

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN MANAGUA

Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador.

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresa



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en  
Administración de Empresas

Tema: Organización

Subtema:

La comunicación administrativa en el proceso de toma de decisiones  
en las organizaciones para el mejoramiento de la gestión empresarial.

Autores:

Bra. Wendy Valeska Granja Gago

Bra. Dilcia Liliana Barahona Córdoba

Tutor: Marvin Chávez

Jueves 02 de Junio del 2016

## Índice.

Dedicatoria .....	1
Agradecimiento .....	2
Resumen .....	3
Introducción.....	5
Justificación.....	7
Objetivos .....	9
Capítulo I. Generalidades del proceso de comunicación Administrativa	
Definición del proceso de comunicación administrativa.....	10
Importancia de la comunicación administrativa.....	12
Proceso de la comunicación administrativa.....	13
Tipos de comunicación administrativa .....	17
Comunicación descendente .....	19
Comunicación ascendente .....	21
Comunicación horizontal .....	22
Funciones de la comunicación administrativa.....	24
Barreras de la comunicación interna .....	28
Capítulo 2. El Proceso de Toma de decisiones	
Definición del proceso de toma de decisiones.....	32
Importancia del proceso de toma de decisiones.....	33
Características del proceso de toma de decisiones.....	34
Clasificación del proceso de toma de decisiones.....	36

Estilos de la toma de decisiones.....	38
Situación o contexto de decisión .....	41
Capítulo 3. La comunicación y la toma de decisiones	
Información y comunicación .....	44
Comunicación e información .....	44
Difusión de una decisión.....	47
Riqueza de la comunicación.....	48
Ventajas de las formas de la comunicación organizacional y la toma de decisiones .....	50
Desventajas de las formas de comunicación y la toma de decisiones .....	54
Capítulo 4. La comunicación de las decisiones en la organización	
Impacto de la comunicación en la toma de decisiones .....	56
Cumplimiento de los objetivos .....	57
Armonía en el clima organizacional .....	58
Eficiencia operacional.....	61
Calidad del producto o servicio.....	63
Conclusión.....	64
Bibliografía .....	66
Anexos .....	68

## i. Dedicatoria.

El presente trabajo de lo dedico primeramente a Dios quien es El el que me ha dado sabiduría y me ha permitido llegar hasta donde estoy: es mi pilar para seguir siempre adelante: a mis padres por su apoyo y esfuerzo me ayudaron a ser posible que me realizara en mis estudios y gracias a ellos pude concluir mi carrera, por sus consejos que siempre me ayudaron y me alentaron a seguir adelante.

A mis amigos por tenerme paciencia y por ayudarme siempre en los obstáculos por los que todo el mundo pasa.

---

**Br. Dilcia Liliana Barahona Córdoba**

Dios ha sido maravilloso conmigo en permitirme culminar esta etapa más de mi vida: le dedico este trabajo a mi mama y mi hermana que han sido ese apoyo incondicional en la culminación de mi carrera que con sus cariño, sus consejos y su ayuda tanto económica como moral han logrado que yo me realice profesionalmente y es maravilloso saber que en estos esos momentos en que necesite ayuda ellas estuvieron de forma incondicional, escuchándome y animándome a nunca declinar en este proceso.

---

**Br. Wendy Valeska Granja Gago**

## ii. Agradecimientos.

Primeramente le agradezco a Dios por brindarme la paciencia necesaria e iluminar mi mente y haberme puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el ciclo de estudio.

Agradecer a mi familia especialmente a mis padres por todo esfuerzo realizado por ellos y que gracias a ellos estoy haciendo posible mis sueños, también quiero agradecerle a mi tutor Lic. Marvin Chávez por guiarme en el trabajo y no abandonarnos en momentos como estos.

---

Br. Dilcia Liliana Barahona Córdoba

Mis mayores agradecimientos son para Dios en primer lugar, a mi familia que me apoyo tanto financiera como moralmente en la culminación de este trabajo, me siento agradecida en gran manera con mi mama Marlene Gago que fue la que me motivo a lo largo de mis estudios alentándome cada día, formando en mi la perseverancia y la dedicación a mis estudios, el cual con sus consejos y su ayuda hoy logro avanzar un peldaño más en esta etapa muy importante de mi vida.

Agradezco a todos mis maestros que me ayudaron con sus conocimiento, paciencia y esfuerzo.

---

Br. Wendy Valeska Granja Gago

### iii. Resumen.

La comunicación es un proceso mediante la cual podemos transmitir un mensaje de una persona a otra o de una entidad a sus miembros, esto significa el intercambio de opiniones del emisor al receptor teniendo en cuenta de que el mensaje sea entendido y no siendo alterado de ninguna manera. Esta es importante ya que el estar informado no solo fomenta la necesidad de querer saber lo que sucede sino también da pautas de acción para la realización de actividades que vayan en función del objetivo empresarial realizado.

Dentro de la comunicación podemos identificar los elementos que la componen como: el emisor, el receptor, el canal, el mensaje, la retroalimentación, y aspectos que sirven como barreras que impiden el funcionamiento de estos elementos.

Hay tres tipos de comunicación administrativa tomando en cuenta los niveles jerárquicos que la entidad posee como la descendente, la ascendente, la horizontal, la cual se puede dar a través de redes formales e informales. Las funciones que cumplen estos tipos de comunicaciones es que pueda servir de control, motivación, expresión de sentimientos, y como medio para obtener información.

La comunicación es importante en la toma de decisiones, las cuales son las acciones o determinaciones de resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación. Estas son importantes para lograr una buena gestión empresarial.

Las decisiones se clasifican de acuerdo a su nivel de rutina en programadas y no programadas, y desacuerdo al contexto en que se presentan; en riesgo, certidumbre e incertidumbre.

Los estilos que puede adoptar un decisión puede ser analítico, conceptual, conductual, o directivo.

La información forma parte de la comunicación, ya que lo que la mayoría de la veces comunicamos es información que nos sirve para resolver diversos

problemas que se nos presentan mediante pautas basadas en hechos que han sucedidos a manera interna en la organización.

A través de la comunicación se logra difundir las ideas que tenemos o las actividades que la organización proyecta usando los diversos medios a los cuales se les llama riqueza de medios organizacionales.

Algunos de esos medios que las organizaciones podemos usar son las comunicaciones escritas, las comunicaciones orales y las comunicaciones audiovisuales.

Todos estos medios tienen sus ventajas y sus desventajas en el funcionamiento de la organización ya que uno es más efectivo que otro según sea lo que queremos comunicar.

Un líder siempre sabe escoger el medio por el cual desea dar a conocer una decisión, ya que se tiene que tener en cuenta la sensibilidad de las personas que hay dentro de la organización así como su criterio e identificación con el logro de los objetivos, creando una armonía organizacional y así la creación de un producto de calidad que satisfaga la necesidad de los clientes y se logre un buen desarrollo operacional.

## Introducción.

Las comunicaciones dentro de la toma de decisiones es una herramienta que toda la empresa debe tener en cuenta para tener éxito en el ámbito empresarial ya que es un instrumento para los que laboran en la organización tengan conciencia a través de la comunicación, lo que requiere llegar a obtener y lo que requiere lograr para el beneficio de la organización.

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el funcionamiento y logro de los objetivos de la compañía, sea cual sea su giro, se basa no solo en la calidad de sus productos o servicio sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

El ofrecer recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacer con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que el líder de la organización debe priorizar así como fomentar el liderazgo la creatividad en las labores de cada uno de ellos para que luche por alcanzar los objetivos de la compañía y se identifique con la filosofía, misión y visión de la misma. Todo esto se puede lograr alcanzar con mediante el análisis del ambiente interno y mediante la creación de una red de comunicación que permita transmitirles seguridad a cada uno de los miembros de la entidad.

La empresa es una entidad que necesita de miembros que tomen decisiones para el crecimiento y beneficio de esta, es por eso que debemos tener en cuenta que todos los que forman la organización, deben tener el conocimiento adecuado, para poder realizar sus actividades en grupo que y por medio de la comunicación esto se puede hacer posible tomando los conocimientos que tiene cada miembro a manera de información y de esta manera tomar una excelente decisión, para esto no importa el tipo de industria, o ya sea el tamaño de la empresa, la información para la toma de decisiones es algo indispensable que se



debe tomar en cuenta siempre para futuras situaciones venideras ya que si la organización llega a tener éxito o fracaso será el resultado de una decisión.

Cabe destacar también que la comunicación en la toma de decisiones es una herramienta esencial para el buen desarrollo y desempeño de cada una de las actividades permitiendo de esta manera que la compañía alcance sus logros propuestos y así mismo sus beneficios.

Esta es una fortaleza que puedan tener una empresa, ya que fortalecería el clima organizacional, donde los trabajadores necesitan sentirse seguros de si mismos y de las actividades que están desempeñando obteniendo de esta manera la eficiencia laboral, y se garantiza la calidad del producto o servicio y que llegue al mercado meta que es el principal objetivo de la empresa.

Podemos decir que la comunicación es un facilitador para la toma de decisiones ya que proporcionará información que necesitan los individuos o grupos de trabajo de una empresa, permitiendo de esta manera que se evalúe las opciones alternativas para que la decisión que se va a tomar sea la esencial.

Para que la empresa crezca de manera general, esta deberá tener conocimiento de que todos los trabajadores deberán estar informados de, lo que acontece tanto interno como externo de la empresa, es por eso, que la comunicación como la vía de información deberá estar actualizada para los trabajadores.

La comunicación organizacional en la toma de decisiones no es una moda o tendencia, es una necesidad intrínseca de la organización, por tanto todo líder debe tener en cuenta los grandes beneficios que esta proporciona si se da de forma correcta y de igual forma los grandes problemas y desastres que se forma si no da de forma correcta.

La comunicación de una decisión o la comunicación para obtener información para la toma de decisiones es de gran valor para lograr una buena gestión en la organización. Sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar.

## Justificación.

Partiendo de la necesidad en el cual todas las organizaciones necesitan realizar un énfasis en la comunicación y la toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión empresarial, se decidió realizar el presente trabajo para destacar la importancia que este tiene para que una organización se dirija de la mejor manera hacia el ambicionado éxito empresarial.

Se desarrollara la importancia que esta tiene dentro de la empresa y para los individuos que la integran, se dará a conocer la vitalidad que tiene la comunicación como un instrumento que guiara las decisiones de los directivos , ya que actualmente existe compañías que carecen mucho de la comunicación, es por eso que comúnmente están expuestos al fracaso, se dará a conocer que sin comunicación no hay información y por tanto no se toman buenas decisiones , por otra parte se desarrollara la relación que existe entre la comunicación y la toma de decisiones, ya que si no se comunica, ni se plantean los problemas existentes dentro de la empresa muy difícilmente se podrá tomar una decisión acertada a lo que se quiere hacer o lograr.

Se entiende que la comunicación es un proceso mediante la cual se transmite una información entonces daremos a conocer la necesidad que esta tiene en la toma de decisiones ya que sin esta no existiría la información teniendo en cuenta que toda empresa necesita que sus empleados estén llenos de información para que puedan desempeñarse en su labor.

Se dará a conocer el impacto que tiene la comunicación en la toma de decisiones de una empresa y para el crecimiento de la misma, también se enfatizara en lo importante que es la comunicación en el clima organizacional, logrando una efectividad y armonía en la realización de las operaciones y por ende la formación de empleados que vayan en función de los objetivos que la organización desea lograr ..

## TEMA

Organización

## SUBTEMA

La comunicación administrativa en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones para el mejoramiento de la gestión empresarial.

## V. Objetivo general.

- 1- Analizar la comunicación administrativa y el proceso de la toma de decisiones como herramientas indispensables para el mejoramiento de la gestión empresarial.

## Objetivos específicos.

- 1- Determinar la importancia de tener una buena comunicación en el proceso administrativo.
- 2- Conocer los elementos claves que intervienen la toma de decisiones en una organización.
- 3- Identificar la relación que existe entre la comunicación y la toma de decisiones empresarial.
- 4- Conocer el impacto que puede tener un buen proceso comunicacional en el desarrollo organizacional.

## CAPITULO UNO: GENERALIDADES DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA.

La comunicación humana es un fenómeno intrínsecamente social desde las primeras comunidades por ejemplo: el clan, las tribus. El hombre siempre ha tenido la necesidad de comunicarse para interactuar en grupos sociales para vencer retos que la sobrevivencia le ha plantado, ya que de la convivencia entre seres humanos se desprende la necesidad de la comunicación, la cual en un principio era muy rudimentaria con base en gestos y gritos indiscriminados. Al evolucionar el hombre y ser capaz de aprender de sus aciertos y errores, llegó a una forma de comunicación únicamente humana: el lenguaje.

Comunicar es simplemente una habilidad que innatamente todos los seres humanos poseemos, y se diferencia de hablar; aunque muchos opinan que es lo mismo. Pero no es si, porque hablar todos podemos hacerlo pero comunicar algo es expresar mediante el habla lo que deseamos compartir con otras personas un mensaje.

### 1.1. Definición del proceso de comunicación administrativa.

La Enciclopedia Multi básica de la Real Academia de la Lengua española (2000) define la palabra comunicar como *“hacer saber una cosa mediante el habla a otra persona” transmitir sentimientos y emociones, información u otra cosa que necesitemos expresar*” (p. 189).

Pero entonces ¿Qué es la comunicación administrativa?

Martínez y Nosnick (1988) habla de la comunicación como un *“proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”* (p. 12)

Ante esta definición dada por el autor antes mencionada podemos decir que la comunicación empresarial o administrativa es aquella que proviene de una

empresa, ONG, organización o instituto y se dirige a sus distintos públicos-meta. Éstos pueden ser internos (empleados o accionistas) o externos (clientes, medios de comunicación, gobiernos, agrupaciones empresariales, universidades, público en general, entre otros.), con el objetivo de recibir una respuesta o actitud de parte de estos, creando una mutua interacción con el propósito de perseguir un objetivo.

Es importante mencionar que dichas relaciones para la obtención de una conducta ya sea positiva o negativa hacen que el ambiente o mercado donde se desenvuelven las empresas sean más competitivas, todo dentro del marco de relación de la empresa tanto interna como externa.

Chiavenato (1979) se refiere a la comunicación "*como un 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.*" (p.110)

Entonces podemos decir que la comunicación es un proceso mediante la cual podemos transmitir un mensaje y hacerlo entendible de tal manera que la otra persona que lo recibe (también se puede ser otra entidad) lo entienda y pueda dar una respuesta inmediata, lo cual es el intercambio de opiniones del emisor al receptor teniendo en cuenta de que el mensaje sea claro y no haya sido alterado de ninguna manera. La comunicación es la mejor manera de expresarse para ser entendidos correctamente, es una forma de enfatizarnos en lo que queremos dar a entender o dar a conocer ya que así podemos lograr el éxito dentro de la empresa o la organización, alcanzando metas y objetivos programados mediante una comunicación correcta y clara.

Por tanto, sirve de vínculo entre una organización y sus públicos. Las organizaciones pueden comunicar a su público-meta a través de las relaciones públicas y la publicidad, mediante boletines de noticias, videos, gestión de crisis con los medios de comunicación, planificación de eventos especiales, la creación de valor del producto y la comunicación con accionistas, clientes o inversores. Y de igual manera comunicarse con sus empleados de forma interna usando diferentes canales o medios de comunicación

## 1.2. Importancia de la comunicación administrativa.

Mico (2011) afirma que *“comunicar es una habilidad fundamental para la gestión de relaciones, para el desarrollo empresarial, para el profesional, para el éxito”* (p. 205),

Desde tiempo atrás la comunicación ha jugado un papel de suma importancia en la vida cotidiana del ser humano, el hombre siempre se ha visto en la necesidad de comunicarse con sus semejantes con la finalidad de expresar su sentir y de esperar una respuesta la cual es un factor clave de éxito o fracaso de las mismas.

Toda comunicación es de gran importancia dentro de la organización, ya que el estar informado no solo fomenta la necesidad de querer saber lo que sucede sino también da pautas de acción para la realización de actividades que vayan en función del objetivo empresarial realizado. Una organización bien comunicada logra alcanzar el éxito, ya que todos los miembros del grupo empresarial toman como fundamento básico lo que se conoce o lo que se dice dentro de la misma.

Chiavenato (2009) *“las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos los recursos (maquina, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto y medio y el final de las organizaciones”*. (p.201)

La comunicación es parte fundamental para el éxito empresarial. Simplemente una organización no puede alcanzar lo que desea lograr si no existe comunicación entre sus miembros, además desde el primer instante en que una empresa se forma y entra en contacto con un grupo de persona lo primero que realiza una persona administrativa es brindarles los conocimientos necesarios acerca de la compañía a sus empleados para que estos se identifiquen como parte de la misma.

La comunicación es un tema central en la vida de toda organización. Sin comunicación las personas no pueden trabajar juntas con efectividad. Ni siquiera llegan a configurar un grupo.

La comunicación es de vital importancia dentro de la organización, por tanto todo liderazgo conlleva a un plan de comunicación para poder dirigir de forma coordinada cada uno de los elementos que la organización. Un líder como mencionamos antes tiene que tener en cuenta lo esencial de comunicar, es importante saber comunicarse con los trabajadores y fomentar a que estos actúen de igual forma.

Para muchos es un reto que se escucha fácil y sencillo de realizar, pero que tiene distintos aspectos a tomar en cuenta ya que cada persona es un mundo diferente y más aún en el ámbito empresarial en donde el factor humano es lo más difícil de sobrellevar en las empresas, es entonces cuando la comunicación juega un rol fundamental, ya que se tiene que efectuar de manera correcta y efectiva.

Hoy en día el saber comunicar algo a un grupo de personas es una lucha, ya el mensaje que se transmite no llega de la manera original a como se ha hecho llegar, mas sin embargo el poder comunicarse es de indispensable importancia tanto para convivir socialmente fuera del ámbito empresarial como dentro de la organización misma.

### 1.3. Proceso de la comunicación.

Según Robbins (1980) *“una comunicación perfecta se da cuando la persona que recibe el mensaje entiende de la forma en que el emisor lo quiere dar a conocer”, además sigue afirmando “no hay comunicación como cuando un orador nadie lo escucha o un escritor que nadie lee”* (p. 315). Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados.

Así es el proceso comunicación, el objetivo primordial es obtener una respuesta ante lo que se está presentando, esta respuesta puede ser una palabra, un gesto, una mirada, un sentimiento en fin cualquier articulación corporal o emocional que indique que hemos sido escuchados o hemos sido entendidos.



Es importante destacar cuales son las fases o proceso por la cual se establece una comunicación. Cabe destacar que son los mismos tanto aplicados en la vida cotidiana de manera informal como realizado de manera formal en una organización.

Según Koonts y Wehrich (2007) *“una buena ejecución del proceso de comunicación es la base fundamental de todo trabajo empresarial”* (p.204) y detalla un modelo de proceso comunicacional, el cual detalla de forma gráfica dicho proceso. (Ver anexos. Figura 1).A continuación detallamos cada uno de los factores que intervienen en el proceso comunicación:

#### 1. Fuente:

La fuente o emisor es la persona que emite el mensaje, el cual lo puede hacer de forma oral o escrita. Aplicándola al ámbito empresarial, puede ser cualquier persona sea cual sea su cargo que desee transmitir un mensaje.

Chiavenato (2009) menciona que dicho emisor o fuente debe codificar lo que desea comunicar para que su receptor pueda entender el mensaje (p. 314)

Un emisor puede ser cualquiera que desee expresar un mensaje. Ejemplo: Un supervisor, una secretaria, un director de departamento, un obrero, el gerente entre otros. Todos nos convertimos en fuente cuando queremos expresar una idea o realizamos un mandato a cualquier miembro de la organización.

La tarea del emisor en el proceso de comunicación es quizás la más importante ya que es su responsabilidad establecer un código significativo para el emisor, así como también establecer la información a enviar y asegurarse de que la transmisión de esa información se dé por los canales apropiados a fin de obtener los mejores resultados. Si bien este sistema parece complejo, es lo que sucede en diversos niveles que van desde los más simples a los más complicados, siempre que se comunique algún tipo de información o dato.

## 2. Canal:

Es el medio por la cual envía el mensaje hacia la persona con la cual se quiere comunicar. Podemos decir que canal es la forma en la que mandamos el mensaje. Se puede dar de forma escrita: circular, informes, boletines, cartas, papeles pegados en algún mural y de forma oral: bocina, cara a cara, reuniones masivas, recorridos por el lugar de trabajo, circulo de calidad entre otros.

Cuando necesitemos comunicar una decisión se necesita tener especial cuidado el canal que se debe usar ya que cada uno de ellos se usan dependiendo de lo que queramos transmitir al miembro o miembros de la organización.

## 3. Mensaje:

Según Fernández Collado (1991) expresa que *"la comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresa de forma simbólica"*, esto nos quiere decir que cada uno de estos conjuntos de patrones expresados son las palabras que según el autor citado se da de manera simbólica.

Berlo (1984) los mensajes son eventos de conducta que se halla relacionado con los estados internos de las personas, dichos estados internos pueden ser comunicados de forma externa utilizando diversos medios como la escritura y la voz (p.53).

El mensaje es la razón de ser de toda comunicación. El mensaje es lo que deseamos comunicar. Y sobre la cual tiene efecto en la persona que deseamos que sea transmitido dicho mensaje. Estos a menudo son informaciones o inquietudes de los trabajadores a los jefes de áreas o viceversa con el propósito de saber más o satisfacer la necesidad de información de lo que acontece en torno a lo que vive cada persona en la organización.

Pero es importante destacar que para poder descifrar un mensaje tiene que estar escrito o dado de tal manera que la persona a quien se da a conocer tenga el nivel de conocimiento suficiente para interpretarlo y ponerlo por obra. Esta afirmación lo confirma el autor Fernández Collado en su libro *"La comunicación en*

*las organizaciones*" (1991) donde dice "cada persona interpreta de manera diferente y selecciona los estímulos más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas" Para poder comunicarnos eficientemente necesitamos hacerlo en un mismo lenguaje de tal manera que a quien nos dirigimos pueda comprender el mensaje.

Es relevante señalar que cuando hablamos de lenguaje estamos hablando de numerosos soportes comunicativos además de lo que puede ser un idioma hablado: los gestos, los movimientos corporales, las señas y otros elementos también son lenguajes de comunicación voluntaria e involuntaria. Al mismo tiempo, el mensaje puede ser enviado por el emisor de manera oral, escrita o virtual dependiendo de la situación.

#### 4. Receptor:

Es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje realizado por el emisor o fuente recibida por los distintos canales que el emisor desee utilizar.

Receptor es todo sujeto con capacidad de recibir (de ahí receptor) e interpretar un mensaje, sea de la índole que sea este mensaje, y sea cual fuera el código empleado para su materialización y los canales elegidos para su transporte.

En pocas palabras un receptor es el destinatario que recibe la información suficiente, este realiza un proceso inverso al del emisor, es decir, decodifica el mensaje que recibe del emisor y lo interpreta de manera en que sea entendible para que pueda ser descifrado con el fin de que se cumpla con lo que se está informando. Cuando se rompe el límite que existe entre las diferentes manera de interpretación, el receptor se convierte en emisor, ya sea solicitando más información acerca del mensaje recibido, o simplemente no lo entiende.

En las organizaciones por lo que general se usa los famosos llamados de atención por escrito; si el jefe de áreas de una empresa necesita realizar uno, este debe colocar las causas por las cuales se ha realizado dicho llamado de atención.

## 5. Retroalimentación:

Es precisamente como afirman Martínez y Nosnick (1988) *“la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y lo interpreto de manera adecuada”* (P. 13-18). Es la continuidad del proceso comunicacional. Todos los seres humanos nos comunicamos para obtener una respuesta y de esa manera darse la continuidad en dicho proceso. Teniendo en que cuenta que cada persona interpreta de manera diferente el mensaje así se dará la retroalimentación cuando el receptor pasa a convertirse en emisor.

Un ejemplo donde podemos identificar los elementos de la comunicación puede ser: El director de un colegio quiere realizar una reunión con su personal docente para manifestarle que hay un cambio en los métodos de utilización de las herramientas de enseñanza y da la orden a su secretaria que envíe una circular a todos sus empleados para darle a conocer su acción mediante una reunión después de su momento de descanso. De inmediato la secretaria redacta la carta y la da a conocer mediante la entrega de la circular al personal el cual confirma su asistencia mediante la firma de la misma.

Podemos ver con claridad en esta situación como intervienen los elementos de la comunicación donde la fuente es el director que toma la iniciativa de realizar la reunión por razones indispensables al manejo de su organización; el mensaje que es realizado por su subordinada de forma escrita (circular): el canal que es como mencionamos anteriormente la carta realizada y enviada por su secretaria para el Receptor en este caso el grupo de docentes de dicha institución.

### 1.4. Tipos de comunicación administrativa.

Chiavenato (2004) menciona 3 modelos de comunicación organizacional: *“ la comunicación en las organizaciones se da de tres maneras: ascendente, descendente u horizontal”* (p.315).

Este tipo de comunicaciones se pueden dar a través de canales formales e informales:

a. La comunicación formal:

Robbins (1996) "es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando, dicho de otra manera, es aquella que es requerida para llevar a las labores". (p.729).

Este tipo de canal usa las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o aspectos relacionados con el trabajo.

En este tipo de comunicaciones los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. (Ver anexo. Figura 3).

Estas redes facilitan al personal hacia donde deben dirigirse en caso de que exista alguna anomalía o se necesite comunicar algo a un superior de distinto nivel jerárquico.

b. Comunicación Informal:

Hellriegel (1988) define este tipo de comunicación como "*una red de grupo informal en el que implica un patrón de comunicación de muchas redes individuales*" (p.337)

Informal significa que los mensajes no siguen de forma estricta los caminos de la organización, por ejemplo cuando el presidente se reúne con todos los empleados para la celebración de algún acontecimiento en la organización o el líder de recursos humanos les envía un mensaje de correo electrónico a aquellas personas que cumpleaños ese día laboral, o cuando un gerente tiene una junta semanal con los empleados con el fin de conocer las inquietudes o acontecimientos de la organización de esta manera se puede decir que se

presenta de manera informal una cadena de comunicación donde pueden intervenir cualquier miembro sea cual sea sus cargo.

Este tipo de comunicación surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

Este tipo de canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distinto nivel jerárquico pero con la misma autoridad.

Cuando se da la comunicación informal existen desviaciones como el rumor: este se da debido a las limitaciones de informaciones ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que pueden producir ansiedad e incertidumbre: por ejemplo, los cambios organizacional.

Ahora que ya se conoció de manera formal los canales que pueden ser usados para poder transmitir una información en el ámbito organizacional, se desglosara los medios en que se comunican dichas entidades tomando en cuenta las jerarquías del organigrama empresarial:

#### 1. La comunicación descendente:

Ivancevich (1997)" *Es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba hacia abajo a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados".* (p. 516).

Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para poder realizar las siguientes acciones propias de las operaciones de las organizaciones:

- a) Proporcionar instrucciones, sobre cómo se debe realizar un trabajo determinado, así si una empresa adquiere nueva tecnología es necesaria

el brindarle los datos necesarios sobre su uso a los trabajadores de la organización.

- b) Informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos a realizar en las labores diarias de la empresa.
- c) Retroalimentar aspectos de su desempeño en beneficio de la eficacia y la eficiencia en el ámbito laboral. Esto es de gran beneficio para aquellos trabajadores que se motivan en la realización perfecta de su trabajo ya que este trae consigo bonificaciones, ascensos u otro medio de motivación que el jefe de áreas le desee otorgar.
- d) Asignar metas y proyecciones de un departamento en específico. Un ejemplo de ellos es en el área de ventas donde los vendedores trabajan con metas fijas a vender cada mes, el cual es proporcionado por el jefe del departamento.
- e) Adoctrinamiento del personal para que cada individuo se sienta parte de organización asumiendo la visión y la misión de la empresa como parte de sus valores y apropiación de los mismos.

Este tipo de comunicación sirve para lograr muchos propósitos en la cultura organizacional, entre ellos tenemos:

- a) proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, y así lograr mediante el buen desarrollo de las operaciones los mínimos errores posible.

Todos conocemos que no existe organización perfecta, pero mediante el cuidado del uso de los medios de comunicación podemos lograr eficiencia operacional en el desarrollo de la misma.

- b) Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.

- c) Se logra obtener mayor información de lo que sucede alrededor de las operaciones de la empresa.
- d) Se logra crear un clima de confianza (dependiendo de la actitud y personalidad del líder) entre trabajadores y jefes.
- e) Hacer del conocimiento a los empleados que cada nivel jerárquico tiene a su cargo las decisiones o cambios que se han efectuado a lo largo del desarrollo organizacional.

## 2. La comunicación ascendente:

Goldhaber (1984) la define como *“aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencia”* (p. 134).

Mediante esta comunicación los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización, también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la parte baja de la pirámide. Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

Este tipo de comunicación quiere decir que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional que ocurre dentro de la organización.



Mediante este tipo de comunicaciones los superiores de cada área pueden estar informados de todos los cambios tanto positivos como negativos que suceden en torno a lo que se vive en la organización. Un ejemplo de este tipo de comunicaciones son los informes efectuados por los empleados hacia su jefe para lograr conocer el avance que sucede en el área que se desempeña. Así el jefe del departamento de ventas, se da cuenta de cómo va el desarrollo de su área mediante el intercambio de información con su grupo de vendedores, ya sea de manera personal o de forma escrita. Ya que estos brindan información suficiente si en un determinado caso existe una anomalía en su nivel de ventas.

La comunicación ascendente es muy importante, ya que el líder se pone en contacto con los demás miembros de la organización y se da cuenta mediante el intercambio de información de la realidad que vive la ejecución de las actividades de la empresa.

Así mismo afirmamos que el propósito que tiene este tipo de comunicaciones entre subordinados y jefes son:

- a) Exponerle las situaciones que la empresa está presentando, ya sea una oportunidad o un problema que afecta el desarrollo de las operaciones normales de la misma.
- b) Brindar sugerencias de cambios en determinadas áreas con el fin de mejorar o aumentar la calidad y la eficiencia. Se puede evidenciar este tipo de comunicaciones entre los niveles operativos de la empresa y la alta gerencia mediante las reuniones donde estos brindan sugerencia para el mejoramiento de la misma.
- c) Brindan información financiera a través de la elaboración de reportes periódicos del volumen de ventas, el pago de cuentas, los costos y los gastos que estas presentan, el cual es de gran interés para la administración de la organizaciones, ya que el dinero o recurso económico es lo que mueve la organización.
- d) Brinda pautas para la elaboración de incentivos.

### 3. La comunicación horizontal:

Chiavenato (2004) *"Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico"* (p.315).

En una organización la mayoría de los mensajes se dan de manera horizontal, es decir aquella interacción que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, este tipo de comunicaciones se realiza con el fin de mantenerse, valga la redundancia, comunicados en las operaciones diarias de la misma organización. Es importante que se efectúe ya que a como hemos mencionado anteriormente, una empresa no tiene niveles independientes, si así fuera cada área realizaría sus actividades sin sentidos y sin recursos, ya que cada una está entrelazada con un mismo objetivo.

Es importante que mencionemos que cada área tiene a su cargo diferente número de trabajadores, así un área de producción puede tener 20 trabajadores, y a la vez venta 5 vendedores (esto depende la magnitud de la empresa), por lo tanto las relaciones que poseen dichas áreas no dependen de la cantidad de empleados que laboran en la misma sino que sus actividades están conectadas unas con las otras. Producción necesita de insumos para operar, pero dichos insumos no los puede obtener de forma independiente, necesita la elaboración de un listado de lo que necesita y mandarlo a otro departamento para que efectúe la compra, así mismo dichos recibos es llevado al departamento de contabilidad para el registro de ese egreso, a su vez producción necesita del vendedores que realicen las labores de comercialización para poder vender dicho producto elaborado. Con este pequeño ejemplo quiero dejar claro que la organización en si no funciona si no existe una relación y una comunicación entre los niveles jerárquicos.

Dentro de ese tipo de relación o comunicación horizontal se realizan las planeaciones y la toma de decisiones. Así si se estableció como parte de la motivación que una empresa comercial desea brindar a su equipo de vendedores una bonificación del 10% más un valor agregado para quien obtuviese la mayor venta del mes. Es el jefe de ventas quien pasara el reporte a recursos humanos, contabilidad o a la gerencia de la persona que ha sido merecedora de dicho

premio. Otro ejemplo de las formas en que se pueden dar las comunicaciones de este tipo son las reuniones que se dan entre los departamentos, como los de venta, marketing, contabilidad entre otros, para la realización de planes a seguir o aspectos a mejorar para lograr el cumplimiento y logros de los objetivos organizacionales.

Dichas formas de comunicación administrativa se pueden dar como lo expresa través de redes, ya sea de forma formal e informal (ver anexos figura 2). Una red formal es aquella establecida por la empresa con el fin de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Éstas respetan la jerarquía empresarial. Mientras una red informal es aquella que nace espontáneamente de las relaciones que establecen las personas por sus afinidades. El fin de esta red es satisfacer las necesidades sociales de las personas. Estas redes ayudan a los trabajadores a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Representa un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados.

#### 1.5. Funciones de la comunicación administrativa.

Chiavenato (2009) *“La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información”* (p. 309)

El buen manejo de una organización lleva consigo cada uno de estos rasgos indispensables en las operaciones cotidianas que estas poseen. Desde que una empresa es formada se debe tener especial cuidado con las herramientas comunicacionales que usamos ya que en un sentido más estricto una organización no funciona sin la comunicación.

El autor antes citado expresa que la comunicación juega un rol elemental en cuatro aspectos que sirven de base para que la empresa pueda tomar acciones en el cual se pueda dar el mejoramiento continuo.

A continuación, se abordará de forma individual cada uno de estos aspectos que sirven de herramientas para la comunicación:

#### 1. El control:

La comunicación juega un papel importante de control. Cuando a las personas que laboran en la empresa se les asigna actividades para la realización de las mismas trae consigo una labor de control, ya que en el desarrollo de dichas actividades se pueden presentar anomalías en el proceso de ejecución y es ahí donde entra en juego la comunicación como una medida de control. Pero es importante destacar que para que exista un control se necesita respetar los niveles jerárquicos.

Muchas veces las formas de control no solo se ven en la ejecución eficiente de alguna actividad, sino para poseer un clima organizacional de unión. En algunas ocasiones las empresas suelen lidiar con conflictos internos de grupos, ya sea por hostigamiento de uno u otro grupo y es ahí donde se necesita la comunicación como forma de media de mismos para evitar que este afecte el normal desenvolvimiento de las actividades.

Además no olvidemos que este es parte de una función administrativa muy importante y esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado. El control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

#### 2. La motivación:

Münch, (2005) *"es el proceso por medio del cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los estándares deseados"* (, p. 25)

Dentro de las organizaciones, la comunicación surge de la necesidad de transmitir ideas, pensamientos, incluso órdenes, pero no se trata tan solo de decir un "algo" para que se entienda y acate, sino que el verdadero aprovechamiento de la misma está en lo que se dice y lo que se espera lograr en el receptor a partir del mensaje, es decir, es posible a través de una comunicación eficaz lograr conductas favorables para la empresa, y así recompensar o motivar a los trabajadores.

La comunicación juega un papel importante en la motivación, ya que mediante ella expresamos sentimientos, actitudes y personalidad para que un trabajador se sienta motivado. Hoy en día es raro escuchar de un gerente un "excelente lo hiciste bien" ya que vemos la labor del trabajador como una acción que debía hacer y por lo cual se le es recompensado a través de su salario, y más nos damos cuenta que una expresión así sirve de mucha motivación para los trabajadores. Por tanto es importante comunicar pero hay que tener en cuenta que comunicar también es motivar o según sea el caso desmotivar.

Solo con la comunicación como motivación en la empresa conseguiremos una cultura de colaboración, de entenderse y de resolver conflictos. Lo que trae como beneficio la realización correcta de las actividades y por ende la eficacia y eficiencia.

### 3. La expresión emocional:

Stanton (1993) *"Todas las personas utilizamos la comunicación para expresar nuestros sentimientos, inquietudes, satisfacciones e insatisfacciones y necesidades con el propósito de ser escuchados"* (p. 46)

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. La organización tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenderse los empleados. Por ejemplo, cuando se les pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo se está controlando las actitudes que poseen los

trabajadores. Pero también es importante escucharlos ya que ellos son personas con problemas, dificultades o necesidades en torno al trabajo que está realizando.

Las emociones afectan las actitudes y el comportamiento en el lugar de trabajo, lo que trae grandes repercusiones en la productividad. Entre más emociones positivas existan se formaran más actitudes positivas hacia la organización e influyen en los empleados estimulando su creatividad y a comportarse con más flexibilidad, a tener mayor confianza en sus competencias, ser más persistentes, aumenta la probabilidad de que se fijen metas altas, vean y corrijan errores y que tengan mejor capacidad para resolver problemas.

Para crear emociones positivas en una organización usando la comunicación como medio pueden ser: expresar emociones positivas en el trabajo con regularidad, mostrar emociones y comportamientos positivos que salen de lo normal, señalar a los empleados cómo su trabajo contribuye a un bien mayor y a qué personas están ayudando con sus esfuerzos, propiciar oportunidades para que las personas se ayuden entre sí y expresen gratitud por la ayuda que reciben de otros; festejar los logros del personal de modo que tengan siempre la sensación de triunfo y sientan las emociones positivas asociadas a él.

Por tanto se debe tener un especial cuidado a la hora de comunicar algo ya que se está tratando con personas sensibles a alrededor y la mejor manera para obtener buenos resultados es saber comunicar desde la sensibilidad emocional de cada empleado.

#### 4. Informativa:

Chiavenato (2009) *“La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos”* (p. 309)

Por medio de la comunicación logramos entender y conocer la fuente de diversos problemas operativos que se dan dentro de las organizaciones, con mucha frecuencia vemos que alguna actividad falla o no se realiza, y mediante la investigación a fondo usando los diversos canales de información nos damos

cuenta de lo que sucede alrededor, es decir nos da información para que tomemos cursos de acción y así poder hacer efectiva la toma de decisiones, esto es beneficioso para el gerente de la compañía ya que además de realizar una comunicación interpersonal, se obtiene la información que se necesita.

Es muy importante enfatizar que la comunicación sirve para informar y mantenerse informado.

#### 1.6. Barrera de la comunicación interna.

La comunicación interna puede ser tan frágil y vulnerable, donde puede presentar distintas situaciones que pueden impedir su efectividad.

Dentro de las principales barreras tenemos:

1. Físicas: son las deficiencias técnicas de los canales y soportes
2. Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de los receptores.
3. Sociológicas: Disputas de los comunicantes
4. Culturales: Diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes
5. Administrativas; Sistemas adecuadas en la organización.
6. Lingüísticas: desconocimiento de los códigos signos en la comunicación.
7. Psicológicos: trastornos personales y problemas de carácter como son la depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas.

Las barreras que se presentan en la transmisión pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje o en la misma retroalimentación de la información que se recibe.

Pero ¿Cómo podemos superar todas esas barreras que nos impide comunicarnos de manera eficiente en la organización?

Stephen (1987) afirma que existen 3 maneras para superar esas dificultades que muchas veces se presentan en la comunicación organizacional.

## 1. Usar la retroalimentación.

“El emisor puede formar una serie de preguntas conexas con el mensaje a fin de averiguar si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún puede pedirle al receptor que repita con sus propias palabras. Si el emisor oye después lo que se desea, habrá mejorado la comprensión y exactitud”. (p. 216)

Muchas veces la organización se mueve en un entorno de rapidez y velocidad, es decir los empleadores necesitan la información de forma inmediata que cuando la llegan a solicitar a su personal lo hacen de forma variante y confusa que este no le queda más que averiguar o pensar en lo que el empleador necesita, sin embargo la mejor manera de poder saber las cosas que se nos pide o que se nos está comunicando es usar la retroalimentación para poder tener mejor comprensión de lo que se nos está pidiendo o solicitando.

## 2. Simplificar el lenguaje.

“El emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta los destinatarios del mensaje de modo que el mensaje sea compatible con los receptores”.(P. 216).

Siempre tomando en cuenta esta afirmación podemos decir que la mejor manera de comunicarnos con los demás individuos que se encuentran alrededor de nosotros es mediante un lenguaje claro y sencillo. Muchas veces las personas que trabajan en una organización desean impresionar con un lenguaje abstracto y confuso que la persona con la cual nos comunicamos no comprende lo que les está comunicando.

Los vocabularios especializados (jerga profesional) facilitan la comprensión cuando se utilizan con los miembros de otro grupo que hablan ese idioma, pero puede provocar innumerables problemas al emplearse fuera de ese grupo.



Existe un error muy frecuente en las empresas el uso de lenguaje o jerga empresarial que la mayoría de los empleados que iniciar la labor en el medio organizacional no lo podrán comprender y por lo tanto quedara la duda y se creara ineficiencias operacionales.

### 3. Escuchar activamente.

Sugerencias para escuchar bien:

1. Deje de hablar.
2. Haga que el hablante se sienta cómodo.
3. Muestre al hablante que usted quiere escuchar.
4. Elimine distracciones.
5. Sienta empatía por el hablante.
6. Sea paciente
7. Controle su temperamento
8. Mantenga la serenidad ante la crítica y las distorsiones
9. Haga preguntas
10. Deje de hablar. (p. 218)

Estos son los 10 pasos que se necesita para poder escuchar activamente a todos los miembros de una organización el cual la mayoría de las veces se fragmenta o se omiten. Esto se da generalmente entre los niveles jerárquicos.

Un ejemplo claro de ello es cuando el gerente de la organización desea conocer cuáles son las dificultades que existen en determinada área. Este podrá escoger entre conocer el problema mediante un informe el cual analizara rápidamente por las innumerables ocupaciones que este tiene o hablar de frente con el encargado del área el cual le detallara lo que necesita conocer el gerente pero siempre y cuando aplique los 10 pasos del escucha activa.

#### 4. Controlar las emociones.

*“Si estamos emocionalmente perturbados, estamos más propensas a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen y también es posible que no expresemos con claridad y precisión lo que queremos enviar” (p. 217)*

Por control emocional no queremos decir ahogar o reprimir las emociones, sino regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.

Es necesario que cuando comuniquemos un mensaje nos podamos dirigir al receptor de forma controlada sin ningún tipo de perturbación ya que si lo hacemos se tiende a expresar mal el mensaje y por tanto no conduce a provecho la comunicación sino a distorsiones del medio, de igual manera cuando recibamos un mensaje debemos aplicar los diez pasos de escucha activa en conjunto con el control de las emociones, siempre recordando que dentro de una organización se debe laborar de tal manera que todo lo que se haga sea encaminado hacia el crecimiento empresarial.

Tenemos que tener en cuenta que una empresa está formada por personas con diferentes personalidades, aunque por defecto desde el primer momento en que comienza a laborar un trabajador se le enfatiza en el tipo de conducta y reacciones ante determinadas situaciones, no hace que el personal controle sus emociones ante determinadas situaciones ya sean positivas o negativas.

El gerente de una empresa debe tener cuidado con el lenguaje, gestos y tono utilizado a la hora de transmitir un mensaje ya la otra persona puede interpretarlo de diferente manera, debido al estado emocional que este posee.

## CAPITULO DOS: EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, CARACTERÍSTICAS, ESTILO E IMPORTANCIA.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión.

### 2.1. Definición del proceso de toma de decisiones.

Según la Enciclopedia Básica de la Lengua Española define como decisión “a la determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado” (p.150).

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización. El simple hecho de vivir, conlleva a la toma de decisiones, el cual determina los cambios que ocurren al rededor. Además que conlleva a situaciones futuras muy importantes de la vida por ejemplo: Si se ofrece un trabajo en el exterior, se pensaría en todos los beneficios que se obtendrían pero también se debe pensar en lo que implica el tener que dejar tu país: como el aprender otro idioma, el dejar a su familia, el capacitarse aún más para rendir de mejor manera, en fin una serie de acciones te llevaría aceptar esa propuesta; en caso contrario si no aceptas, difícilmente podrás encontrar una oportunidad como la que se ha presentado. En fin las decisiones van más allá al presente ya que ellas inciden siempre en el futuro.

Kast (1970) *“Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.”*(p. 42)

Es decir que va a ver ocasiones en que una decisión implica seleccionar la mejor alternativa que según la opinión del decisor va generar un beneficio, ya no solo sería un sí o un no en alguna situación donde se necesite de la toma de

decisión. Es en esas situaciones donde la vida de las personas está en juego, si elegimos una alternativa buena se tendría una serie de beneficios y vida gozaría de emociones al tener una buena aceptación; en caso contrario si se elige mal, se sufriría de las consecuencias y causaría una tristeza por no haber logrado lo que la persona deseaba con la elección de la alternativa.

Chiavenato (1979) " *la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas para determinar un curso a seguir.*" (p. 383).

Con esto quiere decir que las decisiones forman parte de la vida cotidiana, del día a día en la sociedad y mediante una excelente elección se puede asegurar el éxito ya nuestra vida o de alguna entidad en la que se labora, una buena decisión suministra a una organización medios de control para el buen funcionamiento de la misma, determina e identifica el curso de acción que esta va a seguir en cuanto al funcionamiento programado.

## 2.2. Importancia del proceso de toma de decisiones.

Coelho (1982) afirma "*un hombre tiene que escoger. En esto reside su fuerza: en el poder de sus decisiones*" (p. 74),

Todas las personas desde que se levantan están tomando decisiones ya sean simples o aquellas que forman parte esencial de su futuro. Se necesita elegir, es decir, no se puede vivir sin elegir, el saber escoger algo y decidir sobre aquello es lo que nos hace seres pensantes dotados de capacidad para escoger aquello que nosotros deseamos hacer o decir o actuar o caminar o movernos o reírnos, en fin, una serie de actividades innatas como personas.

Una empresa tiene libre deseo de escoger la decisión que más le convenga con el fin de permanecer en el mercado ya sea para ser líder o por simple hecho de sobrevivir, cualquiera que sea su fin tienen la libertad de decisión entre las alternativas que más les convenga.

En pocas palabras podemos decir que el éxito de una organización radica en su poder de decisión en todos los ámbitos, no solo en cuanto a los beneficios que

la empresa pueda obtener sino también la armonía empresarial que toda institución debe tener. Por tanto el proceso de toma de decisiones es la manera más inteligente de asegurar el éxito y no el fracaso de las organizaciones. Por tal razón es de vital importancia que los administradores en la actualidad realicen sus gestiones de una manera lógica, coherente y calculadora, para esto es necesario que tomen decisiones más acertadas las cuales podrán obtener mediante el estudio dificultoso de la eventualidades que ocurren dentro y fuera de las organizaciones a fin de poder identificar con anticipación situaciones venideras que puedan convertirse en una oportunidad o una amenaza.

Hellriegel, Slocum (2004) expresa que *“la toma de decisiones es una parte importante de la labor del gerente”* (p. 157).

Cuando un gerente toma una decisión o cuando el coste de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. Pero tales situaciones, afirma Robbins (1999), son la excepción.

### 2.3. Características del proceso de toma de decisiones.

Stephen (2004) describe un modelo racional de toma de decisiones donde expone las siguientes etapas: *“Definir el problema, Identificar los criterios de decisión, Dar peso a los criterios, Desarrollar alternativas, Evaluar las alternativas, Elegir la mejor alternativa”* (p. 132). (Ver anexos. Figura 4)

A continuación detallamos los algunos criterios adoptados por el autor antes mencionado en la toma de decisiones, tomando en cuenta la racionalidad de las decisiones que un gerente debe tener:

#### 1. Definición del problema:

Verificar la situación planteada es realmente un problema; luego determinar las causas, en muchas ocasiones es difícil identificar las razones del problema, e incluso conocer la raíz que origino el problema que la instituciones está pasando.

Un problema muy común en las instituciones es la disminución de los clientes, por tanto dichas empresas necesitan conocer las causas a profundidad de los problemas que está ocurriendo en esa disminución. Para poder conocer a profundidad donde radica el problema se necesita de una análisis exhaustivo del mismo.

## 2. Análisis del problema:

Una vez verificadas las causas, deben ser analizadas por todos los hechos que estén relacionados con el problema o situación planteada. Es de vital importancia que todas las instituciones que están pasando alguna situación necesitan realizar un análisis exhaustivo de las causas que originaron dicha situación.

Este proceso ayuda a identificar de donde vino el problema y así dar el siguiente paso en la toma de decisiones.

## 3. Formulación de opciones:

Según Koonts (1984) *“Decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra entre el núcleo de planeación”* (p. 79).

No debemos apresurarnos antes un problema y encaminarnos hacia la solución que más rápido nos venga la mente. Debemos plantearnos varias posibles respuestas, no importa el número, mientras más alternativas mejor. Luego de agotarlas, debemos jerarquizarlas de acuerdo con las posibles consecuencias que ellas ocasionen.

Dentro del proceso de toma de decisiones una empresa debe evaluar las opciones que más se adapten a la problemática que se están viviendo en la empresa. De igual forma si la empresa no está pasando por problema, sino en cambio tiene una gran oportunidad que le creara una estabilidad o una prelación competitiva en el mercado deberá formular una serie de opciones ya sea de beneficio o desventajas para la misma.

#### 4. Seleccionar la mejor opción:

Freemont E. Kast (1879) menciona que *“Decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas”* (p. 208),

Es decir, preferir aquella que al medir sus posibles consecuencias sea la más viable, también analizando y estudiando la opción que para la persona sea de gran utilidad, es decir, que la decisión sea la correcta y no descartar las posibles segundas opciones. Durante este proceso también es necesario realizar un análisis a profundidad de dichas opciones para conocer qué efectos puede tener en el momento en que se realiza la decisión.

Tomar la decisión. Cuando ya se definió el problema o situación que se ha presentado, se analizan las causas o los beneficios que se puede tener: se formulan las opciones y se selecciona la opción ya analizada se puede decir que podemos optar por la decisión más favorable, que se deberá medir el resultado en corto tiempo. Si ese problema se solucionó, entonces la decisión que se tomó fue la acertada, de lo contrario traerá devastadoras consecuencias para el desarrollo de la organización.

#### 2.4. Clasificación del proceso de toma de decisión.

Chiavenato (2009) *“El éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre las eventualidades ocurridas en la transitoriedad de sus operaciones”* (p. 226)

Las organizaciones a diario sufren de cambios que el entorno le proporciona, estos cambios pueden hacer que las operaciones se vean afectadas ya sea para beneficio o sea para pérdida. Por tanto se da el momento que la organización tome una decisión, el cual puede ser programada o no programada.

#### 2.4.1. Decisiones Programadas.

Chiavenato (2009)" son aquellas decisiones que son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema" (p. 227)

Esto quiere decir que son todas aquellas decisiones que son rutinarias y las acciones que se realizan periódicamente para esta. No hay necesidad de vivir en alerta, quiere decir que cualquier problema recurrente sencillo o complejo se puede pronosticar y analizar muy fácilmente. Por ejemplo cuando un gerente no tiene que preocuparse por el salario de un empleado nuevo ya que este está regido por la empresa y por lo general ya está constituido en la empresa el salario para cada cargo. Así de igual manera si una si una fábrica posee una maquina con defecto debido a su antigüedad el cual no se ha cambiado debido al valor de la misma, la empresa considera que es menos costoso repararla o implementar una acción siempre que la maquina deje de funcionar.

A como se ha mencionado en el ejemplo empleado las empresas tienen una serie de acciones que deciden entre una de ellas cuando los eventos son repetitivos y que por lo general los daños son menores en su proceso de formación. Así es necesario tomar en cuenta la eventualidad de dichos incidentes para poder saber que es preciso acudir a dichas acciones.

En la medida en que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida en que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas al estar el problema bien estructurado en cuanto a los problemas mal estructurados el mando recurren a las decisiones no programadas para intentar soluciones únicas

#### 2.4.2. Decisiones no Programadas.

Chiavenato (2009)" *Se presenta cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar*" (p. 227)

La reestructuración de una organización o cerrar una división no rentable son ejemplos de decisiones no programadas. Sus características que son únicas y no recurrentes. Cuando un mando confronta un problema mal estructurado o uno que



es nuevo, no tiene solución instantánea requiere de un tratamiento específico y a su medida. Otro ejemplo de toma de decisiones de forma no programada se da cuando se lanza un nuevo producto y no se sabe cómo va a reaccionar la competencia, entonces no existe un indicio de cómo actuar, mas sin embargo la empresa sabe que debe estar alerta ante cualquier situación presentada. Así mismo cuando se da la planeación estratégica o la reducción de costos en la producción.

Estas decisiones son lo contrario delo anterior puesto que no ocurren muy a menudo y necesitan un proceso específico para su solución. Este tipo de decisión se da en ambiente en el cual los administradores llaman, “situación imprevista” y por lo tanto se necesita tener una dar solución lo más pronto posible porque se da en circunstancias no esperadas.

Una decisión programada puede ser objeto de cambios radicales en la organización ya que no se cuenta con una opción inmediata de solución sino que se necesita replantear el problema y dar solución lo más rápido posible. No es lo mismo saber que vas a hacer ante algo que ya sabes que va a ocurrir o solucionar una eventualidad cuando ni siquiera sabias o no tenías indicio de que ocurriría.

Todos los administradores que posea se encontrara ante momentos en las cuales tomara decisiones y estas serán de cuerdo al momento en que ocurren o que se dan; ya sea dos maneras, programadas o no programadas. Por tanto es compromiso de todo buen líder mantenerse informado para poder saber tomar buenas medidas y así poderse enfrentar en esos momentos cruciales de su gestión y sacar la cara por su organización en la toma de decisiones acertadas.

### 3.1. Estilo de la Toma de Decisiones.

Stephen (1995) expone en su libro *“Las organizaciones del mundo de hoy”* menciona que hay cuatro formas en que los gerentes toman decisiones de acuerdo a una serie de características influidas en su personalidad.

Stephen menciona que el supuesto básico del modelo de la toma de decisiones reside en reconocer que las personas difieren en dos dimensiones:

La primera es “la forma de pensar”. Donde muchos individuos realizan sus decisiones de manera racionales en un contexto centralizados a sus conocimientos. En cambio la segunda es “la tolerancia a la ambigüedad que toleran las personas”, esto quiere decir que existen personas con una capacidad de toma de decisiones de forma coherente y orden en la información donde el grado de ambigüedad es el mínimo.

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones, Stephen (1995) desarrollo un diagrama donde aparecen los cuatro estilos para la toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual, conductual.

#### 3.1.1. Estilo Directivo.

Según Stephen (2004).” *este estilo sitúa a los gerentes como personas que toman decisiones de forma lógica y rápida, contando con poca información y evaluando pocas alternativas*”. (p.81).

Los gerentes que toman decisiones con el estilo directivo poseen las siguientes características: Primeramente es total mente cerrada a sus propias ideas, es decir, no toma en cuenta la opinión de los demás, ya que es precavido y por lo general no toma riesgo.

Las personas con este tipo de estilo por lo general necesitan de datos o números para poder tomar una decisión. Y la decisión que toma es rápida y limitada al corto plazo.

Un ejemplo de ello es un administrador exponiéndole la posibilidad de posicionarse en el mercado aún más, abriendo una nueva sucursal de la empresa que dirige. El director solamente pensara la decisión que va tomar hasta ver los datos numéricos que el administrador le proporcione y haber realizado un estudio a profundidad de la viabilidad del proyecto.

### 3.1.2. Estilo Analítico.

El estilo analítico para tomar decisiones se caracteriza por una mayor tolerancia a la ambigüedad que los tipos directivos, combinado con una forma de pensar totalmente racional. Estas personas precisan de más información antes de tomar una decisión, considerando y analizando más alternativas. Los individuos situados en este estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas, además de poseer una mentalidad innovadora. Son totalmente objetivas y abiertas a la realidad que están viviendo en su organización.

También se puede decir que los que usan el estilo analítico tienen lógica y alto nivel de tolerancia para las imprecisiones, ellos tienen la ventaja de que sus decisiones no son instantáneas sino que primero se aseguran de que tengan la información necesaria para poder tomar una decisión considerando las alternativas que se le presenten y así tomar la decisión más indicada para la situación presentada.

### 3.1.3. Conceptual.

El estilo conceptual es aquel en el cual el gerente o decisor para tomar decisiones engloba a personas con una gran tolerancia a la imprecisión y un modo de pensar intuitivo. Estas personas se caracterizan por tener una amplia capacidad para procesar información desde una perspectiva extensa y una elevada capacidad analítica tratando de analizar muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y con frecuencia buscan soluciones creativas a los problemas.

Los líderes que son conceptualistas necesitan de información veraz y de buena fuente para tomar decisiones, que le permitan tomar la opción que le genere menos riesgos.

#### 3.1.4. Conductual.

El estilo conductual representa a aquellas personas cuyo modo de pensar es de manera intuitiva pero cuyo grado de tolerancia a la ambigüedad es bajo. Estas personas trabajan bien con otras, están abiertas a las sugerencias y se preocupan por los que trabajan con ellas. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones, además de que se guía más por su propia experiencia en los negocios.

Los cuatro estilos para tomar decisiones podrían considerarse independientes unos de otros. Sin embargo, es fácil detectar que un individuo con un estilo dominante posea características de los otros tres como posibles alternativas para una mejor resolución a una situación concreta.

#### 4. Situación o contextos de decisión.

Stephen (1987) *"Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones"*.(p. 180)

Con demasiada frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas. Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certeza o certidumbre, incertidumbre y riesgo.

En la toma de Decisiones considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

#### 4.1. Decisiones tomadas bajo certeza.

Stephen (1998) *"el encargado de tomar una decisión conoce por adelantado el resultado de su elección"* (p. 64).

Es decir los empresarios que toman decisiones bajo certeza o certidumbre tienen la total seguridad sobre lo que va a ocurrir en el futuro. Desde un punto de vista estrictamente económico se trata de elegir el curso de acción que va a proporcionar los mejores resultados de acuerdo con el criterio establecido (beneficios, rentabilidad, cifra de ventas...). No es, sin embargo, una situación habitual.

Son pocas las decisiones que se toman bajo condiciones de certeza o certidumbre pero en este estilo es donde se obtiene el conocimiento total del problema la información exacta medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas consideradas y los individuos pueden prever e incluso controlar los hechos y resultados al disponer de un adecuado conocimiento y una clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas.

#### 4.2. Decisiones tomadas bajo riesgo.

Stephen (1998) *"El encargado de tomar las decisiones es capaz de estimar la verosimilitud de las alternativas o los resultados"* (p.64).

Esta capacidad de asignar probabilidades podría ser un resultado de la experiencia personal o de información secundaria. En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

Esta situación se aproxima bastante más que la anterior a las situaciones habituales en la empresa. El decisor, bien porque se ha procurado información,

bien por su experiencia, puede asignar probabilidades a los estados de la naturaleza de los que depende la efectividad de su decisión. De esta forma, puede valorar, al menos asociándolos a una probabilidad, los resultados promedio de sus decisiones. Por supuesto, que eso sea suficiente para tomar una decisión depende de los criterios que se definan para tomarlo.

#### 4.3. Decisiones tomadas bajo incertidumbre.

Stephen (1998)" *los responsables de tomar las decisiones no cuentan con información suficiente para calcular las alternativas para calcular los riesgos*"(p. 65)

Las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables; la condición bajo la cual resulta más difícil tomar decisiones es la incertidumbre, pues en esta situación, los responsables de tomar decisiones no cuentan con información suficiente para tener en claro las alternativas o estimar su riesgo. Se basan ya sea en su intuición o en su creatividad.

Al igual que con el riesgo, los decisores en muchas ocasiones se enfrentan a decisiones en las que no pueden efectuar suposiciones sobre las condiciones futuras en las que se desarrollarán los cursos de acción elegidos. Ni siquiera es posible asignar probabilidades razonables a dichos sucesos futuros. En estos casos la decisión, además de por criterios políticos y económicos, se ve orientada por la orientación psicológica del decisor.

## CAPITULO TRES: LA COMUNICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.

Uno de los principios fundamentales de toda buena administración es saber obtener la información que ayude a la empresa en la buena toma de decisiones y de igual manera saber comunicarla a los demás miembros con el fin de crear un conjunto de actividades para llevarlas a cabo y así llevar a la compañía al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 3. Definición Información y comunicación.

Debemos tener en cuenta que la información no es lo mismo que comunicación. La comunicación crea expectativas y plantea exigencias y la información aumenta el conocimiento, aumenta la certidumbre de lo que sucede alrededor. Por tanto es necesario que en toda empresa se pueda transformar la información en comunicación que la institución necesita.

La información es un conjunto de datos organizados y procesados que sirve para construir un mensaje, un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. Mientras que la comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

#### 3.1. Comunicación e información.

Stanton (1993) *“Cualquiera que haya visto una página de estadística sin aparente sentido sabrá que hay una gran diferencia entre información y comunicación”* (p. 70).

Las cifras representan información pero la comunicación no se produce hasta que se interpreta tales cifras, hasta que la persona que está mirando le dé un significado. Como hemos visto un ser humano recibe la información y luego la interpreta de acuerdo a su experiencia y expectativa. De esta manera es necesario afirmar que la información complementa la comunicación ya que lo que

se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otro.

Concretando más las definiciones es necesario afirmar que la comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Comunicar es transferir información de una persona a otra sin tener en cuenta si despierta o no confianza.

La información es el significado que otorgan las personas a las cosas. Los datos se perciben mediante los sentidos, estos los integran y generan la información necesaria para el conocimiento, que permite tomar decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguran la existencia social. El ser humano ha logrado simbolizar los datos en forma representativa, para posibilitar el conocimiento de algo concreto y creó las formas, tanto de almacenar como de utilizar el conocimiento representado.

Pese al progreso de la tecnología la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeto a interferencias y turbulencias esto quiere decir que las personas interpretan el mismo mensaje de manera distinta tanto la fuente como el destinatario, lo que genera variaciones en los procesos de codificación y decodificación.

Chiavenato (2009) "la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual el emisor influye en el receptor y le aclara algo. Más aun, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas" (p. 307)

Información en sí misma, como la palabra, es al mismo tiempo significado y significante, este último es el soporte material o simbología que registra o encierra el significado, el contenido. Por ejemplo: el encargado del departamento de ventas da información al gerente mediante la comunicación, este le comunica, valga la redundancia los cambios que han ocurrido en el nivel de ventas, ya sea un aumento o una disminución en los artículos vendidos, es decir se comunica la



información para que haya una reacción en la otra persona, ya sea satisfacción o de insatisfacción. Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha dominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales de las empresas (capital, energía, personas). Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla. Si no se considera la información como un recurso valioso y costoso, nadie se preocupa de manejarla adecuadamente, nadie se considera responsable de su gestión.

La información es una entidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre sobre un hecho o circunstancia cuando más certeza exista acerca de la información, menor será la necesidad de información esto es muy fundamental también para la toma de decisiones.

Los objetivos de la información son:

- a) Transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones.
- b) Influir en la actitud de todo el personal de la empresa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa.

La información se transfiere a través de mecanismos de comunicación:

- a) Los interlocutores.
- b) El tipo de comunicación.
- c) Los canales de comunicación.
- d) La interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos.
- e) Las redes de comunicación empleadas.

### 3.1. Difusión de una decisión.

Según el Multi Diccionario practico (20013) define la palabra difundir como *“la acción y efecto de difundir (propagar, divulgar o esparcir). El término, que procede del latín difusión, hace referencia a la comunicación extendida de un mensaje”* (p. 127)

Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha denominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interactúan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un elemental soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos. Por tal razón es importante saber escoger el medio o la forma en que desea nos dar a conocer la decisión que hemos tomado para la ejecución adecuada en la empresa.

Por otra parte es importante mencionar que toda información que se envía a través de los distintos canales y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador, el manejo o adquisición de nueva maquinaria, la ampliación o la compra de terreno entre otros.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los

sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos, la cual se debe tener mucho cuidado con el medio o canal que usamos para situaciones como estas.

### 3.2. Riqueza de la comunicación.

Hellriegel (2008) afirma que “*La capacidad que tiene un enfoque comunicativo para transmitir señales y proporcionar retroalimentación*” (p. 530) se llama riqueza de medios.

Esto es la forma en que se usa los canales de comunicación para poder transmitir una información a los niveles organizacionales de la empresa. Un ejemplo de ellos es la forma en como un gerente de ventas pasa el reporte de ventas del mes al gerente para darle a conocer la cantidad de productos vendidos; para poder realizar esa labor informativa se necesita usar un medio de comunicación donde se haga eficaz el conocimiento de dicha información; de igual forma el gerente necesita mantener una comunicación para darle al jefe de departamento sus ideas u opiniones acerca de su punto de vista sobre el reporte de ventas.

Cuando una empresa cuenta con diferentes formas de comunicar una decisión, toda persona o individuo tienen que tener cuidado de la manera en que desea hacer conocer las decisiones o las informaciones que se necesita dar a saber a los demás individuos.

Una empresa con la capacidad de brindar una información perfecta desde el inicio hasta el fin es idónea, es más, sería la empresa perfecta, ya que toda información comunicada usando el medio apropiado haría que todas las funciones se realicen de forma efectiva en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, y así mismo crear ventajas competitivas que ayuden al crecimiento de la organización. El buen manejo de las vías de comunicación hace que el clima organizacional se mantenga equilibrado en un ambiente de información y complementariedad de la ejecución de dichas ordenes prescriptas en el canal de comunicación. Saber comunicarnos bien es la clave principal para

un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan. Un ejemplo de ellos es la notificación de algún cambio en el reglamento de la empresa donde la gerencia necesita dar a conocer de manera pública a todos los individuos que componen dicha entidad.

Se necesita saber qué tipo de medio satisface la necesidad de comunicar dicho cambio de tal manera que la información llegue a su debido receptor y que se logre una retroalimentación del mensaje dado. La retroalimentación puede darse de varias maneras: que sea cumplido con acciones las órdenes dadas en el reglamento organizacional, que se realice algunas quejas o inconformidades en lo expresado o que haya oposición o resistencia al cambio de dicho reglamento.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, boletines informativos, murales, circulares, memorándum entre otros medios que sirven para mantener un buen nexo comunicacional entre gerencia y demás empleados de cada una de la organización y así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía.

La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Un grupo bien informado genera confianza y genera ánimo y deseo de trabajar en pro del éxito de lugar de trabajo. Es en esto que radica la importancia y la riqueza de la comunicación y de la información en buscar o seleccionar el medio adecuado de dar a conocer los avances que posee la empresa en cuanto a su éxito y también de los fracaso y pérdida de oportunidades para que los individuos se sientan comprometidos con el cumplimiento de las metas y los objetivos que la empresa ha impuesto para su crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, siempre un mensaje debe ser auténtico y con mucha credibilidad. Que lo que se exprese sea lo que realmente se piensa y se busque y que todo gire en beneficios verdaderos tanto a los empleados como a la organización. La sinceridad siempre debe salir a flote tanto en situaciones buenas como en posibles errores, donde se reconozca la falla y se luche por tratar de mejorar.

Pero de nada sirve unos buenos canales de comunicación y mensajes claros, si estos no arriban a su destino final. Debe existir la certeza que las ideas llegarán a todo el mundo y que se tendrán en cuenta para el perfecto rumbo de una compañía. Por tal razón, se debe asegurar que la información llegue a todos y que se entienda a la perfección para su correcta implementación.

Entre las formas en que una empresa puede utilizar para comunicarse con los empleados ante la difusión de una decisión están:

- a) Comunicación de persona a persona
- b) Comunicación impresa y visual
- c) Comunicación basada en la tecnología de la información

Cada una de estas formas tiene su ventaja y desventaja que abordaremos en el siguiente ítem.

### 3.3. Ventajas de las formas de comunicación organizacional y la toma de decisiones.

Chiavenato (2005) *“la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones”* (p. 309)

Verdaderamente un canal de comunicación se puede ver su grado de efectividad si la información suministrada se lleva acabo, pero ciertamente es necesario resaltar que la una decisión dependiendo del grado de importancia se escoge el canal más efectivo para poder hacerla llegar. Por ejemplo, el cambio de logo de un producto no se puede comunicar a través de un escrito al gerente, por ende se necesita que se efectué una reunión para la factibilidad de dicha decisión. Si en el caso de que se apruebe la decisión se hablara de forma directa con el área de producción para que haga el cambio pertinente en dicho producto.

Stanton (1993) *"Una comunicación será más ventajosa si se realiza de forma directa, ya que permite la interacción y la retroalimentación de la información que de forma escrita, en si nos permite mantener un contacto directo y así saber los puntos de vista del receptor ya sea para mejoramiento o para conocer puntos de vista diferentes en el contexto organizacional"* (p. 71)

Las ventajas que aseguran una buena comunicación organizacional son:

- a) Buen desarrollo de las actividades establecidas para los trabajadores.
- b) Mayor eficiencia y menor margen de error en el cumplimiento de dichas actividades organizacionales.
- c) Conocimiento de los objetivos organizacionales para el trabajo en colectivo y cumplimiento de las mismas.
- d) Mayor confianza en el proceso de toma de decisiones.
- e) Se genera un ambiente de comodidad.
- f) Se obtiene mayor información para la mejor toma de decisiones.
- g) Crea oportunidades de interacción entre los niveles jerárquicos. Habrá más intercambio de información, ideas y conocimientos entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo, se realizarán más consultas beneficiosas fomentando el aprendizaje, la innovación y una reducción en la duplicación de información y trabajo. Por ello será también más sencillo y más rápido resolver problemas, porque opiniones de cómo solucionarlos pueden venir de cualquier dirección.
- h) Brinda mejores pautas para el crecimiento organizacional mediante la implementación de actividades colectivas producto de la toma de decisiones.
- i) El personal se sentirá más identificado con las metas, misión y visión de la compañía, lo que provocará el pensamiento general de "mi accionar es

importante y contribuyo a los objetivos de la empresa”, lo cual los motivará e incrementará su esfuerzo y eficiencia. Lo que claramente aumentará la productividad y rentabilidad.

Tomando en cuenta el principal principio de que una empresa tienen la información de que hacer en el desarrollo de sus actividades y se ha tomado la decisión, no solo basta con tener el que hacer si no también el saber comunicar. Es completamente nulo que un gerente se asegure de tomar la decisión que cambie el rumbo drásticamente para bien en la organización si no se encargó de comunicarla de la misma manera en que se tomó: es menester de todo buen gerente asegurar que la comunicación de sus ideas lleguen a como se ha tomado o se ha planteado. Así mismo los jefes de una misma línea jerárquica hacerle saber al personal que está a su cargo las decisiones o las ideas que se ha tomado para llevarlas a cabo de la misma manera en que se han planeado o se han dado a conocer.

Stephen (2004) *“Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación habrá menos posibilidades de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los empleados que forman parte del equipo de la empresa”*. (p. 133)

Si una organización necesita ampliar su mercado, necesita reunirse con los jefes de departamentos para tomar la decisión y así poder analizar la probabilidad de dicho proyecto. Se necesita la comunicación cara a cara para poder interactuar y expresar sus opiniones acerca de lo que compete al proyecto. Una ventaja de este tipo de comunicación fortalece los nexos y los lazos laborales entre los trabajadores. No así si el gerente es un líder posesivo y dictador, este tipo de comunicación no fluirá de la mejor manera ya que los participantes de la conversación pueden no ser honestos pues pueden sentirse inseguros o tener miedo de decir algo que pueda molestar a su jefe.

Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numeroso canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

### 3.3.1. Comunicación interpersonal.

Chiavenato (2005) " *hay dos tipos de comunicación interpersonal: la verbal y la no verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escrita para compartir información con otros. La comunicación no verbal consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos*" (p. 316)

Una fortaleza importante de la comunicación de los grupos son los muchos puntos de vista de los miembros del grupo. Cada miembro aporta fortalezas, debilidades y experiencias únicas para el grupo. La recepción de las aportaciones de cada miembro del grupo fomenta la comunicación sobre varios aspectos de un problema o situación. Mientras que una persona debe confiar únicamente en sus habilidades y talentos, un grupo se beneficia de la combinación de los puntos fuertes de todos los miembros. Esta diversidad de experiencias y puntos de vista ayuda al grupo a comunicarse de manera efectiva y lograr resultados, es decir se logra un intercambio eficaz si se trata de un problema o una oportunidad desde varias perspectivas.

Además que cuando tomamos una decisiones tomamos en cuenta criterios no verbales para asentir que lo decidido es lo correcto, así mismo la ratificamos de forma verbal para poder dar a conocer que lo realizado en grupo es en verdad lo idóneo.

Además un estilo de comunicación del equipo a menudo resulta en una mejor toma de decisiones que los individuos que operan solos lo hacen. Después de la lluvia y sugerencia de ideas, los miembros del grupo trabajan juntos para llegar a un consenso. A medida que más miembros del grupo refinan una decisión mediante la comunicación conjunta, los miembros se sienten más comprometidos con esa decisión. Lograr un alto nivel de compromiso en una decisión es un beneficio adicional de la comunicación de grupo sobre el trabajo individual.

Cada vez que se realiza una toma de decisiones de forma grupal se necesita tomar en cuentas aspectos comunicacionales como:

- a) La escucha activa a todas las ideas de los integrantes del grupo



- b) No descartar ninguna idea que sugiera el integrante del grupo, aun cuando esta nos parezca fuera de la realizar
- c) Practicar la cortesía poniendo todos los sentidos a la escucha de las opiniones
- d) Usar un lenguaje sencillo para expresarnos
- e) Propiciar confianza para la libre interacción de los miembros.
- f) Tener paciencia, dominando el temperamento en caso de que el problema planteado para la solución sea muy complejo.
- g) Mantener una actitud positiva ante los hechos.
- h) Crear oportunidades de solución por parte de los integrantes del grupo.

#### 3.4. Desventajas de las formas de comunicación y la toma de decisiones.

Como se ha mencionado anteriormente, la efectividad de un canal de comunicación solo se medirá en el resultado de las actividades desarrolladas a lo largo de las operaciones de la empresa. Dicho esto una organización cuanto más factible sea el canal por la cual se transmite el mensaje mejor será el desarrollo de las decisiones comunicadas a través de este.

Si se tiene que tomar decisiones importantes como una nueva inversión en algún rubro, necesita lanzar un nuevo producto, realizar una campaña publicitaria se necesita usar un canal de comunicación directo para poder tomar la decisión correcta mediante la toma de decisiones de forma colectiva, recordando que la organización no actúa de forma independiente sino de forma conjunto con todos los niveles operacionales.

Una empresa es un conjunto de personas que trabajan en común para un solo objetivo. Por tanto el gerente necesita información de cada una de las áreas de la empresa para poder realizar algún tipo de acción y tomar la decisión más acertada. Por lo general las decisiones se toman de forma colectiva para lograr una segunda opinión y un mayor margen de certeza.

Según Stanton (1993) algunas desventajas que encontramos en las distintas formas de comunicación pueden ser:

- a) En el caso de la comunicación oral cara a cara, si se realizar de forma grupal, la asistencia de algunos integrantes no se dará, o simplemente si la persona que dirige la conversación es de carácter autoritario las demás personas tendrán miedo de expresarse. Ejemplo de ello es cuando la mayoría de los trabajadores tienen temor de expresar anomalías en su áreas debido al carácter de sus jefes inmediatos, esto hace la se aumente el mayor número de anomalías dentro del desarrollo de las actividades operacionales.
  
- b) Las comunicaciones escritas lo cual son bastantes presentes en las empresas, una decisión no llega con claridad, ya que se expresa con limitaciones de palabras y el receptor del mensaje no lo entiende. Así si una empresa comercial como parte de su estrategia de ventas, es realizar descuento o regalías por la compra de algunos de sus productos, no puede mandar una carta o comunicado por escrito definiendo la promoción ya que el empleado no tienen tantas referencias para llevarlo a cabo,
  
- c) Las comunicaciones audiovisuales suelen ser muy costosa para la empresa y no genera un contacto directo con el receptor del mensaje, por lo que no es muy recomendado en las empresas realizarlo. Además de que la interacción que se da para poder tomar una decisión no es completa, si no limitada en tiempo.
  
- d) Comunicaciones por medio de tecnología como los email, fax no amplían el mensaje por lo que no se lleva cabo a lo inmediato, además de que existe personal que no maneja el uso de dicho medio y por lo tanto la información mandada no serviría de nada. Además de que demora tiempo en llegar, dependiendo de la velocidad del equipo y de factores tecnológicos.
  
- e) Las reuniones masivas siempre han sido un medio importante para conocer a profundidad los eventos que ocurren en torno a la empresa. Sin embargo tienen su desventaja en cuanto al tiempo definido para ello.

## CAPITULO CUATRO: LA COMUNICACIÓN DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

Saber comunicar es parte de ser un buen líder. No todo líder tiene forma de comunicar, es decir de buscar los medios más apropiados de hacer saber a los demás miembros de la organización una decisión para que se lleve a cabo de la manera en que se ha planteado. La mayoría de las decisiones que se toman en las organizaciones se dan de forma grupal para poder conocer más información y así dar pautas de acción, pero también es necesarios que dichos grupos puedan encontrar la mejor manera de recopilar información para la decisión y a la ves saber transmitir una decisión.

### 4. Impacto de la comunicación en la toma de decisiones.

*Chiavenato (2009) "el líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías (lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar la comunicación, entender sus problemas y puntos de vista) a efecto de aconsejarlas y de recopilar información que sirva a la organización como patrones para la elaboración de una decisión planteada por los mismos integrantes de la organización" (p. 349).*

La comunicación es las organizaciones no siempre es sencilla, ya que se trata de la transferencia comprensión de significados, la función que cumple es controlar, motivar, expresar emociones, e informar, el impacto que tendría la comunicación en la toma de decisiones sería que cuando se involucren a los conjuntos o equipo de trabajo junto con los jefes para tomar una decisión ya sea de un problema o de un proyecto estipulado, tengan mediante la comunicación adecuada, excelentes resultados y se aprovecha el conocimiento y la experiencia de todo el grupo, con una excelente información se obtendrían magnificas decisiones este sería un punto crítico de tomar en cuenta ya que comunicar hace que no exista la presión social dentro de la empresa y permite que los problemas sean muy sencillos de resolver.

Es pues la comunicación una herramienta que produce cambio a la hora en que ocurre una eventualidad, y se necesite tomar acciones a lo inmediato de los

cuales puede depender una organización, sin embargo en la actualidad se habla mucho de comunicar las decisiones de tal manera que todos los miembros de la organización estén informados, ya que en muchas ocasiones se deja la toma de decisiones para los niveles altos del sistema organizacional de la empresa y más tarde deslindar solamente actividades que lleven al cumplimiento de dicha decisión, haciendo así que muchos miembros de la organización posean interrogantes del porque se realizan dichas acciones.

Esto crea en los subordinados desconcierto y desconfianza de lo que se realiza, en dependencia de lo drástico de la decisión del líder.

Chiavenato (2009) *"el líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita y no verbal, transmitir intensamente información y proporcionar retroalimentación"* (p. 346). Es importante tener cuidado con el medio que un líder va utilizar pues una decisión mal informada a los demás miembros de la organización sería fatal para la misma.

La selección de la forma de comunicación varía en cuanto al nivel de complejidad que poséala decisión, dicho de esta manera, no podemos informar de forma drástica una serie de despidos sin justificación alguna, de forma oral, ya que ocasionaría disturbios y afectaría el clima laboral; o realizar la compra de un equipo nuevo por medio de una carta donde solo se autoriza la orden de compra sin necesidad de realizar detalles de la misma.

#### 4.1. Cumplimiento de los objetivos.

Chiavenato (2005) *"la comunicación entre la personas todavía dejan mucho que desear, porque no depende de la tecnología si no del esfuerzo de la gente y de aquellos que los rodea, este es un proceso que ocurre en el interior de las personas"*. (p. 309)

Esto se refiere a que los objetivos se cumplen si las personas que laboran dentro de la empresa ponen de todo su empeño para realizar el trabajo o el proyecto determinado, ya que estos se cumplen si y solo si la comunicación dentro de la empresa está siendo la adecuada y si se están cumpliendo con las

normas, ya que los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

Podemos decir que los objetivos son como una herramienta para la empresa siendo este el primer paso para iniciar un proyecto y son guías para la etapa de la ejecución de las acciones y por eso deben ser cumplidos de manera adecuada para que la empresa se oriente hacia su destino y se mantenga siempre encaminada hacia lo que tiene planeado.

Cabe destacar que los objetivos son los resultados que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Mediante la comunicación se dan a conocer los objetivos que tiene planteada la empresa por eso dentro de la organización es de vital importancia la comunicación entre el personal para lograr el cumplimiento de los objetivos.

El establecimiento de objetivos permite a la empresa comunicar a los empleados qué desea de ellos, qué tienen que conseguir, cuándo lo tienen que hacer y cómo lo están haciendo. Permite planificar y controlar objetivamente el rendimiento de los trabajadores sin necesidad de un control visual de cada una de sus acciones. Permite que los trabajadores se apropien de los objetivos como forma personal a llevarlos a cabo. Si comunicamos decisiones que vayan en pro del cumplimiento de los objetivos los trabajadores se sentirán comprometidos a la consecución de los mismos.

#### 4.2. Armonía en el clima organizacional.

El clima organizacional es el ambiente propio de trabajo en una organización ya que está formado por las personas que laboran en ella, repercute directamente en la conducta y el comportamiento de los miembros que la consienten, es único en

cada empresa y es lo que diferencia una de otras es la forma en que los colaboradores perciben el ambiente que los rodea, y si la empresa tiene un buen clima organizacional esta podrá cumplir con sus objetivos.

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Chiavenato, (1992) *"el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización"* (p. 309)

Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)."

Podemos destacar que un buen clima organizacional, fomenta la integración de los equipos de trabajo, mejorando la productividad y la satisfacción laboral y por consiguiente la contribución más efectiva para el logro de los objetivos.

Para esto hay varios puntos que se deben tomar en cuenta para mejorar el clima organizacional de la empresa por ejemplo tenemos acercarse a los empleados y ganarse su confianza, también tenemos darle el tiempo necesario para escucharlos acerca de las posibles necesidades que puedan tener ya sea personal o algún inquietud acerca de su trabajo en la empresa, manejar apropiadamente la crisis esta quiere decir que cuando las cosas se ponen difíciles dentro de la empresa hacerles saber que deben mantener la calma el orden y nunca perder el entusiasmo siempre motivarlos para que no pierdan el ritmo de su trabajo.

Que se sientan que son tomados en cuenta en cualquier decisión que vayan a tomar nunca rechazar las propuesta que estos brinden a sus jefes, pedirle siempre sus opiniones de lo que ellos piensen ya sea de algún cambio que

quieran para la empresa o algún otro plan que tengan destinado para esta, fomentar el respeto entre los individuos ya que es difícil imaginar que todos los integrantes de una empresa se van a llevar completamente bien, por ello es muy importante que promuevas la tolerancia, el respeto y la armonía entre tu personal.

Chiavenato (2009) *"el clima organizacional se refiere a las condiciones atmosféricas internas de la compañía y no las externas además es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento"*. (p. 261)

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación o desmotivación del personal, también se puede decir que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las pertenencia, el autoestima y autorrealización hace que se desmotive y por consiguiente afecte el clima organizacional.

Cabe destacar que el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Bloom (1996) *" sintetiza que los aspectos positivos que se lleva a un buen clima organizacional es la colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestren amistosos y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo"*. (p. 416).

Esto quiere decir que el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los componentes organizacionales permitiendo además , introducir cambio planificado tanto en las actitudes y conductas en los miembros como en la estructura organizacional o en uno o más delos subsistemas que la componen.

La armonía del clima dentro de la empresa se da cuando los que interactúan dentro de la empresa son unidos entre ellos mantienen una comunicación activa y siempre están de acuerdo con las opiniones de los demás, cuando no existe rivalidad entre ellos y siempre están en total acuerdo con lo que se está planteando para el buen funcionamiento de la empresa cumpliendo con los objetivos trazado.

Dentro de la empresa también existe la opción de que tenga un mal clima laboral esto ocurre cuando permanece la rivalidad entre los trabajadores de la empresa esto destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflictos y de bajo rendimiento por ejemplo un buen clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación , el ausentismo , insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal o gastos provocados por la falta de empleado.

#### 4.3. Eficiencia Operacional.

Chiavenato (2009) expresa *“la eficiencia se enfoca en la mejor manera de hacer las cosas, es decir los métodos y procedimientos con el fin de que los recursos se utilicen de la manera racional”* (p. 81).

Un buen líder sabe que teniendo una buena comunicación entre todos los niveles operativos se logra una mejor eficiencia en los logros idóneo de los objetivos expresados en el manual de funciones de cada empleado. Una actividad eficiente teniendo en cuenta la comunicación puede darse desde el acto más sencillo de escribir una carta al proveedor por una secretaria desde el nivel más complejo como lo es indicarles información especificaciones de productos a los encargados de producción.

Retomando el ejemplo que hemos dado anteriormente sabemos que una secretaria si su jefe le pide redactar una carta al proveedor de su empresa, necesita brindarle a detalle las especificaciones y brindarle toda la información que dicha secretaria editar para poder enviar. Así mismo el jefe de una de



departamento de producción necesita darle información al obrero o al encargado para que se ejecute la actividad que su jefe le está indicando.

Pero ¿cómo se puede ver la eficiencia mediante la buena utilización de la comunicación'?

Chiavenato (2009)" *las pautas de comportamiento que se desarrollan y emergen con el tiempo afectan eficacia de las organizaciones. el comportamiento de las personas y de los grupos tiene un impacto en la medida en que la organización alcanza sus objetivos y logra el éxito. Las personas están en el centro de todo*" (p. 478).

Como lo hemos abordado anteriormente las personas que conforman la organización son el alma de la misma, ya que por medio de ellas se logra la realización de un conjunto de acciones que la empresa pone en marcha para su funcionamiento. Son el motor de las operaciones que se llevan a cabo mediante la mezcla de un gran número de elementos para producir ese producto ya sea tangible o intangible.

Una empresa que alcanza la eficacia mediante la eficiente coordinación de los elementos humanos es aquella que usa la comunicación como una prioridad para todos los niveles logrando satisfacción de los clientes, la comunidad, los accionistas, los gerentes, los trabajadores, los proveedores en fin todos lo referente al entorno que se mueven y se desenvuelven. Tenemos que tener claro que si no comunicamos, no nos informamos de lo que debemos hacer para poder cumplir cabalmente con todo lo que se necesita hacer.

Si dentro de las operaciones como empresa no se indica eficientemente como se deben hacer las cosas, sería un caos. Un ejemplo de ello, es si en una empresa comercial dedicada a la venta de automóviles, el jefe del departamento de recursos humanos decisión que todos los empleados del área de ventas asistiera a capacitaciones una vez al mes con el fin de fortalecer esa área motriz de la compañía. Si las indicaciones no llegaran conforme a lo especificado en la decisión tomada, existiría distorsión en el mensaje y los trabajadores no entenderían la información y la manera en que actuarían probablemente sería la inasistencia de los mismos a la capacitación, lo que llevarías como consecuencia la ineficiencia laboral.

Todas las personas que laboran en la empresa juega un papel importante, desde el cargo más bajo hasta el nivel más alto, cada pieza es fundamental para el desarrollo operacional. Por tal razón la comunicación de las decisiones que se toman dentro de cada organización es indispensable ya que mejora la eficiencia de las operaciones efectuadas por el grupo de personas que ponen su esfuerzo tanto físico como mental para el logro de los objetivos organizacionales.

#### 4.4. Calidad del Producto o Servicio.

Tener una buena calidad en los productos significa que se ajusten a lo planeado.

La calidad siempre ha sido una necesidad del hombre y existen muchas definiciones, pero internacionalmente se define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Los métodos para obtener calidad han evolucionado, transitando por diferentes etapas, en las que siempre ha estado presente la comunicación, desde la inspección de calidad; aseguramiento de la calidad; gestión de la calidad y gestión total de la calidad.

Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Podemos decir que la comunicación es una vía para hacer saber a los empleados como se debe mostrar la calidad de la empresa comenzando con el trato que se les brinde a los clientes ya que todo ser humano desea recibir de una empresa con la que mantiene una relación.

## Conclusión.

En conclusión afirmamos que la principal clave para que los objetivos empresariales se cumplan de acuerdo a lo planificado en el transcurso de vida de la entidad es necesaria la comunicación interna, pues esta es una herramienta que permite que todos los empleados vayan en función del cumplimiento de las metas que como organización se tiene, sin embargo, es necesario aclarar que para que todo marche idóneamente se necesita escoger de manera cuidadosa el canal por la cual le hacen os saber de dichas decisiones al personal de la entidad.

Una empresa debe tener en cuenta que para lograr todo lo que se propone se necesita la comunicación, ya que esta es una herramienta muy importante para que todas las personas se enmarquen en el cumplimiento de los objetivos que esta establece con el fin de crecimiento. La comunicación forma parte de la cultura y el clima organizacional, es importante porque por que por medio de ella se dan a conocer todo lo que se quiere hacer.

Toda persona que tiene a cargo una empresa y por ende a un grupo de personas debe saber comunicar, esto hace que los demás confíen en él y en lo que se está haciendo. Además que es una cualidad intrínseca que dicha persona debe tener.

Los gerentes por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Tomar la decisión correcta cada vez es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento que les ayude a tomar la medida más acertada. En este proceso se necesita contar con la efectividad de la comunicación.

Los trabajos en conjunto que tiene que ver con la toma de decisiones se hace de tal manera que la comunicación se haga en función del mejor desempeño y de los resultaría beneficioso para la miembros de la organización.

Una empresa que reconoce que la comunicación juega un papel muy importante en el proceso de toma de decisiones tiene las mejores pautas de acción ante los cambios que puedan ocurrir en esta, pues toma como

Las decisiones que se toman deben estar estrechamente ligadas al beneficio total de todos sus miembros, tomando como premisa que dicha organización está formado por diferentes recursos que logran la marcha de esta. Toda decisión debe ser comunicada.

Actualmente las decisiones de gran peso que tienen relación con el capital financiero se toman de forma grupal, no obstante una decisión que tiene que ver con anomalías en las operaciones, las determina una sola persona que es el gerente o administrador de la empresa, pero para ello los recursos humanos encargados de cada área deben informar de forma objetiva y siempre en base a la realidad los las necesidades y problemas que hay dentro de la misma.

Es necesario mantener una estrecha relación con las personas que laboran dentro de la organización para saber cómo marchan las operaciones y así tomar decisiones en base a ello. Si no se crea dicha relación, se estará trabajando bajo incertidumbre, en base una realidad subjetiva donde todo lo que hay dentro de la empresa está bien y por lo tanto no necesita intervención del líder de la organización.

Es ahí donde se dice que la comunicación toma un rol importante en las en todas las áreas, ya sea que se de forma formal e informal, pues esta aumenta la calidad y la eficiencia tanto en el desempeños de los empleados como en el producto o servicio que este oferta. Además de que se convierte en un atractivo para el reclutamiento de personal con gran experiencia y deseos de superación, al conocer que en dicha organización hay un ambiente libre de incertidumbres y que posee un clima de confianza. En cualquiera de los casos la comunicación interna para la toma de decisiones forma parte indispensable para la buena gestión empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA.

Berlo K David "El proceso de la comunicación: introducción a la teoría ya la práctica" Ateneo 5ta Edición. Reimpresión 1974 Buenos Aires, Argentina.

Chiavenato Idalberto "Administración en los nuevos tiempos" McGraw-Hill 1era Edición 2002 Bogotá, Colombia.

Chiavenato Idalberto" Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones" McGraw-Hill 2da Edición. 2009 México. 511. P

Chiavenato Idalberto "introducción a la teoría general de la administración,2000 5ta Edicion. Mexico McGraw Hill, pag. 590

Fernandez Collado Carlos "La comunicación en la organización" Mexico Editorial Trillas, 1991(reimp. 1996) pag. 368

Goldhaber M. Gerall "Comunicación Organizacional" 1977, Editorial Logos, Mexico

Ivancevich Donnelly Gibson " La organización", 2003, 10ma Edicion, México,Macgraw Hill. Pag. 590

Koontz Harold, Weihrich Heinz. "Administration". Mc Graw Hill. Novena Edición. México 1993.

Sthephen P. Robbins "La administración en el mundo de hoy" Prentice Hall México 1998. 608.p

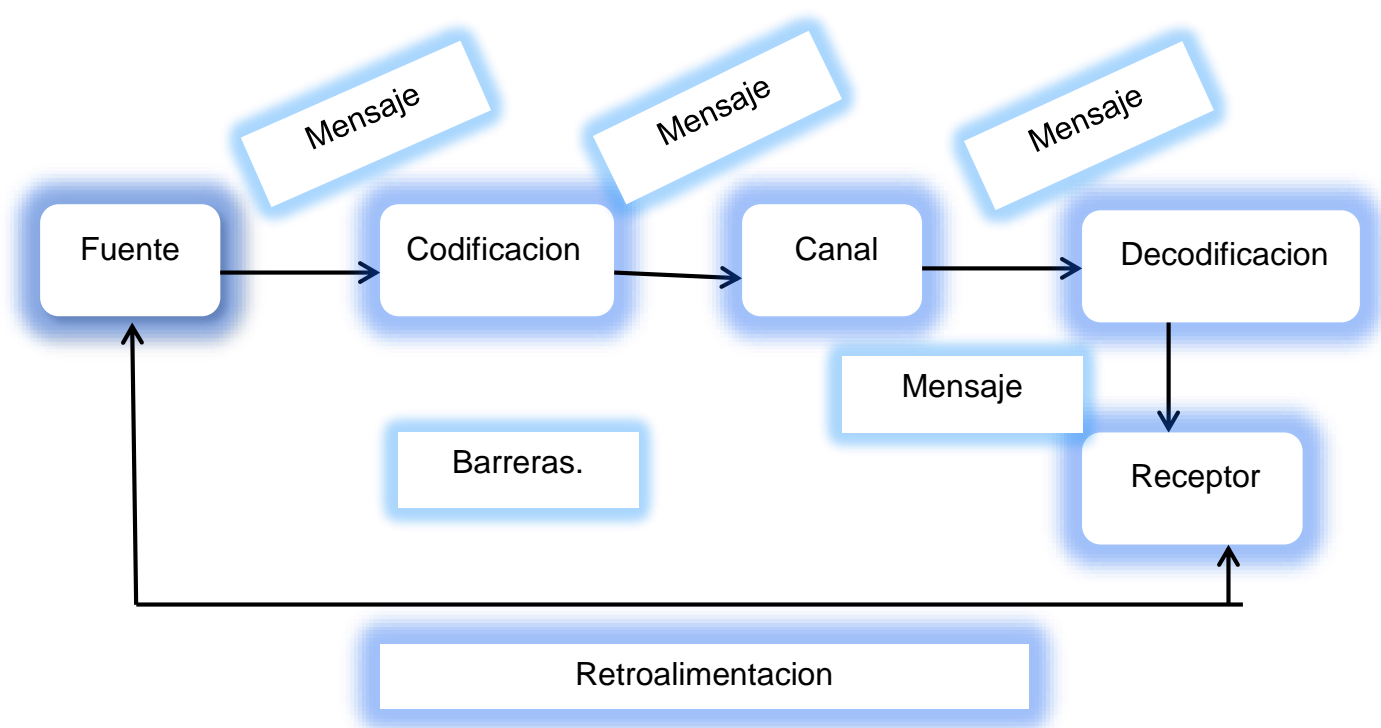
Sthephen P. Robbins" Comportamiento organizacional" 10ª Edición. Prentice Hall México (Pearson Educación) 2004. 704p.

Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Hellriegel Don, Solum Jhon W."Administracion: un enfoque basado en competencias"2004. 11a Edicion, Mexico Cengage Learning. P.357

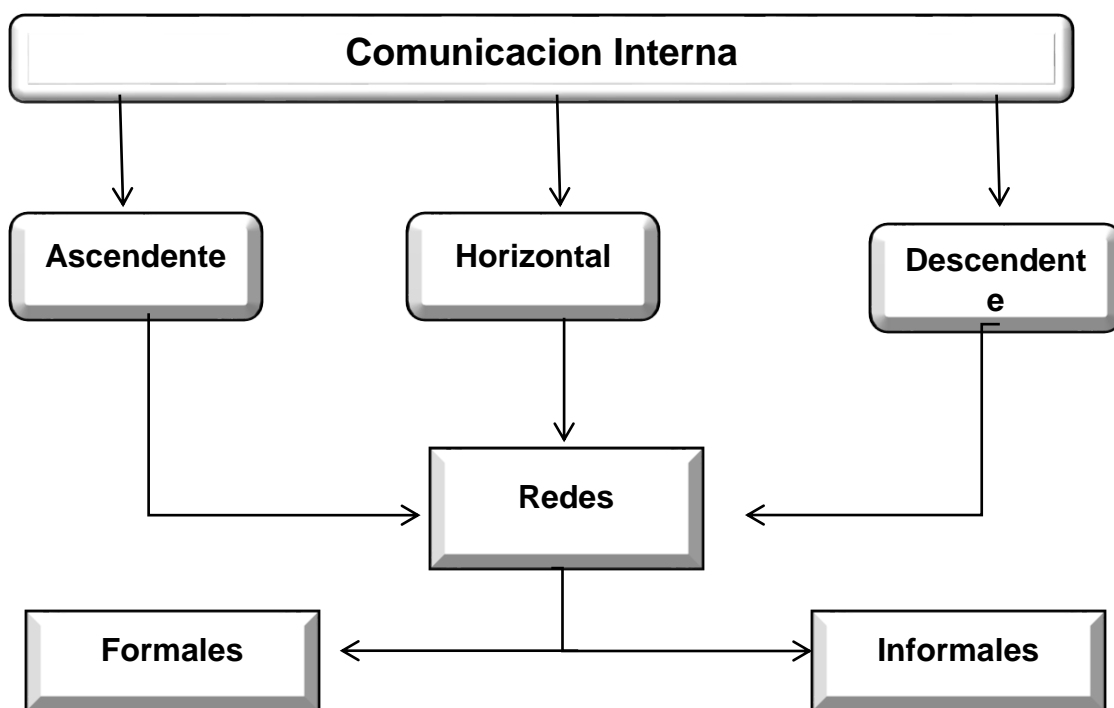
## Anexos.

Figura 1.



Fuente: Harold Koontz,Weinz Wehrich "Elementos de Administracion: Un enfoque Internacional"(p. 204 )

Figura 2.



Fuente: Hersey, P. "Administración del comportamiento organizacional", 1998, 7ª. Edición, Prentice Hall



Figura 3.

## La Comunicación en la organización



Fuente: Chiavenato Idalberto, "Comportamiento Organizacional: la dinámica para el éxito en las organizaciones" 2da Edición.