Integral de Comunicaciones: la teoría clásica de comunicación organizacional solo realizaba estrategias desde el punto de vista mediático. Hoy, los modelos contemporáneos basados en la gestión de calidad trabajan desde tres referentes: las relaciones, los procesos y los medios. Es decir, la estrategia se debe estructurar involucrando las relaciones entre los miembros de la organización, los canales comunicativos y los procesos que se llevan al interior de la empresa.
5. Construya una apropiada cultura comunicativa: es importante en este punto que la organización verifique si su cultura comunicativa actual está aportando al cumplimiento de los objetivos corporativos, de no ser así, será necesario establecer unas brechas a mejorar a partir de la definición de herramientas, políticas y protocolos.
6. Realice su propio mapa de competencias comunicativas: determine un esquema que haga parte del sistema general de competencias establecidas para cada cargo. De esta manera, no solo se podrá seleccionar el personal, sino que además se crearán planes de formación en comunicación en caso de ser requerido.
7. Ajuste su estrategia a los requerimientos de calidad: la comunicación es la columna vertebral de los procesos de calidad. En este sentido, verifique que su estrategia de comunicaciones promueva la cultura de calidad, apoye desde la comunicación la adaptación de la organización a las necesidades de sus usuarios y verifique que la estrategia de comunicaciones inicie un proceso de mejoramiento continuo.
8. Establezca una medición anual de las variables de comunicación: toda organización plantea de forma tácita las variables de comunicación que “se supone” deben tener en cuenta sus miembros a la hora de interactuar.

Estas son las variables que deben ser medidas desde el diagnóstico, y que permitirán optimizar la gestión de la organización. Medirlas anualmente ayudará no solo involucrar la comunicación en los procesos de mejoramiento continuo, sino que también permitirá mejorar el clima organizacional y reducir los problemas de coordinación.

9. Escoja apropiadamente los consultores, si los requiere: si se va a realizar esta labor a partir de una firma de consultoría es importante verificar que la organización no solo esté en capacidad de ofrecer indicadores, sino que además tenga entrenamiento en procesos de comunicación y gestión, relaciones humanas y procesos de comunicación para sistemas de calidad.
10. Determine un responsable de comunicaciones: tenga presente que si bien la organización debe contar con un responsable de comunicaciones, esta persona tiene que estar preparada para comprender la incidencia de la comunicación en la productividad y competitividad de la compañía.

Podemos decir que, Un Sistema de Comunicación Organizacional Efectivo, permitirá a las personas asumirse en el rol que la empresa le ha conferido y comprender los lineamientos y políticas de trabajo, mismas que además, le permitan encajar con sus necesidades y expectativas dentro de ésta, de tal manera que se cumplan con los objetivos y metas que la organización se propone.

## CAPITULO TRES: LA NEGOCIACIÓN

### 3.1. Concepto de negociación

“La negociación es un proceso en el cual interactúan dos partes, por medio de diversos canales de comunicación, para resolver un conflicto en forma conjunta.”

Según Mintzberg, la negociación es un proceso de comunicación muy importante. Forma parte del quehacer de un gerente, en su papel interpersonal.

Algunas otras definiciones propuestas son:

“Un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas” (Morley y Stephenson, 1977).

“Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1986).

La negociación, es importante para la gestión del conflicto, porque cuando se da una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses, éstas deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación, es ahí cuando surge el proceso de negociación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a “ceder algo a cambio de algo”.

La negociación es un proceso de comunicación encaminada a llegar a un acuerdo con los demás en temas en los cuales se tienen intereses comunes y que tienen como particularidad tener aspectos en los que todas las partes están de acuerdo y otros en los que se tienen intereses opuestos. Un buen negociador debe ser ante todo muy creativo para encontrar nuevas opciones, nuevas posibilidades todavía no exploradas, nuevas vías para el entendimiento.

Según Lewicki y Litterer, las características generales de la negociación son las siguientes:

1. Existen un conflicto de intereses entre dos partes o más, es decir, lo que una quiere no siempre es lo que quiere la otra.
2. No existe una serie fija o establecida de procedimientos para resolver el conflicto o bien las partes prefieren trabajar ajenas a la serie de reglas y procedimientos para inventar su propia solución al conflicto.
3. Las partes, cuando menos por el momento, prefieren buscar un arreglo que luchar abiertamente, que una de las partes capitule acabar el conflicto, en forma permanente o llevar la disputa a una autoridad superior para que esta resuelva.

### 3.2. Características de un negociador

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes:

1. Le gusta negociar: la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
2. Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
3. Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
4. Persuasivo: sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
5. Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe "leer" el lenguaje no verbal.
6. Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).
7. Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

8. Respetuoso: muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
9. Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
  - 9.1. Es meticuloso, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.
  - 9.2. Firme, sólido: tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.).
10. En la negociación no se puede ser blando (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que si es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.
11. Auto confianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
12. Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.

13. Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.
14. Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
15. Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
16. Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

### **3.3. Tipos de negociadores**

Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos:

1. Negociador enfocado en los resultados.
2. Negociador enfocado en las personas.

#### ***3.3.1. Negociador enfocado en los resultados***

Lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimidada, presiona, no le importa generar un clima de tensión.

Tiene una elevada (excesiva) auto confianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible.

Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.

Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.

Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

#### ***3.3.2. Negociador enfocado en las personas***

Le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.

Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.



Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.

Este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos.

Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que dé al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.

### **3.4. Elementos del modelo de negociación basado en principios**

Aunque la negociación tradicional trabaja sobre la base de conseguir que la otra parte acepte su punto de vista, la negociación basada en principios parte del supuesto de que ambas partes tienen cosas que quieren lograr y que se puede encontrar una solución que ayude a ambas partes a lograr sus objetivos. La negociación basada en principios está compuesta por los siguientes elementos:

#### **3.4.1. Intereses**

Es el término que utilizamos para describir lo que realmente buscan las partes. Detrás de las posiciones de las partes, están sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los otros factores son iguales, el convenio es mejor en la medida en que satisfaga los intereses de las partes.

Entonces, el objeto de la negociación es satisfacer los intereses; se recomienda, para que una solución sea adecuada conciliar los intereses no las posiciones.

Recomendaciones:

1. Concentrarse en los intereses
2. Enfocar el análisis de la negociación en los intereses, no en las posiciones.
3. Preguntar por qué, si la otra parte sigue hablando de posiciones.
4. Utilizar el liderazgo.
5. Hacer que sus intereses cobren vida.

### **3.4.2. Alternativas**

Son las posibilidades de retirarse que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Es decir, es lo que una parte u otra puede hacer por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. En general, ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor para ella que su “MAAN” (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Las alternativas difieren de las opciones, en que estas están por fuera de la mesa de negociación.

En MAAN es el criterio con el que se debe juzgar cualquier propuesta. Lo protege de aceptar términos desfavorables y de rechazar términos que conviene recibir.

### **3.4.3. Opciones**

Empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades que tienen las partes llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están “sobre la mesa de negociación”, o a las que pudieran ponerse sobre ella. Por ejemplo, en el caso de las hermanas que se peleaban por una naranja, éstas son algunas opciones: “Podríamos decidir que usted se quede con la naranja, que yo me quede con ella, que la cortemos por la mitad, o podríamos decidir que yo me quede con la cáscara para hornear un pastel y que usted se coma la pulpa.”

En general, un acuerdo resulta más beneficioso si incorpora la mejor de muchas opciones. Sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar alguna de las partes.

#### ***3.4.4. Criterios de legitimidad o de justicia***

Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida en la que a cada parte le parezca justo. Una referencia externa, un criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes determinará si es justo.

Entre las normas externas de legitimidad están las leyes y los reglamentos, los estándares de la industria, la práctica habitual, o algún principio de aceptación general tal como la reciprocidad o los precedentes.

#### ***3.4.5. Comunicación***

La comunicación es elemental en estos casos, transmitir con claridad los intereses da la imagen de transparencia, con la cual se puede forjar una relación limpia y de confianza, así como una negociación con una comunicación poca clara da como resultado una relación con dudas que puede llevar a malos resultados.

La calidad de la comunicación en una negociación depende tanto del nivel de mutua comprensión como de la eficiencia en el proceso. En una comunicación de buena calidad, los mensajes son comprendidos por los receptores con el significado deseado por los emisores. Esto es, las partes se entienden una a la otra, aun cuando estén en desacuerdo. Una comunicación de alta calidad es también eficiente cuando los negociadores minimizan los recursos empleados en llegar a un acuerdo o deciden discontinuar las negociaciones.

Cuando los otros factores son iguales, un resultado será mejor si se lo logra con eficiencia, sin perder tiempo y esfuerzo. La negociación eficaz requiere de una efectiva comunicación bilateral.

### **3.4.6. Relación**

Una negociación habrá producido un mejor resultado siempre que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar en forma conjunta. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o las instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Entre los elementos de una relación, la capacidad de resolver bien las diferencias es crucial.

El grado de calidad de un resultado negociado es la proporcional a la calidad de la relación de trabajo resultante: ¿son ahora las partes más o menos capaces de abordar las diferencias futuras? En general, una buena relación de trabajo permite a las partes manejar adecuadamente sus diferencias.

Relación adecuada: presenta las características de credibilidad aceptación y comprensión; estas características sirven para solucionar conflictos por la vía del convencimiento y la persuasión del otro.

Relación conflictiva: sus características son desconfianza, hostilidad y rechazo, ruptura de la comunicación e incomprensión.

Como mejorar las relaciones:

1. Ser consultivo
2. Ser persuasivo
3. Ser abierto
4. Ser honesto e inspirar confianza
5. Ser racional
6. Ser comprensivo.

Para construir una relación adecuada se debe:

1. Indagar cuáles son sus intereses
2. Procurar un ambiente cordialidad en torno a sus relaciones
3. Equilibrar las emociones con la razón.
4. Separar los problemas de la relación con los problemas de trabajo.
5. Evaluar la relación y analizar la capacidad para resolver las diferencias.
6. Permitir que la otra parte se desahogue.
7. No reaccionar ante estallido emocional.
8. Estructurar la negociación.
9. Establecer una relación de trabajo.
10. Utilizar canales adecuados de comunicación.

#### **3.4.7. Compromisos**

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o dejará de hacer. Los compromisos pueden ser planteados durante el curso de una negociación o pueden ser incorporados en un acuerdo al que se llegó al final de la negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas que se hayan hecho hayan sido planeadas y descritas adecuadamente, de manera tal que resulten prácticas, durables, fácilmente comprensibles por quienes deben cumplirlas y, de ser necesario, susceptibles de verificación.

#### **3.5. Tipos de negociación**

La negociación es un fenómeno que se extiende a todos los ámbitos de la vida. Los criterios para clasificar las relaciones de negociación son múltiples y se diferencian en función de:

1. El modo de desarrollo: Negociación explícita y negociación táctica.
2. Los niveles de análisis: negociación interpersonal e intergrupala.

### 3. Las partes implicadas: Negociación bilateral y multilateral.

Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza el proceso pues entra a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

### 4. La composición de las partes: Negociación directa y negociación por representantes.

En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que en el segundo caso, el proceso se puede retardar y lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.

### 5. El ámbito donde se desarrolla: Negociación diplomática, comercial y social.

En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

### 6. Las características de la interacción: Negociación distributiva e integrativa.

Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación.

A continuación nos enfocaremos en ampliar el contenido de estos dos últimos tipos de negociación (distributiva e integrativa), ya que se enfocan más hacia el ámbito empresarial.

### **3.5.1. Negociación distributiva, competitiva o de “pérdidas-ganancias”**

Una parte gana lo que pierde la otra. Un ejemplo en las empresas es la negociación de la masa salarial. El éxito se basa en la capacidad de controlar la información, por lo que la comunicación no es transparente. Es una confrontación a través de la cual las partes pretenden llegar hasta el límite exacto que el contrario pueda o se vea obligado a aceptar.

Las características de este tipo de negociación son:

1. Posiciones iniciales extremas: las negociaciones se inician con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, afectando las expectativas del oponente.
2. Las negociaciones tienen muy poca autoridad para hacer concesiones: estas son tardías y mezquinas, se ofrecen después de muchas sesiones de trabajos, representando cambios intrascendentes de la posición original.
3. Se utilizan prácticas emocionales como gritos, llantos, golpes, etc. actúan como víctimas de las posiciones del negociador contrario.
4. Las concesiones son tomadas como síntomas de debilidad del contrario, no existiendo reciprocidad.
5. Existe una indiferencia total a fechas y límites en la actuación de los negociadores, hasta que uno se desploma.

### **3.5.2. Negociación integrativa o cooperativa o de “ganancias-ganancias”.**

Las dos partes pueden salir ganando. Entre todos se buscan nuevas alternativas: aunque no se niega la existencia de conflictos, se trata de cooperar para resolver la situación con el fin de obtener un mayor beneficio mutuo. Normalmente usada en los tratos integradores, subraya la persecución de las metas comunes que tienen las dos partes. Esta estrategia requiere que una parte comunique sus necesidades con exactitud a la otra, adopte una postura de resolución de problemas y busque soluciones que satisfagan a las dos partes.

Se caracteriza en que:

1. Se intenta lograr confianza mutua, generando una relación en la que cada negociador cree en la honestidad y confiabilidad de su oponente. Esta confianza no se alcanza exclusivamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada y alimentada a lo largo de las relaciones interpersonales que existen previamente a la actitud negociadora.
2. Se intenta lograr compromisos de la contraparte, haciéndolo sentir que están en el mismo barco, y que es responsabilidad mutua llegar a un buen puerto, caminando como un equipo, cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable y querido por todos.
3. Se intenta controlar al adversario: es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando este decida modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

Podemos concluir que la negociación competitiva se diferencia de la negociación cooperativa porque en la primera el negociador busca ganar, es decir su objetivo principal obtener la victoria sin importarle los intereses que persigue la otra parte.



En cambio en el segundo tipo de negociación, las partes interesadas buscan acuerdo que beneficien a ambos.

### **3.6. Proceso de negociación**

#### **3.6.1. Preparación**

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición. No hay que ir a una negociación sin estar preparado. Esta preparación incluye los siguientes aspectos:

##### **1. Los aspectos técnicos**

Recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, esto incluye el tener claridad en la información que se va a proporcionar, y aquella que se mantendrá en reserva. Desarrollar una estrategia para la negociación. El establecimiento de los propios objetivos. La construcción de argumentos.

Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra, es decir, hasta donde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores. En lo posible, se debe indagar sobre la información, objetivos y argumentos de la otra parte.

##### **2. El aspecto mental**

Hay que tener la concentración necesaria durante todo el proceso de la negociación. Ello permitirá captar adecuadamente una mayor información (verbal y no verbal) en la etapa de discusión.

### **3.6.2. Desarrollo**

Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones. Esta es la parte central de la negociación.

Se trata de un diálogo por turno, en forma oral (excepto los resultados que se consignan por escrito), en el cual ambas partes tratan de llevar adelante sus propias estrategias.

Además de utilizar la propia argumentación, hay que escuchar atentamente para conocer la información de la otra parte, sea verbal o no verbal. En esta última hay manifestaciones emblemáticas (como los movimientos de las manos, la frente o las cejas), otros son reguladores (como movimientos de cabeza o del cuerpo), o expresiones emocionales (faciales, principalmente).

También es la etapa en que se utilizan tácticas de negociación. Algunas son muy conocidas y de fácil deducción a partir de su nombre: el bueno y el malo, la mala fama, el caos, si pero, no negociable, la consulta previa, viudas y huérfanos, el disco rayado, entre otros.

Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

### **3.6.3. Cierre**

Corresponde a la parte final de la etapa de discusión. Es una decisión difícil, pues nunca se sabrá si de continuar ésta se pudieran obtener más ventajas.

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él.

Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado.

El cierre se ofrece en la medida que nos acerquemos al límite de la negociación, LN. Advertir sobre el cierre, es también dar a la otra parte la información de que hemos llegado o estamos llegando a tal límite.

Hay que cerrar en una etapa de beneficio de la negociación, y expresar esta decisión de modo que no se entienda como una agresión a la otra parte. Por eso, el anuncio del cierre debe tener dos características: ser creíble (o firme) y ser aceptable por ambas partes.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

Por último, señalar que una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

#### **3.6.4. Los acuerdos**

Esta etapa comienza con un resumen de los logros de la negociación. Con la relación de los asuntos tratados y los preacuerdos, con señalamiento de variables claramente entendibles y mejor, si cuantificadas. Es también el momento de reafirmar el deseo de efectuar el cierre de la negociación.

Su lectura podría reabrir el debate en algunos puntos, pero es mejor hacerlo pues esto revela que hay puntos que no han sido suficientemente debatidos. También hay que considerar en la parte última de los acuerdos, los mecanismos de su seguimiento. Finalmente los acuerdos son firmados.

### **3.6.5. Sobre los resultados**

No toda negociación conduce a resultados felices, aunque éste sea el propósito inicial de ambas partes. Los resultados pueden ser de rompimiento, postergación o compromisos.

1. De rompimiento: Ocurre por pérdida de confianza entre las partes. Puede ser simple o de distanciamiento o destructiva, conducente a un proceso judicial.
2. De postergación: La discusión se interrumpe, sin romperla. Se continúa estudiando por ambas partes considerándose un posterior reinicio de la negociación.
3. De compromisos: Adquieren diferentes niveles. Los más simples, podrían conducir a nuevos conflictos. Hay también compromisos duraderos. Los mejores, sin embargo, corresponden al interés de seguir trabajando juntos.

### **3.6.6. El seguimiento**

Con los acuerdos se cierra la parte de la discusión, y comienza la puesta en práctica de los mismos. Ellos conducen a nuevas relaciones entre las partes, cuya permanencia requiere el seguimiento de los compromisos adquiridos.

Un mal seguimiento puede conducir a nuevos conflictos y al rompimiento de la nueva relación, así como a negociaciones más complejas.

Para tener mayor comprensión del proceso de negociación, véase figura, C3 en anexos.

### **3.7. La comunicación en la negociación**

El proceso negociador es ante todo un proceso comunicativo. Si cada parte no puede manifestar sus deseos y necesidades de un modo adecuado y eficaz, le será poco menos que imposible alcanzar algún objetivo. Por lo tanto, es evidente que una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación (Ilich, 1997).

En una negociación, la comunicación es el arte y la ciencia de escuchar y hablar efectivamente. Con una buena comunicación, los malentendidos se evitan y las negociaciones se vuelven más fáciles y más eficientes.

Si nosotros invertimos tiempo pensando en maneras efectivas y claras de comunicar nuestros mensajes y escuchar los de ellos, la negociación será probablemente más rápida y simple.

"No hay éxito sin dominio de la comunicación y de la organización" afirma Cristina Parera. "La negociación es una forma sofisticada de la comunicación. En la realidad, se trata de una pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador".

La gente suele ensayar frases como preparación a la comunicación, lo cual contribuye a causar rigidez, obstaculizando la perspectiva y atención hacia la conversación. Otro error es ignorar los puntos ciegos o el impacto diferente al que se pretende- que nuestros mensajes (tanto palabras como acciones) tendrán sobre los otros. Nadie será capaz de predecir siempre todos los diferentes impactos que sus mensajes puedan tener. Por otro lado, ser consciente de este fenómeno es ya un gran paso hacia la minimización de sus efectos negativos en la negociación.

El negociador debería prepararse para una comunicación en dos sentidos. Los negociadores a menudo descuidan la preparación para escuchar. No saben que esperan escuchar de las otras partes o como reconocer un mensaje diferente que confirme o cuestione sus suposiciones. El hablar requiere encontrar modos que inviten y hagan más fácil a las otras partes el escucharlo. Esto requiere reencuadrar los planteamientos hasta que se comunique precisamente lo que pretende.

Dos pasos en la preparación para comunicarse mejor:

1. Cuestione sus suposiciones e identifique la información a escuchar. Sea consciente de sus suposiciones haciendo una lista de ellas. Luego, anote algunas informaciones posibles de la contraparte a las que debe prestar atención y que puedan ayudarlo a cuestionar sus suposiciones.
2. Reencuadre sus planteamientos para ayudarlos a comprender. Anote aquellos de sus planteos que con más probabilidad muestren sus intereses. Trate de ver como su contraparte podría oír su planteo, diciendo “Si, pero”. Por último, trate de replantear sus intereses tantas veces como sea necesario hasta que compruebe que ellos lo oirán mejor.

### ***3.7.1. El lenguaje de la comunicación en la negociación***

El lenguaje a emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza del lenguaje que uno posee, sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El dialecto que se utilice debe adecuarse a la persona a la que se dirige. Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación. Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer. No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un dialecto más específico.

Además, durante la negociación hay que mantener las reglas básicas de cortesía: no interrumpir, contestar cada pregunta que nos formulen (no guardar silencio), no monopolizar la conversación, mantener contacto visual con el interlocutor, etc.

## **CAPITULO CUATRO: TOMA DE DECISIONES**

### **4.1. Concepto e importancia de la toma de decisiones**

La toma de decisiones en términos básicos según Hellriegel, y Slocum, pp. 267; es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Por su parte, Stoner, pp. 260; define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

“La toma de decisiones es un proceso más complejo y amplio que simplemente elegir entre varias alternativas, incluye identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de dicha solución” (Robbins, pp. 2000).

Partiendo de las definiciones anteriores, podemos decir que la toma de decisiones es detectar y seleccionar un curso de acción que nos permita solucionar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, por lo tanto el proceso de la toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades de los gerentes ya que las decisiones son como el motor del negocio debido a que de la adecuada selección de alternativas depende gran parte del éxito de la organización.

La importancia de la toma de decisiones radica en la asertividad de la decisión tomada para conducir a la empresa al éxito o al fracaso, por ello se requiere de buen juicio, experiencia, conocimiento e intuición por parte del tomador de decisiones.

Para resaltar la importancia de la toma de decisiones para los gerentes, mencionaremos por lo menos tres razones, expresadas por el autor George P. Huber, pp. 17-18:

1. La calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente pueden ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal.



2. La calidad y aceptabilidad de estas decisiones afectan a la organización cuyo nombre actúan.
3. La efectividad de cualquier instrumentación de medida depende muchísimo del acierto de una serie de decisiones gerenciales, sobre como planificar, organizar dotar con personal y controlar con esfuerzo dicha instrumentación.

La toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente ya que “contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende su eficiencia” (Hazel Quiroz y Omar Baldizón pp.15).

## **4.2. Tipos de decisiones**

Los gerentes de todo tipo de organizaciones frecuentemente se enfrentan a distintos tipos de problemas y decisiones cuando realizan su trabajo. De acuerdo con la naturaleza del problema, un gerente puede tomar uno o dos tipos diferentes de decisiones.

### **4.2.1. Decisiones Programadas**

Las decisiones programadas son decisiones repetitivas que pueden manejarse por medio de un método de rutina. Como el problema es estructurado, el gerente no tiene que molestarse en pasar por el proceso de toma de decisiones. (Stephen Robbins pp. 127).

“Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas”, nos ahorran tiempo permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades importantes. Por lo tanto podemos decir que en este tipo de decisión el proceso de toma de decisiones no existe o se le da poca atención, ya que una vez detectado el problema estructurado, la solución generalmente es muy evidente o al menos se reducen a unas cuantas alternativas que son

conocidas, de esta manera el gerente confía en uno de las tres tipos de decisiones programadas: políticas, procedimientos y reglas.

Ejemplo: Una empresa textilera ha tenido problemas en su producción, debido a que su actual proveedor no cumple con los plazos de entrega establecidos por ambas partes; por tal razón la gerencia de compras ha decidido cambiar de proveedor. Para seleccionar a un nuevo proveedor se basa en las políticas de compras existentes en la empresa ya que a través de estas la gerencia decidirá que proveedor es el más idóneo para suministrarle los insumos que necesita para producir.

1. Políticas: Son pautas para tomar una decisión, también son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que ayudan a decidir sobre diversos temas o situaciones antes que se conviertan en problemas, vuelven innecesaria analizar la misma situación cada vez que se presentan. Por ejemplo; Es responsabilidad del departamento Compras diseñar un panel de proveedores que pueda garantizar el suministro de productos y servicios en base a las necesidades de la Compañía.
2. Procedimientos: Son planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente, tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, costo y esfuerzo. Por ejemplo, procedimiento para la elaboración de un producto.
3. Regla: Es una afirmación que le indica a un gerente que puede o no hacer. Las reglas se utilizan frecuentemente debido a que son sencillas de seguir y garantizan consistencia. Por ejemplo, una regla para el área de ventas sería: El gerente de ventas deberá presentar a los vendedores una gráfica de metas a lograr por mes y los vendedores cumplirla.

#### **4.2.2. Decisiones no Programadas**

Las decisiones no programadas abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o que resulte tan importante que merece trato especial. Deberá ser manejado como una decisión no programada.

No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden resolverse mediante decisiones programadas. Muchas veces las empresas involucran problemas no estructurados, estos son nuevos o inusuales y para los cuales la información es ambigua o incompleta. Para este tipo de problemas, los gerentes deben confiar en la toma de decisiones no programadas para desarrollar soluciones únicas.

Estos tipos de decisiones involucran soluciones a la medida, en otras palabras son decisiones nuevas y complejas para las que no existen resultados definitivos. Ejemplo: La internacionalización del mercado, abrir operaciones en el exterior.

En general las decisiones importantes y difíciles son las no programadas y estas exigen planteamientos creativos. Conforme los gerentes ascienden en la jerarquía de la organización, los problemas que enfrentan se vuelven menos estructurados, esto se debe a que los gerentes de niveles bajo manejan de cisiones de rutina y dejan a los gerentes de nivel superiores lidiar con las decisiones inusuales o difíciles. Así mismo los gerentes de nivel alto delegan decisiones rutinarias a sus subordinados para que ellos puedan lidiar con asuntos más difíciles. Cabe señalar, que las decisiones gerenciales reales no son completamente programadas y no programadas, la mayoría se encuentra en medio.

El siguiente cuadro muestra una comparación de las decisiones programadas frente a las no programadas.

<b>Características</b>	<b>Decisiones programadas</b>	<b>Decisiones no programadas</b>
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Condiciones	Certidumbre	Incertidumbre
Nivel gerencial	Niveles inferiores	Niveles superiores
Información	Fácilmente disponible	Ambigua, incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Tiempo de solución	Corto	Largo
Procedimiento	Reglas, políticas y procedimientos definidos	Necesidad de creatividad, intuición, juicio, tolerancia a la ambigüedad.

### **4.3. Precondiciones para la toma de decisiones**

En el momento de diseñar las decisiones, pero sobre todo a la hora de establecer criterios con los que adoptar un curso de acción, tres son las situaciones que se le pueden presentar al decisor:

#### ***4.3.1. Condición de Certidumbre***

En este tipo de condición el gerente dispone de información exacta, completa, confiable, precisa y se está en conocimiento de las relaciones de causa y efecto. Cuando se es posible predecir con exactitud las consecuencias de cada acción, se está en una situación de certeza, por tanto esta es una situación en la que se conoce el resultado de cada alternativa.

Por ejemplo: De un agente de compras de una imprenta se espera que ordene papel de calidad estándar al proveedor que ofrezca el menor precio y mejor servicio. Por supuesto que generalmente el proceso de toma de decisiones no es tan simple. Un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso.

#### ***4.3.2. Condición de Riesgo***

Son condiciones en las que el tomador de decisiones debe estimar las probabilidades de ciertos resultados; pero no sabe todavía con seguridad lo que sucederá. En situaciones de riesgo los gerentes tienen información histórica de experiencias personales o información secundaria que les permita asignar probabilidades a diferentes alternativas.

Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aun con suficiente información para pronosticar las probabilidades de lo que se espera. Las decisiones implican un riesgo, y los gerentes hacen todo lo posible para anticiparlo, minimizarlo y controlarlo.

Ejemplo: Un empresario de espectáculos tiene que organizar un concierto y se le ofrecen las opciones de hacerlo al aire libre o en un pabellón cubierto. Los beneficios van a depender de la asistencia del público y ésta a su vez del clima, que puede ser con lluvia, con nubes o soleado. Los resultados esperados si lo organiza al aire libre son 10.000, 50.000 y 65.000 córdobas si el tiempo es lluvioso, nublado o soleado respectivamente. Si el concierto se realiza en pabellón cubierto, los resultados serían 45.000, 40.000 y 35.000 córdobas para cada estado climático.

Estados de la naturaleza	Lluvioso	Nublado	Soleado	VME
<b>Probabilidades</b>	0.3	0.2	0.5	
<b>Alternativas</b>				
Al aire libre	10,000.00	50,000.00	65,000.00	45,000.00
Pabellón cubierto	45,000.00	40,000.00	35,000.00	39,000.00

¿Qué alternativa debe elegir el empresario?

$$VME1 = (10,000 \cdot 0.3) + (50,000 \cdot 0.2) + (65,000 \cdot 0.5) = 3,000 + 10,000 + 32,500 = 45,500$$

$$VME2 = (45,000 \cdot 0.3) + (40,000 \cdot 0.2) + (35,000 \cdot 0.5) = 13,500 + 8,000 + 17,500 = 39,000$$

La alternativa 1 es mayor que la alternativa 2, por lo tanto la alternativa que debe elegir el empresario es la 1, organizar el concierto al aire libre.

#### **4.3.3. Condición de incertidumbre**

La incertidumbre es la condición que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. Es estas condiciones, la elección de alternativas se ve influenciada por la cantidad limitada de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisión.

La incertidumbre puede nacer de dos fuentes: la primera, cuando los gerentes se enfrentan a condiciones externas que están fuera de su control. Ejemplo. El clima. La segunda, cuando se tiene un desconocimiento total o porque no se tiene acceso a información clave.

#### **4.4. Factores del proceso de toma de decisiones**

El tomar decisiones considera aspectos externos y propios a la persona que debe decidir, está basado en cinco componentes básicos:

1. Información: es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Los datos se perciben, se integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento, que es el que finalmente permite tomar decisiones.

La información se escoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. La información también indica mediante códigos y conjunto de datos los modelos del pensamiento humano, la información por lo tanto procesa y genera el conocimiento humano cuando tenemos que resolver un determinado problema o tenemos que tomar una decisión, empleamos diversas fuentes de información.

2. Conocimientos: son un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados.

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo de quienes están informados.

3. **Experiencia:** es una forma de adquirir conocimientos, aludiendo al método inductivo, cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución de un próximo problema similar, si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero solo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sea desastrosa. En consecuencia los problemas más importantes de índole social como la administración no pueden solucionarse con experimentos.
4. **Juicio:** es la facultad del entendimiento que permite discernir y valorar. El juicio o criterio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existe subtítulos para el buen juicio, es propio del individuo y lo hace distintivo.
5. **Análisis:** es la forma de aunar los componentes anteriores. No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema, es posible estudiarlos con otros métodos diferentes, si estos métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

#### **4.5. Barreras para la toma de decisiones efectivas**

Al momento de la toma de decisiones, el gerente no necesariamente debe seguir los pasos para el proceso de toma de decisiones; sin embargo, investigaciones realizadas señalan que, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores, esto hace que los gerentes que siguen estos procesos sean más efectivos.



Muchas veces, los gerentes no participan en los procesos racionales, ya que para ellos es más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada. Además de que las decisiones pueden estar afectadas por las siguientes barreras:

1. Prejuicios psicológicos:

El prejuicio (juicio previo), es aquello que se opina sin poder justificar por qué. Es una actitud, creencia u opinión que no se basa en una información o experiencia suficiente para alcanzar una conclusión rotunda.

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

- 1.1. Ilusión de control: es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aun cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.
- 1.2. Los efectos de perspectiva: se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.
- 1.3. Desestimar el futuro: En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo

plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestarios gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.

- 1.4. Personalidad para tomar decisiones: cada individuo tienen un enfoque distinto respecto a la toma de decisiones. Las personas difieren entre sí, el cual tiene implicaciones para la manera en que las personas toman sus decisiones, en forma tanto individual como grupal, en este sentido influyen las características personales.
2. Presiones de tiempo: en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.
3. Realidades sociales: las decisiones importantes en las empresas son tomadas por un grupo o por un gerente individual, los factores interpersonales disminuyen la eficacia de la toma de decisiones. Incluso en gerente que actúa por su parte es responsable ante su jefe o ante otros y deben considerar las preferencias y reacciones de los demás.

Las decisiones administrativas importantes se distinguen por el conflicto de las partes interesadas; por lo tanto, muchas decisiones son resultado de intensas interacciones sociales, negociaciones y contenido político.

#### **4.6. Etapas del proceso de la toma de decisiones**

Como hemos mencionado anteriormente para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que se es posible escoger y las consecuencias que cada una de ellas podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar.

Los resultados de la acción elegida generaran nuevos datos que se integraran como parte de la información recopilada para ser tratados y traducirse en una nueva decisión en un ciclo que se retroalimenta.

El proceso de seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones administrativas se pueden segmentar en ocho etapas:

1. Identificación de un problema: El primer paso para tomar una decisión es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual y el estado esperado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, posibles evaluaciones de desempeño. Para que una situación pueda considerarse un problema, el administrador debe disponer de autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar. Si no es así, se encontraría ante una expectativa que no es realista.
2. Identificación de los criterios para la toma de decisiones: En esta etapa se señala la pauta o los métodos que resultaran relevantes para solucionar un problema.

Cada individuo responsable de tomar decisiones posee criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.

Es necesario definir qué; criterio en términos generales engloba los conceptos de: atributos, objetivos y metas que se consideran relevantes en un problema de decisión.

Teóricamente existen diversos criterios que se toman en cuenta para la toma de decisiones, los cuales se detallan a continuación:

- 2.1. Criterio de Wald: Este criterio recibe el nombre de Criterio Maximin, y corresponde a un pensamiento pesimista, pues razona sobre lo peor que le puede ocurrir al decisor cuando elige una alternativa.
- 2.2. Criterio de Laplace: Este criterio, propuesto por Laplace en 1825, está basado en el principio de razón insuficiente: como a priori no existe ninguna razón para suponer que un estado se puede presentar antes que los demás, podemos considerar que todos los estados tienen la misma probabilidad de ocurrencia, es decir, la ausencia de conocimiento sobre el estado de la naturaleza equivale a afirmar que todos los estados son igualmente probables. Así, para un problema de decisión con posibles estados de la naturaleza, asignaríamos probabilidad  $1/n$  a cada uno de ellos.
- 2.3. Criterio de Hurwicz: Este criterio representa un intervalo de actitudes desde la más optimista hasta la más pesimista. En las condiciones más optimistas se elegiría la acción que proporcione el máximo de ganancias, de igual manera en las condiciones más pesimistas la acción a elegir corresponde al máximo de los mínimos. El criterio de Hurwicz da un

balance entre el optimismo externo y el pesimismo externo, ponderando las dos condiciones anteriores por los pesos respectivos.

- 2.4. Criterio de Savage: Propone seleccionar la alternativa que proporcione la menor de las mayores pérdidas relativas.
3. Asignación de ponderaciones a los criterios: Se debe priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comprándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.
4. Identificación de las alternativas: Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Técnicas tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la cinética, etc., son necesarias en esta etapa en la cual es importante la creatividad.
5. Análisis de las alternativas: El responsable de la toma de decisiones debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.
6. Selección de una alternativa: Una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.
7. Implantación de la alternativa: Una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la

misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.

8. Evaluación de la efectividad de la decisión: Por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

Véase figura, B2, del proceso de toma de decisiones, en anexos.

#### **4.7. Modelos del proceso para la toma de decisiones**

Para tomar según qué tipo de decisiones, se pueden utilizar modelos para simplificar una realidad demasiado compleja. El objetivo es destacar los aspectos de la realidad más relevantes para el análisis y, gracias, al modelo, lograr una mejor comprensión y descripción de esa realidad que representa. Los modelos se pueden clasificar en:

1. Objetivos y subjetivos: Cuando los sucesos no pueden expresarse objetivamente y no existen modelos formales para su estudio, éstos deben ser informales y basarse en la subjetividad y la intuición.
2. Analíticos y de simulación: Los analíticos sirven para obtener soluciones y deben ser resueltos, y los de simulación son representaciones simplificadas de la realidad para estudiar en ellas los efectos de las distintas alternativas.

3. Estáticos y dinámicos: Los estáticos no utilizan la variable tiempo, mientras que en los dinámicos es un parámetro fundamental.
4. Deterministas y probabilísticos: En los deterministas se conocen con certeza todos los datos. Si no, se trata de un modelo probabilístico, aleatorio o estocástico.

Existe un sinnúmero de modelos para los diversos tipos de decisiones, sin embargo señalaremos las que relevantes, dentro de las cuales se destacan:

#### ***4.7.1. Modelo Racional o Clásico de Optimización***

Según James A. F. Stoner, pp. 270: Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el modelo racional para tomar decisiones.

Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori es decir, de la suposición que existe de una solución evidente que solo está en espera de que alguien la encuentre.

Don Hellriegel y John W. Slocum, pp. 329: El modelo racional constituye un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas. Los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y están acordados. Se supone que la generación e intercambio de información entre individuos es objetiva y precisa.

Por tanto, el modelo racional de toma de decisiones se basa en las suposiciones explícitas de que:

1. se ha obtenido toda la información disponible relacionada con las alternativas,

2. se pueden clasificar estas alternativas de acuerdo con criterios explícitos, y
3. la alternativa seleccionada brindará la máxima ganancia posible para la organización (o para quienes toman las decisiones).

#### **4.7.1.1. Pasos del modelo racional**

1. Reconocer la necesidad de tomar una decisión.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar una ponderación a esos criterios.
4. Desarrollar las mejores alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

#### **4.7.2. Modelo de Racionalidad Limitada**

Este modelo establece “que los gerentes toman decisiones racionalmente pero están limitados por su capacidad de procesar información. Debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar. Es decir, aceptan soluciones que son “lo suficientemente buenas” son racionales dentro de los límites de su capacidad de procesar información. Stephen Robbins, pp. 125.

El modelo de racionalidad limitada describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Este modelo reconoce también la realidad de que una información completa relacionada con las alternativas disponibles o el resultado de algún curso de acción, puede ser imposible de obtener para un individuo o equipo, independientemente de la cantidad de tiempo y recursos que destine a esta tarea.



#### **4.7.2.1. Pasos del modelo de racionalidad limitada**

1. Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
2. Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables.
3. Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
4. Evaluación de la alternativa.
5. Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron.
6. Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación.
7. Si a alternativa es aceptable, se pone en práctica.
8. Después que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares.

#### **4.7.3. Modelo Político**

Modelo para la toma de decisiones organizacionales, en el cual los grupos con preferencias distintas utilizan el poder y la negociación para influir en las decisiones. Este se caracteriza por su gran contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo.

El modelo político describe la toma de decisiones de las personas para satisfacer sus propios intereses. Las preferencias basadas en metas personales egoístas rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. La definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado en favor del que toma la decisión o decisor. Don Hellriegel y John W. Slocum, pp. 334.

#### **4.7.4. Modelo del bote de basura**

El modelo del bote de basura se presenta cuando las personas no están seguras de las metas, o están en desacuerdo respecto de ellas, por lo mismo, inseguras o en desacuerdo de lo que deben hacer. Esta situación se presenta porque algunos problemas sencillamente son tan complejos que no se les comprende bien y también porque quienes toman decisiones entran y salen del proceso de toma de decisión porque tienen muchas cosas que hacer o atender. Este modelo implica que algunas decisiones son caóticas y casi casuales.

Considera que la mayoría de las instituciones no se adaptan, son temporales y desaparecen con el tiempo. La toma de decisiones es en gran medida accidental y es el producto de un flujo de soluciones a problemas y situaciones que se asocian aleatoriamente. “las personas necesitan actuar antes de pensar” (Etzioni, 1989).

Las soluciones quedan ligadas a los problemas a causa de razones accidentales. Las instituciones están llenas de soluciones que están esperando a los problemas y quienes toman las decisiones se pongan a trabajar.

#### **4.7.5. Modelo simplificado de la realidad**

Parece ser conforme a las evidencias existentes, que la mayoría de los encargados de tomar decisiones emplean un modelo simplificado de la realidad. Cuando se encuentran en situaciones similares a otras que han resultado en el pasado, utilizan la misma estrategia general si tuvieron éxito, y optarán por un nuevo método si la estrategia anterior no dio buenos resultados.

#### **4.7.6. Modelo del favorito implícito**

Otro modelo que se aplica a las decisiones complejas, no rutinarias, es el modelo del favorito implícito. Modelo de toma de decisiones en el cual el que toma la decisión selecciona de manera implícita su alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones.

### **4.8. Cualidades personales del tomador de decisión**

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que los tomadores de decisiones sean buenos o malos. Las cuales pueden ser cualitativas y cuantitativas.

#### **4.8.1. Habilidades cualitativas**

Son las cualidades que debe tener el administrador, las cuales están integradas por:

##### **4.8.1.1. Experiencia**

El apoyo en la experiencia acumulada cumple en la toma de decisiones un papel probablemente más importante del que se merece. Los administradores con experiencia suelen creer, a menudo sin siquiera darse cuenta de ello, que tanto los éxitos que han alcanzado como los errores que han cometido constituyen guías casi infalibles para el futuro. Quizás esta actitud sea tanto más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia de un administrador más elevado el nivel que ha alcanzado en una organización. Koontz Harold, Heinz Weihrich, pp. 195.

A nivel intuitivo es lógico suponer que la habilidad de un administrador para tomar mejores decisiones crece con la experiencia.

Esta se incrementa a medida que se eleva en el nivel de la organización, por lo tanto, los altos gerentes dependen en gran medida de su experiencia pasada; dándole muchas veces demasiada importancia.

#### **4.8.1.2. Buen juicio**

Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de manera inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisión. Por lo tanto, se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El juicio es valioso en el manejo de problemas mal estructurado o nuevo, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisión sacara determinaciones y aplicara criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

#### **4.8.1.3. Intuición**

La toma de decisiones basadas en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas internas a las agallas del administrador, el cual llega a una decisión. Este tipo de cualidades tiene desventaja ya que la decisión puede ser falsa. (Mercado H. Salvador, pp.588)

#### **4.8.1.4. Creatividad**

Se define como la habilidad para desarrollar nuevas ideas. La creatividad designa la habilidad del empresario para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia aun de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

### **4.8.2. Habilidades cuantitativas**

Esta es la habilidad de emplear técnicas de métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser:

#### **4.8.2.1. Programación lineal**

Es una técnica de decisión que ayuda a determinar la combinación óptima de recursos limitados para resolver problemas y alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **4.8.2.2. Teoría de líneas de espera**

Se presentan problemas administrativos debido a:

1) se hace a esperar a empleados, maquinas o materiales debido a instalaciones insuficientes para manejarlos de inmediato.

2) ocurre la utilización de las instalaciones a menos del máximo a causa de la secuencia de la llegada de recursos que emplean las instalaciones.

Estas herramientas ayudan a tomar decisiones efectivas. El conocimiento de estas técnicas es significativo cuando se busca soluciones optimas que mejoren la calidad de la toma de decisiones. No obstante, las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

## Conclusiones

Podemos concluir, que los procesos organizacionales: Comunicación, Negociación y Toma de decisiones son indispensables para las empresas sin importar el tamaño de éstas, ya que las ayuda a mejorar sus procesos, con el fin de lograr un mayor desarrollo en ellas.

Primeramente, la comunicación propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de las empresas, por ende el trabajo en equipo es más eficiente, también ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas.

Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. Para que la comunicación, cualquiera que sea su objetivo, tenga éxito; el emisor debe transmitir un mensaje claro y el receptor percibirlo con la misma eficacia.

Por lo tanto, la comunicación puede verse como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. Asimismo, permite a las empresas conocer su capital humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de diferentes mecanismos.

La comunicación ha de ser efectiva cuando se logran los cambios esperados, este proceso trae consigo la modificación de conductas y actitudes del personal de la empresa, de tal manera los empleados aprendan todo lo relacionado a la entidad, de tal manera se creen estrategias orientadas a mejorar lo que está fallando y persistir en las mejoras, fin que se alcanzara a través de la retroalimentación entre los niveles, así

como del ambiente externo. Por tanto la comunicación, sirve para dar a conocer a los empleados como a quienes están involucrados con la empresa, la información organizacional necesaria para lograr un mejor funcionamiento interno, una buena adaptación a los cambios y una buena respuesta a las demandas de su entorno exterior. Así, permite orientar los esfuerzos individuales a uno colectivo que satisfaga, fortalezca y desarrolle sus necesidades, objetivos y metas de la entidad, así como la que tenga cada miembro de ella.

Además, en el proceso de la negociación la comunicación es básica y dentro de éste es primordial el saber escuchar, ya que es una de las causas principales del fracaso en la negociación, por lo que ambas partes deben comunicar en forma clara cuáles son sus planteamientos y cuales sus objetivos, también requiere disponer de abundante información, experiencia, asertividad, creatividad y tacto para su aplicación.

La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos, cuando éstos no dependen exclusivamente de nosotros sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses.

Finalmente, la toma de decisiones es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones, tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las referencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación, radica en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos.

El tomador de decisiones debe tener buen juicio para saber qué tanta información debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo.

## Bibliografía

### Libros consultados

1. Carcache Barrios, Yader Leonardo; Centeno Cerpas, Jenny. Enfoque básico de la toma de decisiones para los administradores. 2008
2. Correa, Juan C y María C. Navarrete. "Técnicas y Métodos de Negociación", 1997.
3. Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill Interamericana, Séptima edición. 2006; 562 páginas.
4. Don Hellriegel; W. Slocum John, Comportamiento organizacional; Décima Edición, 2008; 513 paginas.
5. E.A. Ward, "Social Power Bases of Managers: Emergency of a new factor, pp. 144-147"
6. Espinales Urbina, Xiomara; López Díaz, Wilfredo. Proceso para la toma de decisiones. 2010
7. García Jiménez Jesús, La comunicación interna, Ediciones Díaz de santos, 1998; 384 paginas.
8. Gortari, Sergio flores; Orozco Gutiérrez Emilio, Hacia una comunicación Administrativa integral, 1988; 354 paginas.
9. K.A. Jehn, "A multimethod Examination of the benefits and detriments of Intra group" en "Administrative Science Quarterly", junio 1995.
10. K.W. Thomas y W.H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interest with respect to Conflict" Julio 1976.
11. Koontz, Harold; Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, McGraw Hill, décima edición 2004; 804 paginas.



12. Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl, Marketing International, Thomson Editores, Octava Edición, 2006; 484 Páginas.
13. Quiroz Moraga, Hazel; Baldizon Barillas, Omar. Toma de decisiones. 2012
14. R. M. Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations, JAI Press, 1988.
15. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación editores, 2004; 675 paginas.
16. Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce, Fundamentos de Marketing McGraw-Hill Interamericana, Decima cuarta Edición, 2007; 511 paginas.
17. Tom Mayron, Alberto; García, María José, Fundamentos de la Negociación, 2010; 87 paginas.

### Páginas web consultadas

1. <http://www.arearh.com/colab.htm> María Alejandra di Fonzo
2. <http://www.ua.es/es/congresos/protocolo/6encuentro/ponencias/docs/negociacion.pdf>
3. <http://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>
4. <http://coaching-bitacorach.blogspot.com/2011/12/la-comunicacion-para-una-gerencia.html>; miércoles, 7 de diciembre de 2011
5. <http://definicion.de/comunicacion/#ixzz2yyUr6Mp2>.
6. [http://www.enckit.com/comunicacion\\_estrategica\\_interna.pdf](http://www.enckit.com/comunicacion_estrategica_interna.pdf)
7. <http://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>
8. [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10\\_pasos\\_mejorar\\_comunicacion.pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/15-10_pasos_mejorar_comunicacion.pdf); Jorge Aguilera
9. [http://www.intras.com.do/index.php?option=com\\_content&view=article&id=241:los-siete-elementos-de-una-buena-negociacion&catid=92:boletin-001](http://www.intras.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=241:los-siete-elementos-de-una-buena-negociacion&catid=92:boletin-001)
10. Josbelbastidas on May 31, 2011 (Scribd)
11. <http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/>
12. <http://pedernal.org/cm3sector/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion>
13. <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-para-mejorar-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html>; 4 December 2009.
14. [http://www.posgradofadu.com.ar/archivos/biblio\\_doc/tipos\\_de\\_negociacion.PDF](http://www.posgradofadu.com.ar/archivos/biblio_doc/tipos_de_negociacion.PDF)
15. <http://www.quiminet.com/articulos/como-mejorar-la-comunicacion-en-la-empresa-como-mejorar-la-comunicacion-organizacional-61009.htm>; 16 de junio 2011

## **Anexos**

### **Sistema de Kaizen**

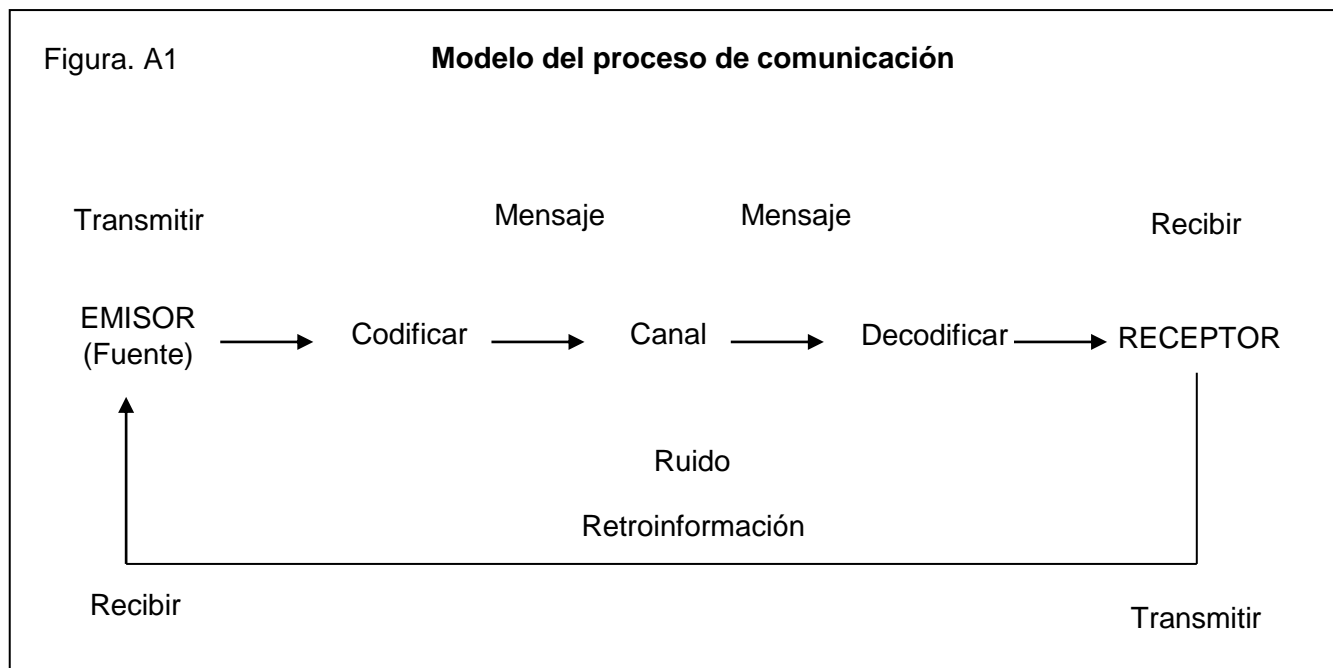
La expresión Kaizen viene de las palabras japonesas “kai” y “zen” (en la imagen) que en conjunto significan la acción del cambio y el mejoramiento continuo, gradual y ordenado.

El Kaizen es un sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua. Si bien es cierto la aplicación de este sistema en su inicio era de ámbito empresarial, ahora ha trascendido al ámbito del hogar y de cualquier tipo de organización no empresarial.

La esencia del Kaizen es realizar el mejoramiento de los procesos antes de esperar que se obtengan resultados mejorados. Es decir que los problemas de la calidad deben atacarse de raíz. Eso se logra mediante un mejoramiento continuo a través de pequeñas y grandes acciones, pero de forma diaria.

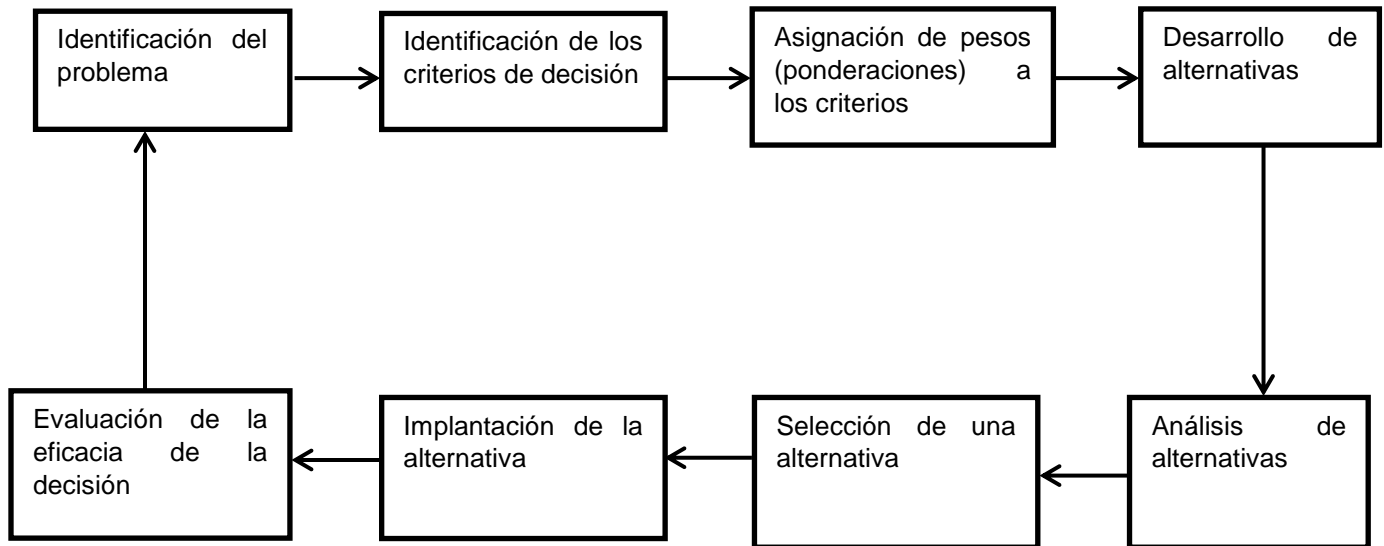
El Kaizen es una idea que debe trabajarse todos los días. Es una idea individual y de grupo que llevará a cambiar la conducta de los miembros de la organización, equipo, etc.

## Proceso de comunicación



## Etapas del proceso de toma de decisiones

Figura B.2



Fuente: Robbins, S.P; "Comportamiento Organizacional" (1994).

## Proceso de negociación

Figura. C3

