

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(Monografía)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

JÓVITA CLARA OSORIO MOLINA

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUEMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RECTOR

Dr. CARLOS ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente: MSc. NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA
Representantes de Profesores: MSc. EDGAR ARNOLDO CASASOLA CHINCHILLA
Ph.D. FELIPE NERY AGUSTÍN HERNÁNDEZ
Representante de Graduados: Lic. Zoot. ALBERTO GENESIO ORELLANA ROLDÁN
Representantes Estudiantiles: Br. HEIDY JEANETH MARTÍNEZ CUESTAS
Br. OTONIEL SAGASTUME ESCOBAR
Secretario: Licda. MARJORIE AZUCENA GONZÁLEZ CARDONA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico: Ing. Agr. EDWIN FILIBERTO COY CORDÓN
Coordinador del Programa: MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Administración y Mercadotecnia: Lic. ARNOLDO PAIZ PAIZ
Administración de Operaciones: Ph.D. FELIPE NERY AGUSTÍN HERNÁNDEZ
Métodos Cuantitativos: MSc. CARLOS LEONEL CERNA RAMÍREZ
Finanzas: MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

**JURADO QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL
DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Presidente: Lic. ARNOLDO PAIZ PAIZ
Secretario: Lic. DAVID ESTUARDO VILLATORO ARÉVALO
Vocal: Lic. CARLO FERNANDO ORTEGA PINTO



Chiquimula, 5 de octubre 2013

Maestro en Ciencias

Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

Coordinador del Programa de Ciencias Económicas

Carrera de Administración de Empresas –Pla fin de Semana –

Centro Universitario de Oriente

Su despacho.

Respetuosamente:

Considerando el fallo favorable de la terna nombrada según **OFICIO. CCEE/No. 0000982013**, de fecha 14 de septiembre de 2013, respecto al informe de la monografía intitulada **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”**, presentada como Trabajo de Graduación por la estudiante **Jóvita Clara Osorio Molina**, la cual después de haber sido evaluada mediante exposición y defensa del informe, el día 28 de septiembre del presente año fue aprobado por unanimidad.

En virtud de lo anterior, en mi calidad de **ASESORA PRINCIPAL**, después de haber tenido a la vista las correcciones y realizado la revisión técnica correspondiente. Es importante mencionar, que la sustentante demostró alto compromiso y empeño en la investigación realizada, la autora es responsable del contenido, interpretación, uso de las fuentes y forma de presentación en el informe de la presente investigación.

Por lo expuesto, el trabajo de graduación profesional de **JÓVITA CLARA OSORIO MOLINA**, en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas –Plan Sábado- de este centro de estudios. Sirva el presente dictamen para que se proceda a lo que corresponda previo a optar al título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licda. Reyes Archila Aldana
ASESORA PRINCIPAL



PROVIDENCIA: CCEE-LADE-004/2013

**COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE
LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

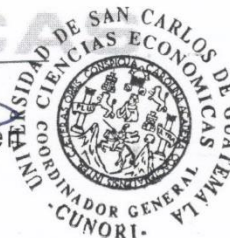
Chiquimula, doce de noviembre de dos mil trece . - - - - -

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: "**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**", que para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **JÓVITA CLARA OSORIO MOLINA**, quien fuera asesorada por la Licenciada REYES ARCHILA ALDANA. - - - - -

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Gildardo Guadalupe Arriola Mairet
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente la autora del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Chiquimula, doce
de noviembre de dos mil trece. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada **REYES ARCHILA ALDANA**, quien fuera designada como Asesora por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: "**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**", que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de **Licenciada**, presenta la estudiante **JÓVITA CLARA OSORIO MOLINA**, autorizándose su impresión. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

DEDICATORIA

- A DIOS** En quien confío, y me dio la fortaleza, sabiduría, y entendimiento para lograr esta meta.
- A MIS PADRES** Concepción Osorio Cap.
Josefina Molina Méndez.
En su memoria. Que descansen en paz, y gracias por darme la oportunidad de vivir, y educarme con valores que me han permitido orientar mi vida, y lograr los objetivos propuestos.
- A MI ESPOSO** Carlos Rigoberto Duarte Cordero.
A quien Dios puso en mi camino para compartir con él parte de mi vida y disfrutar juntos alegrías y tristezas, éxitos y tribulaciones. Gracias por su amor, apoyo y comprensión.
- A MIS HIJOS** Francisco José Duarte Osorio.
Carlos Edgardo Duarte Osorio.
Que la meta que hoy alcanzo, sea para ellos ejemplo de fe, perseverancia esfuerzo y tenacidad. Gracias por ser parte de mi vida y ser el motor que mueve mis deseos de superación.
- A MIS HERMANOS** Natanael, y Marvin (Q.E.P.D). Rebeca, Brendis, Alma, Guadalupe, Lesvy, Aura, Francisco y Griselda.
Gracias por su cariño, apoyo y preocupación demostrados a lo largo de mi vida. Que este triunfo sea para ustedes un estímulo a su superación.
- A MIS SOBRINOS** Que esta meta alcanzada sea un ejemplo, y que sean perseverantes hasta lograr lo que se propongan.
- A MI FAMILIARES** Especialmente a mi tío, Agustín Osorio, por su consejos y enseñarme a luchar por lo que se quiere.

A MI SUEGRO

Rigoberto Duarte Pascual.

Por el cariño y apoyo demostrado.

A MIS ASESORAS

Licda. Reyes Archila Aldana y Licda. Marjorie Azucena González.

Por su tiempo comprensión y apoyo dedicado para el desarrollo de cada etapa de este proyecto.

RESUMEN

La presente investigación de carácter monográfico, recopila información relacionada a la pequeña y mediana empresa, la comunicación organizacional, modelos de comunicación y todos aquellos elementos complementarios, presentándolos de manera organizada adaptadas al contexto. El objetivo general propuesto fue establecer los aspectos conceptuales de la comunicación organizacional efectiva para la pequeña y mediana empresa. Formulando cuatro objetivos específicos: 1) Describir los aspectos conceptuales básicos de la pequeña y mediana empresa en el contexto guatemalteco y de comunicación organizacional 2) Identificar los modelos de comunicación organizacional y sus elementos; 3) Describir los aspectos conceptuales del sistema y proceso de comunicación organizacional; y 4) Proponer un sistema de comunicación efectiva para las pequeñas y medianas empresas de Guatemala.

La comunicación es un proceso que en sus diversas formas, ha sufrido cambios profundos y vertiginosos en los últimos años. Es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación y es indispensable en, prácticamente, todas las esferas de la actividad humana. Es crucial para el bienestar personal, ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender intereses, evitar malas interpretaciones, entre otras.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite y se recibe información por medio de datos, ideas, opiniones o actitudes para lograr comprensión y acción, un modelo de comunicación ofrece una visión general del tipo de comunicación existente en la empresa, así también identifica las variables críticas y muestra cómo éstas se relacionan, de allí la importancia de la existencia de un sistema efectivo de comunicación en todas las organizaciones, siendo fundamental para el logro de las metas y los objetivos.

El presente trabajo monográfico intitulado comunicación organizacional en la pequeña y mediana empresa, pretende ofrecer un sistema de comunicación efectiva para las pymes, valiéndose para ello de la definición de los conceptos fundamentales y antecedentes, importancia objetivo y evaluación de una comunicación efectiva, así como proveer las técnicas y herramientas que servirán de base para dicho sistema, lo que permitirá a este importante sector de la economía tener un mejor desarrollo a nivel organizacional que

contribuya a la satisfacción de las necesidades de las personas que la integran, al facilitar la consecución de sus objetivos.

Como resultado de lo investigado se llegó a las siguientes conclusiones: la pequeña y mediana empresa es un sector de gran importancia que aporta un notable desarrollo a la economía del país, beneficiando especialmente a la clase media y baja a través de la creación de fuentes de trabajo que contribuyen al desarrollo regional y local. En el ambiente organizacional los modelos de comunicación son esquemas teóricos que facilitan el estudio y comprensión del proceso de comunicación. Por otra parte los procesos de comunicación pueden ser un sub sistema que forma parte de uno más grande, el fin de estos, es lograr una correcta interrelación para conseguir los objetivos planteados.

Como parte de este trabajo monográfico, se propone un sistema de comunicación para las pequeñas y medianas empresas de Guatemala; para implementarlo adecuadamente debe considerarse el entorno de la organización; su contexto organizacional, el proceso de comunicación, las herramientas, flujos y canales, así como las técnicas de relacionamiento y los de medios de comunicación, el que puede ser implementado o tomarse como base para el logro de la comunicación efectiva en estas entidades económicas.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	viii
ÍNDICE GENERAL	x
LISTA DE CUADROS	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1	Definición de pequeña y mediana empresa.....	3
1.1.1	Pequeña empresa.....	4
1.1.2	Mediana empresa.....	4
1.2	Las pymes en Guatemala	4
1.3	Estructura organizacional.....	8
1.4	Tramos de control	10
1.5	Cultura organizacional.....	12
1.6	Clima organizacional.....	15
1.7	Naturaleza y función de la comunicación organizacional.....	16
1.7.1	Comunicación	16
1.7.2	Comunicación organizacional.....	18
1.7.3	Funciones de la comunicación	19
1.7.4	Tipos de comunicación.....	20
1.7.5	Comunicación efectiva	23
1.7.6	Habilidades para la comunicación efectiva	25
1.8	Evaluación de la comunicación	28

CAPÍTULO II

MODELOS DE COMUNICACIÓN

2.1	Modelos	30
2.2	Modelo de Lasswell.....	31
2.2.1	Quién	32
2.2.2	Qué	32
2.2.3	Por cuál canal	32
2.2.4	A quién.....	32
2.2.5	Con qué efecto.....	33
2.3	Modelo de Shannon y Weaver	33
2.3.1	La fuente	34
2.3.2	El transmisor	34
2.3.3	La señal	34
2.3.4	El receptor.....	34
2.3.5	El destinatario	34
2.3.6	El ruido.....	34
2.4	Modelo de Schramm	35
2.5	Modelo de Carl Hovland.....	37
2.6	Modelo de Stewart	39
2.7	Modelo de Riley y Riley.....	40
2.8	Modelo de Berlo	41
2.8.1	La fuente – codificador	42
2.8.2	Habilidades comunicativas	42
2.8.3	Actitudes	42
2.8.4	Conocimiento	43
2.8.5	Sistema sociocultural	43
2.9	Modelo de Maletzke	45

2.9.1 Emisor	46
2.9.2 Mensaje	46
2.9.3 Medio	46
2.9.4 Receptor	46
2.10 Síntesis de modelos descritos.....	48

CAPÍTULO III

SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 Definición de sistema de comunicación.....	51
3.2 Elementos del sistema de comunicación.....	51
3.2.1 Definición de proceso de comunicación	51
3.2.2 Proceso de comunicación	56
3.2.3 Barreras de la comunicación	60
3.2.4 Flujos de la comunicación	64
3.2.5 Herramientas para la comunicación organizacional.....	66

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

4.1 Generalidades.....	78
4.2 Sistema de comunicación	79
4.2.1 Contexto organizacional	81
4.2.2 El recurso Humano en la comunicación	85
4.2.3 Proceso de comunicación	86
4.2.4 Canal de comunicación	90
4.2.5 Flujo de comunicación.....	91
4.2.6 Medios de comunicación	91
4.2.7 Herramientas del sistema de comunicación	93
4.2.8 Técnicas de relacionamiento	94

4.2.9 Evaluación.....	96
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
LITERATURA CITADA Y CONSULTADA	101

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Clasificación de la pequeña empresa en algunas instituciones guatemaltecas ...	6
Cuadro 2 Clasificación de la mediana empresa en algunas instituciones guatemaltecas ...	7
Cuadro 3 Tramo de control amplio y reducido	12
Cuadro 4 Definiciones de comunicación.....	17
Cuadro 5 Diferencia entre comunicación oral y escrita.....	21
Cuadro 6 Síntesis de los modelos descritos	48
Cuadro 7 Barreras de la comunicación efectiva	60
Cuadro 8 Habilidades, destrezas y conocimientos para la comunicación	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de estructura.....	10
Figura 2	Diagrama de Lasswell	32
Figura 3	Modelo de Shannon y Weaver	33
Figura 4	Modelo de Schramm	36
Figura 5	Modelo de Carl Hovland	39
Figura 6	Modelo de Stewart	40
Figura 7	Modelo Riley y Riley	41
Figura 8	Modelo de Berlo	45
Figura 9	Modelo Maleztke	47
Figura 10	Sistema de comunicación.....	51
Figura 11	Modelo del proceso de comunicación.....	52
Figura 12	El proceso de la comunicación de Chiavenato	53
Figura 13	Proceso de comunicación de Gibson, Ivancevich y Donnelly	53
Figura 14	Proceso de comunicación de Hellriegel, Jackson y Slocum	54
Figura 15	Proceso de la comunicación interpersonal	55
Figura 16	Proceso de comunicación	55
Figura 17	Proceso de comunicación de Newstrom.....	56
Figura 18	Canales de comunicación	58
Figura 19	Flujo de la información en una organización.....	65
Figura 20	Sistema de comunicación efectiva.....	80
Figura 21	Dirección de la comunicación en las pymes	90

LISTA DE ABREVIATURAS

ACT	Asociación de Cooperación Técnica.
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores.
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica.
CENPROMYPE	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina.
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida.
FEPYME	Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala.
IDIES/URL	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Rafael Landívar.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
PO	Población Ocupada.
SIA	Sistema de Información Administrativa.
SIG	Sistema de Información Gerencial.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.

INTRODUCCIÓN

En toda organización la comunicación es esencial para el buen funcionamiento interno, ayuda a promover cambios e induce a la acción. A través de ella se da a conocer las metas de la empresa, se trazan los planes, se organizan los recursos de manera eficaz y eficiente, para dirigir, orientar y motivar a los colaboradores creando un ambiente agradable. Una buena gestión de la comunicación debe integrar las dimensiones del que hacer en la organización, desde el desarrollo del recurso humano, la extensión del direccionamiento hasta la responsabilidad con el cliente y el mercado; se deben crear los espacios y momentos para el diálogo, la discusión y desarrollar las habilidades comunicativas.

A través de la gestión de la comunicación organizacional se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional, con el objeto de facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno, a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. Un sistema de comunicación efectiva, es parte importante para crear las condiciones laborales que permitan a las pequeñas y medianas empresas de Guatemala la consecución de sus objetivos.

Por lo descrito en los párrafos anteriores, la presente investigación de carácter monográfico, compila, describe y presenta información relacionada con la comunicación en el ambiente organizacional, organizándola de manera que se consideren todos los aspectos relacionados con su proceso, desde sus elementos, herramientas, medio, hasta la forma de suprimir las barreras que interfieren en la transmisión del mensaje. Integrado a esto se presenta un sistema de comunicación efectiva para ser aplicado en las pequeñas y medianas empresas como un aporte para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de estas entidades económicas, igualmente sea de beneficio a estudiantes profesionales y personas interesadas.

El presente trabajo de investigación intitulado COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, se estructura en cuatro capítulos donde se abordarán los tópicos necesarios para la comunicación efectiva en las pymes.

En el capítulo I se trata lo relacionado a la definición de las pequeñas y medianas empresas desde la perspectiva de diferentes autores y organizaciones, se establece su contexto en Guatemala, la clasificación de acuerdo a algunas entidades que trabajan con este sector; se describen sus características, la estructura, cultura y clima organizacional según autores reconocidos; asimismo se presentan las definiciones de comunicación propuestas por autores que han trabajado el tema, en donde se incluye la comunicación organizacional, sus funciones y evaluación.

En el capítulo II se estudiarán los modelos de comunicación desarrollados por los principales investigadores de la comunicación como: Harold Laswell y su fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas, Shannon y Weaver con su teoría matemática de la comunicación, Carl Hovland quien se centró en lograr un cambio de actitud de las personas a través de la comunicación, los esposos Riley propusieron un modelo que incluye contemplar el factor del entorno social y el de Gerhard Maletzke quien propone que se tomen en cuenta todos los aspectos y elementos que se den en un proceso de comunicación.

El sistema de comunicación organizacional es una serie de partes, pasos o elementos organizados y relacionados, encaminados hacia un mismo fin, el capítulo III desarrolla este y otros temas que son necesarios para lograr una comunicación efectiva, para ello se debe conocer lo relacionado a: el proceso de comunicación y sus elementos, las barreras, los flujos, herramientas y los medios de comunicación.

Como un aporte para las pymes, en el capítulo IV, se realiza una propuesta de un sistema de comunicación efectiva, en donde se plantea los elementos que es necesario trabajar y desarrollar en la organización por ejemplo: la cultura, estructura y clima organizacional, el marco filosófico, las políticas y reglamentos, el recurso humano y sus competencias comunicacionales, el proceso, canales y flujo de la comunicación, para finalizar con las herramientas y evaluación.

Al final de este trabajo investigativo se presentan las conclusiones a las que se llegaron y las recomendaciones sugeridas.

CAPÍTULO I

ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definición de pequeña y mediana empresa

Para Andrés López consultor de desarrollo sostenible de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), no existe una definición única a nivel internacional y para su definición las variables más utilizadas suelen ser el número de empleados, el total de ventas. Sin embargo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a las pequeñas y medianas empresas conocidas comúnmente como pymes, “a aquellas empresas modernas con una dotación de hasta cincuenta empleados, y que son negocios familiares en los que trabajan entre tres y cuatro integrantes de la familia, industrias domésticas, cooperativas, empresas individuales y micro emprendimientos.”¹

Por su parte, Sandra Gálvez apunta que “Genéricamente se refiere a las unidades económicas de baja capitalización que operan en el mercado a partir de una inversión a riesgo. Desde el punto de vista del financiamiento a las pequeñas empresas se les puede conceptualizar como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento son para capital de trabajo.”²

El concepto de empresa pyme “se refiere a los atributos y elementos característicos del agente económico (ej.: activa participación e involucramiento del propietario del capital en las decisiones económicas de la firma), mientras que la definición operacional constituye una herramienta de la acción política.”³ El artículo 3 del “Acuerdo gubernativo No. 178-2001, para el viceministerio de desarrollo de la micro empresa pequeña y mediana empresa en Guatemala, nos da la siguiente metodología de lo que se entenderá como:

¹ Organización Internacional de Trabajo. Informe sobre fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Ginebra: 1986).

² Sandra Gálvez. Formación de promotores y técnicos en microempresa. [en línea], San José, 1999, [consultado: 10/01/2012]. Formato pdf, disponible en: <http://www.infoPYME.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0044.pdf>.

³ Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Las pymes en el Mercosur; definiciones y primeras estimaciones. [en línea], Buenos Aires, 2010, [consultado: 10/01/2012]. Formato html <http://www.cepal.org/cgiin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/25961/P25961.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl>.

1.1.1 Pequeña empresa

Toda unidad de producción que realiza actividades de producción, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.

1.1.2 Mediana empresa

Toda unidad de producción que realiza actividades de producción, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de sesenta trabajadores.”⁴ Como parte de la investigación, de acuerdo a las definiciones anteriores y tomando en cuenta su clasificación debe entenderse en el presente informe: que una pequeña y mediana empresa es aquella formada por un grupo empresarial (en la mayoría de casos de constitución familiar) dedicados a la fabricación, venta de productos y servicios con un máximo de 25 y 60 trabajadores respectivamente.

1.2 Las pymes en Guatemala

En su informe Guatemala: Competitividad de la mipyme el Doctor en economía Alexander Segovia, señala que en los años noventa cerca de dos tercios de la población ocupada de Guatemala trabajaban en pequeñas y medianas empresas, proporción que aumentó de 64.3% en 1989 a 66.6% en 1998. En el otro extremo, la proporción de trabajadores en las grandes empresas disminuyó de 30.4% a 25.6% en el mismo período.

Durante esa década “la economía guatemalteca registró un proceso de crecimiento económico relativamente alto (4.1% en promedio), apoyado en buena medida en el dinamismo de los sectores no transables, es decir, los servicios y el comercio, los cuales avanzaron a una tasa superior a la del producto interno bruto. Por el contrario, los principales sectores transables (agropecuaria e industria manufacturera) mostraron una expansión inferior a los no transables y al promedio general.”⁵ Según el investigador, la expansión de las pymes en Guatemala, a partir de la década de los 90, se relaciona con el crecimiento de la economía informal, sobre todo en las zonas rurales del país.

⁴ Guatemala. Acuerdo Gubernativo No. 178- 2001: Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala (Guatemala: Diario de Centroamérica, 16 de mayo de 2001), Artículo 3.

⁵ René Hernández. Competitividad de las pyme en Centroamérica, Políticas de fomento y mejores prácticas. [en línea], México, D.F.: CEPAL, 2003. [consultada 03/01/2012], Formato html, Disponible en: <http://www.eclac.cl/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/sinsigla/xml/9/12209/P12209.xml&xsl=/mexico/tpl/p10f.xsl&base=/mexico/tpl/top-bottom.xslt>.

En Guatemala el sector pyme está conformado en su mayoría por empresas familiares que se dedican a la prestación de servicios y a la comercialización de productos, que en algunos casos son exportados especialmente las artesanías. Las personas que laboran en estas empresas en un gran porcentaje son del núcleo familiar, dándose en algunos casos la inexistencia de tecnología que facilite los procesos y la ausencia de herramientas adecuadas para ofrecer de mejor manera los productos y servicios, lo que en ocasiones les hace actuar de manera improvisada, a pesar de contar con capital humano capacitado.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Condiciones Vida (ENCOVI) 2000 reafirman que las pymes constituyen las principales fuentes de empleo en Guatemala (65.8% de la Población Ocupada en 2000). Entre éstas, “los establecimientos compuestos por una persona absorbieron 24.4% del total de la población ocupada, lo cual refleja de manera clara la importancia del sector informal en la economía del país. A su vez, las empresas de entre 2 y 5 trabajadores representaron 41.4% del total. La tercera categoría relevante en la absorción de mano de obra son aquellas empresas de entre 6 y 10 trabajadores (10.2% de la PO). Cabe mencionar que las empresas de 11 y más trabajadores sólo ocuparon 23% de la PO del país. Estos datos confirmaron una vez más la importancia de las pyme en la creación de empleo e ingresos en el caso guatemalteco.”⁶

Según el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE), la importancia de las pymes es tal, que el futuro económico y el bienestar social de la región depende en gran medida de la capacidad que tengan los gobiernos de apoyar el desarrollo de estos negocios, para que puedan competir en los mercados domésticos e internacionales y de esta manera generen ingresos y seguridad social que irrigue los hogares de un gran número de familias en los países centroamericanos. Durante los últimos años, Guatemala ha avanzado de manera notable en la construcción de una nueva institucionalidad (pública y privada) de apoyo al sector de las pyme, dentro de la economía nacional y a sus potencialidades en términos del desarrollo futuro del país.

Los primeros pasos de muchos grandes empresarios y compañías, fueron como pequeñas y medianas empresas, la globalización marca la importancia de un sólido sector de estas entidades y como son capaces de generar exportaciones directas, produciendo o

⁶ Ibídem, p. 8.

comercializando productos y servicios de calidad mejorando las condiciones de accesos a nuevos mercados. Las pymes son consideradas organizaciones dispuestas a adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, por esa razón representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, fomentando el desarrollo económico de toda una nación.

Para el caso guatemalteco, el Ministerio de Economía tiene una clasificación que utilizan 10 entidades que operan en el país, en las cuales hay organizaciones privadas, estatales, internacionales y organizaciones no gubernamentales, utilizando como parámetros para clasificar las empresas: tamaño en activos totales, capital neto, monto que manejan en crédito, número de empleados y volumen de ventas en el año, en el cuadro número uno se presenta la mencionada clasificación:

Cuadro 1 Clasificación de la pequeña empresa en algunas instituciones guatemaltecas

PEQUEÑA EMPRESA						
	Institución	Activos totales	Capital Neto \$	Monto de Crédito	Empleo	Ventas Anuales
1	ACT			100,000.00 a 250,000.00		
2	AGEXPORT	500,000.00				
3	BCIE				11 a 40	
4	Cámara de la Industria 1				06 a 50	
5	Cámara de la Industria 2	50,000.00 a 500,000.00			11 a 20	60,000.00 a 300,000.00
7	FEPYME		3,000.00 a 125,000.00		06 a 20	
8	Génesis empresarial			25,000.00 a 150,000.00	06 a 20	
9	Ministerio de economía				11 a 25	
10	URL/IDIES				05 a 09	

Fuente: Caja de herramientas Guatemalteca. Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa usados por algunas Instituciones en Guatemala. [En línea], Guatemala, 2007. [Consultada: 20/01/2012], formato html Disponible en: <http://www.infopyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/clasificacion.htm>

Cuadro 2 Clasificación de la mediana empresa en algunas instituciones guatemaltecas

MEDIANA EMPRESA					
	Institución	Activos totales	Capital Neto \$	Empleo	Ventas Anuales
1	AGEXPORT	500,00.00 a 1,200,000.00			
2	BCIE			41 a 60	
3	Cámara de la industria 1			51 a 100	
4	Cámara de la industria 2	500,000.00 a 2,000,000.00		21 a 50	300,000.00 a 3,000,000.00
5	FEPYME		125,000.00 a 625,000.00	21 a 60	
6	Ministerio de economía			26 a 60	

Fuente: Caja de herramientas Guatemalteca. Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa usados por algunas Instituciones en Guatemala. [En línea], Guatemala, 2007. [Consultada: 20/01/2012], formato html Disponible en: <http://www.infopyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/clasificacion.htm>

Para describir las características más comunes de una pyme se han tomado las propuestas por Robles y Alcerreca las que se detallan a continuación:

- Es propiedad de un individuo o de un pequeño grupo de inversionistas;
- Es una empresa de tipo familiar, generalmente un miembro de la familia es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa;
- Las actividades se concentran en el dueño que es el que ejerce el control y dirección general de la misma;
- La mayoría tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo lugar donde iniciaron;
- Tratan de mantener su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo;
- El mercado local o regional es el objetivo predominante. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad que el de la competencia;
- Crece principalmente a través de la reinversión de utilidades;
- La influencia que ejerce sobre su ramo industrial es limitada.”⁷

⁷ Gloria Robles, y Carlos Alcérreca. Administración: Un enfoque interdisciplinario (México, D.F.: Pearson Educación, 2000), p. 124 y 125.

1.3 Estructura organizacional

Saber cómo está organizada la empresa y cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes permite llegar con éxito a las metas propuestas, un buen diseño de la estructura de la empresa, y la descripción de las funciones de cada puesto son dos elementos indispensables. Para Robbins y Coulter la estructura organizacional es “una distribución formal de empleados dentro de una organización.”⁸

La estructura se puede describir de acuerdo a una serie de características. Estas características no solo describen la organización, sino también tienen repercusiones en la conducta de las personas, los grupos y la propia organización. José Vaquiro cita a Peter Druker con la siguiente definición: “la organización más simple que se necesite para realizar el trabajo es la mejor. Lo que hace que una organización sea buena es que crea un mínimo de problemas. Entre más sencilla sea la estructura, existen menores posibilidades de que se desempeñe mal.”⁹

Componentes claves para la estructura organizacional:

- “Diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores;
- Muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total;
- Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de los esfuerzos entre los departamentos.”¹⁰

El consultor internacional Axel Pineda profesional egresado de la Universidad de los Ángeles California con una maestría en marketing de la universidad de Des Moines Iowa determinó a través del contacto sostenido con empresarios del sector pyme de México Argentina Colombia y Guatemala, que son varias las debilidades que se observan en estas instituciones, pero cabe resaltar entre ellas la falta de una estructura organizacional, y como su carencia incide en la comunicación.

⁸ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. *Administración* (México, D.F.: Pearson Educación, 2005), p. 234.

⁹ José Vaquiro. Pymes: cuál es la mejor estructura organizacional para su proyecto. [en línea], Colombia, 2006. [consultada: 30/06/2012], formato html, (Disponible en: http://www.pymesfuturo.com/Estructura_proyectos.htm).

¹⁰ Richard L. Daft. *Teoría y diseño organizacional* (México, D.F.: Cengage Learning, 2007), p. 90.

El concepto de estructura implica el análisis interno de una totalidad de elementos constitutivos, la estructura, puede ser “informal, existiendo únicamente un reconocimiento tácito entre directivos y subordinado con respecto a que funciones corresponden a cada uno, puede ser formal con la asignación de responsabilidad funcional especificada de un modo concreto por escrito, además de gráficos de la organización u organigrama para facilitar su entendimiento.”¹¹

El organigrama “es la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.”¹² Si la organización sólo requiere un puesto de trabajo no se realizará dicha representación, pero si existen varios puestos es necesario establecer en un organigrama los niveles de responsabilidad y dependencia de las personas.

Se incluyen tantas casillas como puestos de trabajo y niveles existan, en función de los escalones de autoridad. Puede ser presentada como “una estructura vertical, que nos muestra los niveles jerárquicos; o funcional, relaciones de acuerdo con la actividad que se realiza.”¹³

La departamentalización es otra característica fundamental de la estructura organizacional, es la base sobre la cual los individuos se agrupan en departamentos y estos se integran dentro de la organización en unidades específicas con base en similitud, considerando los siguientes enfoques tradicionales:

Enfoque vertical funcional, donde las personas se agrupan en base a departamentos por habilidades y actividades de trabajos comunes.

- Enfoque divisional, los departamentos se agrupan a partir de divisiones independientes en base a productos y programas, es uno de los enfoques más utilizados por las empresas de emprendimiento;

¹¹ Grupo Océano. Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa (Barcelona: Editorial Océano, 2002), p.396.

¹² Michael A. Hitt. Administración (México, D.F.: Pearson Prentice Hall 2006), p. 230.

¹³ Grupo océano, Op. Cit., p.396.

- Enfoque basado en equipos, se crea una serie de equipos, para que realicen tareas específicas, y se coordinen con los principales departamentos de la organización, existiendo desde la oficina del gerente hasta llegar a los pisos de planta;
- Enfoque matricial, las cadenas de mando funcionales y divisiones se implementan simultáneamente y sobreponen las unas a las otras en los mismos departamentos.¹⁴

De acuerdo al párrafo anterior, la estructura de una pyme puede ser sencilla basada en procesos administrativos, las que deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes y les permiten tener mayor flexibilidad a los cambios, y responda a sus necesidades. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de estructura organizacional con enfoque vertical funcional, según Richard Daft y Dorothy Marcic.

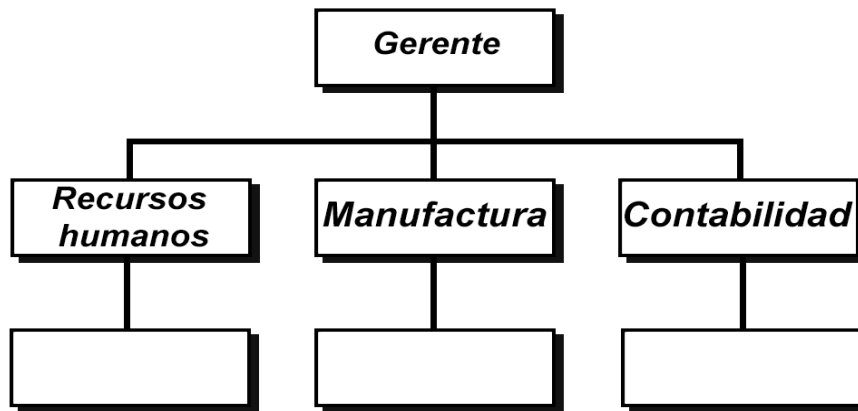


Figura 1 Tipos de estructura

Fuente: Richard Daft,y Dorothy Marcic. Introducción a la administración (México, D.F.: Cengage Learning Editores, 2006), p. 242.

1.4 Tramos de control

Se refiere a las personas que dependen de forma directa de un gerente o propietario, “el tramo de control también llamado tramo de administración, es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.”¹⁵ El tramo de control es otra características de la estructura “determina la cercanía con la que un supervisor puede monitorear subordinados.”¹⁶

¹⁴ Richard Daft,y Dorothy Marcic. Introducción a la administración (México, D.F.: Cengage Learning Editores, 2006), p. 241.

¹⁵ Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional (México, D.F.: Pearson Educación, 2004), p. 429.

¹⁶ Daft y Marcic, Op. Cit., p .237.

Los componentes que influyen en la efectividad de los tramos de control pueden ser: la naturaleza de la tarea, cuanto más rutinarias sean las actividades de los subalternos, más amplio y efectivo será el tramo de control, las aptitudes de los subalternos, cuanto más capacidades tienen, requerirán menos supervisión estrecha y por lo tanto mayor será la efectividad del tramo de control, y las propias habilidades administrativas del encargado o gerente, cuanto más habilidades administrativas se tengan, más amplio será el tramo de control y se podrá manejar de forma eficaz. En ocasiones el tramo de control puede determinar el número de niveles y administradores que necesita una organización.

Los factores básicos para obtener un tramo de control óptimo son los siguientes:

- **Naturaleza de la tarea:** Cuanto más complejas sea la tarea, mucho más reducido debe ser el tramo de control;
- **Ubicación de los trabajadores:** Tanto más ubicaciones hay, más reducido será el tramo de control;
- **Capacidad del administrador para delegar responsabilidad:** Cuanta más capacidad para delegar tenga el administrador, más amplio será su tramo de control;
- **Cantidad de interacción y retroalimentación entre los trabajadores y el administrador:** Cuanto más interacción y retroalimentación se requieran, tanto más reducido será el tramo de control;
- **Nivel de habilidad y motivación de los trabajadores:** Cuanto más habilidad y motivación tengan los trabajadores, tanto más amplio será el tramo de control.¹⁷

Actualmente la tendencia apunta hacia tramos de control amplios, lo que encaja con los esfuerzos recientes de las compañías por disminuir costos, reducir gastos generales, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad acercarse al cliente y facultar al empleado. “las perspectivas tradicionales de diseño organizacional recomiendan un tramo de control de aproximadamente siete empleados por administrador sin embargo en la actualidad muchas organizaciones de tamaño modesto, tienen tramos de control amplios de 30 a 40 o incluso hasta más personas.”¹⁸

¹⁷ Lawrence J. Gitman y Carl MacDaniel. El futuro de los negocios (México, D.F.: Cengage Learning, 2007), p. 261.

¹⁸ Daft y Marcic, Op. Cit., p. 237.

Cuadro 3 Tramo de control amplio y reducido

	Ventajas	Desventajas
Tramo de control reducido	✓ Grado elevado de control. ✓ La menor cantidad de subalternos permite que el administrador conozca mejor a cada persona. ✓ La supervisión reducida ofrece realimentación inmediata.	✓ Más niveles jerárquicos por lo tanto costos más elevados. ✓ Hace más lenta la toma de decisiones debido a los niveles verticales. ✓ Aísla a la alta dirección. ✓ Desalienta la autonomía de los empleados.
Tramo de control amplio	✓ El menor número de niveles jerárquicos permite mayor eficiencia y costos más bajos. ✓ El aumento en la autonomía de los subalternos agiliza la toma de decisiones. ✓ Mayor flexibilidad de la organización. ✓ Niveles más altos de satisfacción laboral debido a la distribución de facultades a los empleados.	✓ Menos control. ✓ Posible falta de familiaridad debido a la gran cantidad de subalternos. ✓ Los administradores abarcan tanto que les resulta imposible proporcionar el liderazgo o el apoyo necesarios. ✓ Falta de coordinación o sincronización.

Fuente: Lawrence J. Gitman y Carl MacDaniel. El futuro de los negocios (México, D.F.: Cengage Learning, 2007), p. 262.

Las pymes por su naturaleza pueden utilizar tramos de control amplios, considerando que la teoría citada nos indica que esta nos lleva a la reducción de costo, empoderamiento de los empleados y un mejor acercamiento al cliente. Y que son propios de tareas rutinarias y que permanecen igual.

1.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional “refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Resulta ser una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.”¹⁹ La cultura organizacional presenta seis características principales:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común;
- **Normas:** Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas;

¹⁹ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones. (México, D.F.: MacGraw Hill Interamericana, 2007), p. 83.

- **Valores predominantes:** Defiende la organización y que espera de los integrantes de la misma;
- **Filosofía:** Las políticas refuerzan las creencias sobre las relaciones con los colaboradores y clientes;
- **Reglas:** Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización.

Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos, en todas las organizaciones.

a) Cultura laboral funcional

Se enfoca en la fiabilidad y el uso de la tecnología básica de la organización a través de las funciones de ésta.

i. Características

- Competencia funcional como un especialista;
- Capacidad de emplear el pensamiento lógico analítico;
- Rendimiento con respecto a objetivos de puesto individual conocidos;
- Capacidad de persuadir a otras funciones;
- Desarrollar un sentido del orden;
- Valorar extremadamente el trabajo en equipo;
- Centrarse en competencias basadas en el pensamiento divergente;
- Procesos de evaluación poco definidos y estructurados.

b) Cultura laboral de proceso

Énfasis en el cliente con la fiabilidad como requisito principal.

i. Características

- Habilidades específicas relacionadas con el proceso;
- Medida en que la persona puede trabajar en equipo;
- Competencias;
- Habilidades;
- Resultados;

- Flexibilidad de respuesta dentro del papel, más que en el trabajo;
- Contribución a la mejora del proceso;
- Capacidad para seguir las reglas;
- Capacidad para trabajar en solitario;
- Procesos de evaluación que se limitan a las entradas.

c) Cultura laboral basada en el tiempo

Énfasis en capitalizar la capacidad y la flexibilidad. Intención de liderar el mercado a través de hacer las cosas más de prisa y mejor.

i. Características

- Contribución a alcanzar las metas básicas del proyecto;
- Impacto sobre otros;
- Iniciativa;
- Creatividad;
- Pensamiento conceptual;
- Disposición de aprender;
- Disposición de adaptarse;
- Desarrollar una sólida habilidad funcional;
- Procesos de evaluación altamente elaborados que consumen mucho tiempo.

d) Cultura laboral de red

Énfasis en la flexibilidad y los clientes. Combina a personas con distintas capacidades reuniéndolas en equipos, los cuales suelen ser temporales. Altamente adaptativa y orientada hacia el objetivo.

i. Características

- Medida en que la persona ha contribuido o aportado nuevas ideas o métodos;
- Confianza justificada en uno mismo;
- Habilidades para trabajar en equipo;
- Estructuración de relaciones;
- Contribución al servicio;
- Grado en que las competencias son mejoradas consistentemente.

1.6 Clima organizacional

Tiene su origen en el concepto de motivación en el nivel individual, “es un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Se ha visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual.”²⁰ Para Federico Gan y Gaspar Berbel “una definición clásica de clima laboral es la de Forehand y Gilmer (1964) el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- Distinguen a una organización de otra;
- Son relativamente duraderas en el tiempo;
- Influyen en la conducta de las personas en las organizaciones.”²¹

Una buena adaptación a diversas situaciones significa salud mental. Para Chiavenato en su libro Administración del recurso humano, las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- “Las personas se sienten bien consigo mismas;
- Se sienten bien en relación con otras personas;
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.”²²

Cuando la motivación entre los integrantes de la organización es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración y buena comunicación entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, mala comunicación y en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización como por ejemplo en una huelga.

²⁰ Ibídem, p. 58.

²¹ Federico Gan y Gaspar Berbel. Manual del recurso humano: programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales (Barcelona: Editorial UOC 2007), p. 173.

²² Chiavenato, Op. Cit., p. 58.

En cuanto al tema comunicacional el clima organizacional puede afectar positiva o negativamente la comunicación entre los integrantes, así también una buena o mala comunicación puede impactar al clima organizacional.

1.7 Naturaleza y función de la comunicación organizacional

1.7.1 Comunicación

La comunicación es un proceso que permite que exista una relación efectiva entre los seres humanos, “se deriva del latín cum, y munus, don; significa algo que se participa a otros a la manera de don o regalo, algo que antes de comunicarse era exclusivo, y que después de la comunicación es del dominio de todos.”²³

Del mismo modo comunicarse significa: “según su raíz latina comunicare, hacer en comunión, dar a conocer, estar unido a.”²⁴ La comunicación es dar conocer información de una persona a otra, o entre grupos o identidades.

Por su parte los autores Don Hellriegel, Susan Jackson, y John Slocum JR. En su libro, Administración un enfoque basado en competencias, afirman “La comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona.”²⁵

A continuación se presentan una recopilación de la definición de comunicación desde el punto de vista de diferentes autores que abordan el tema de comunicación como una parte importante de toda organización, ya que de su buena gestión, y la interacción adecuada de todos sus elementos, el trabajo en equipo es más eficiente, el ambiente laboral más agradable, se logran mejores resultados y disminuyen los malos entendidos, propiciando una excelente coordinación de actividades, que permite que las personas que integran la organización entiendan su papel dentro de ella, facilitando el alcance de las metas organizacionales. Los autores consultados difieren en algunos aspectos y en el número de componentes del proceso sin embargo todos coinciden en que se tomen en cuenta todos los elementos para obtener una comunicación efectiva y que esta coadyuve al logro de las metas de la organización.

²³ Agustín Reyes Ponce. Administración moderna (México, D.F.: Noriega Editores, 1996), p. 390.

²⁴ Grupo Océano, Expresión oral (Madrid: Editorial Océano), p. 21.

²⁵ Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum JR. Administración un enfoque basado en competencias (Bogotá: Thomson Editores, S.A.), p. 430.

Cuadro 4 Definiciones de comunicación

Autor	Definición de comunicación
Koontz y Weihrich (2004)	Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.
Chiavenato Idalberto (2009)	Proceso por el cual se transmite información y significado de una persona a otra. Asimismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores.
Robbins y Coulter (2010)	Es la transferencia y la comprensión de significados.
Gibson, Ivancevich y Donnelly, JR (1990)	Transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, los que pueden ser verbales o no verbales.
Stoner y Wankel (1998)	Proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos.
Hellriegel, Jackson y Slocum, Jr (2002)	Es la transferencia de información y entendimiento entre una persona y otra mediante símbolos que comunican significado. Se trata de un proceso que consiste en enviar recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.
Editora Educativa	Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre personas, es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, se transmite de un sistema que comunica a otro a través de señales, signos o símbolos que precisa codificar y decodificar sucesivamente.
Fonseca (2000)	Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo con experiencias previas comunes.
Pasqualli (1978)	La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.
Berlo (1998)	Cita a Aristóteles quien define la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance, quien deja claro que la meta principal de la comunicación es la persuasión.
Ponce (1996)	Proceso mediante el cual los conocimientos tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.
Enciclopedia Practica Pequeña y Mediana empresa (2002)	La comunicación significa intercambio de información, de pareceres y opiniones, de directrices, sugerencias etc. Entre el director y los distintos miembros del grupo que constituyen la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base al enfoque de varios autores.

Con el análisis de las definiciones anteriores se puede afirmar que la comunicación es un proceso que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, es la acción de enviar, recibir y compartir ideas, sentimientos, valores, actitudes, opiniones.

La comunicación es fundamental para toda organización y las pymes no son la excepción, todo gerente debe comprender la importancia de sus habilidades para comunicar, y entender los retos que esto implica, para que el proceso de comunicación entre departamentos o áreas, se dé adecuadamente. Todo lo anterior es parte fundamental de sus funciones gerenciales, especialmente en una pequeña empresa.

1.7.2 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional no solo es un ingrediente principal en el funcionamiento interno de una entidad, sino que también es trascendental en el intercambio de información de esta con su medio ambiente. Fernández y Dahnke la define como: “un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.”²⁶

Por su parte Horacio Andrade dice que comunicación organizacional es: “un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre esta y su medio.”²⁷ Es un proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, intercambian información con un propósito muy específico. Es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, identificación clara y precisa de los objetivos.

La comunicación organizacional se encarga de ofrecer información acerca de las instituciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas, además facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones, permite el conocimiento del recurso humano, su desarrollo y productividad.

²⁶ Carlos Fernández Collado y Dahnke Gordon. Comunicación humana (México, D.F.: McGraw Hill, 1986), p. 114.

²⁷ Horacio Andrade. Comunicación organizacional interna (Madrid: Gesbiblo S.L., 2005), p.16.

1.7.3 Funciones de la comunicación

La relación entre la cultura y la comunicación resulta indisoluble, desde este punto de vista toda cultura posee una función comunicativa. Para que el proceso sea efectivo es necesario que exista una coincidencia entre emisor y receptor, en cuanto al conjunto de imágenes, percepciones y asociaciones. De lo contrario no hay comprensión entre las personas y la comunicación resulta ineficaz, allí radica la importancia de analizar la función de la comunicación, para ello se tomará de base lo que apuntan los autores Robbins y Coulter en su libro Administración sobre las funciones de la comunicación.

a) Control

Un adecuado proceso de comunicación, es fundamental para lograr que el comportamiento de los colaboradores sea el que la organización necesita, “los gerentes y jefes al ejercer su autoridad deben considerar el efecto que tiene para el resto de la empresa, la forma en que se transmite el mensaje o la información. Los propietarios en el caso de las pymes deben considerar la misma situación.

b) Motivación

El logro de los objetivos y metas de las empresas depende del compromiso y buen desempeño de sus colaboradores, a nivel de cada individuo existen herramientas que sirven para medir el desempeño, sin embargo la comunicación juega un papel muy importante en dos sentidos: primero es la que permite transmitir los objetivos, metas y la realimentación de los mismos, segundo también ayuda a los administradores a dar reconocimiento a sus subalternos, para que ellos se sientan valorados.

c) Expresión emocional

El ser humano es eminentemente social, por esta razón tiene la necesidad de comunicar sus sentimientos, cuando tiene éxitos o frustraciones. En todas las organizaciones sin excepción los administradores o responsables deben crear los espacios y las oportunidades para que las personas puedan expresar estas emociones.

d) Información

Los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo en las organizaciones, de allí que informar sea una función de la comunicación, para dar a conocer cómo, cuándo

y que se necesita, dando como resultado el trabajo eficiente.”²⁸ Todos los administradores o propietarios de las pymes, deben considerar y conocer la cultura de la región y de las personas con las que trabajan, para que se facilite comprender y saber comunicare con ellas.

De acuerdo a las cuatro funciones primordiales para la buena comunicación que presenta Robbins y Coulter se puede decir: cuando se menciona el control no es enfocado desde un punto de vista de desconfianza hacia el colaborador, sino que la comunicación es un factor importante para lograr que las personas se comporten de manera positiva, enfocados en los objetivos de la organización, para ello se debe comunicar dichos objetivos y metas de una forma adecuada y comprensible, además utilizar la comunicación para mostrarle a los trabajadores que se les valora como seres humanos, poniendo en práctica la función de motivación.

Al crear los espacios y estar conscientes de la necesidad de expresión emocional de las personas que trabajan para la organización el gerente de la pyme estará propiciando la función de expresión emocional. Por último la función de informar se ejercerá al dar a conocer al personal el cómo, cuándo y que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

1.7.4 Tipos de comunicación

a) Comunicación verbal

Se refiere a la comunicación que utiliza palabras para dar el mensaje, es la principal forma de comunicación.

b) Oral

La comunicación oral está “ligada a un tiempo y es siempre dinámica, normalmente las personas interactúan hablando y escuchando, el hablante tiene en mente al oyente y viceversa, cada individuo tiene la capacidad de utilizar la voz, los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos que ha desarrollado.”²⁹ La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

²⁸ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 316.

²⁹ María del Socorro Fonseca Yerena. Comunicación oral fundamentos y práctica estratégica (México, D.F.: Pearson Educación, 2000), p.15.

c) Escrita

Está ligada a un tiempo y espacio, “la comunicación escrita permanece en el tiempo y el lector puede leer o escuchar al autor cuantas veces quiera, solo utiliza signos lingüísticos para denotar expresiones o estados de ánimo, tiene una estructura gramatical y por lo tanto tiende a ser más formal que la hablada.”³⁰ Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (jeroglíficos, alfabetos, siglas, grafiti, logotipos).

En el siguiente cuadro se presentan algunas diferencias entre la comunicación oral y la escrita según Chávez citado por Fonseca.

Cuadro 5 Diferencia entre comunicación oral y escrita

Comunicación oral	Comunicación escrita
Es espontanea	Es más reflexiva o razonada.
Se rectifica	No lo admite (se hace un nuevo texto).
Utiliza modismos, dichos.	Los utiliza solo en lo literario.
Hay acción corporal.	No la hay (utilizamos signos).
Se repiten palabras.	Evitan repeticiones y redundancias.
Es casi siempre informal.	Se selecciona el lenguaje y la forma.
Es dinámica.	Se hace estática o dinámica.
Se amplía con explicaciones.	Debe ser precisa y concisa.
Rompe la sintaxis	Se cuida la sintaxis, se estructura.
Utiliza nuevos significados.	Se evitan en texto formales.

Fuente: María del Socorro Fonseca Comunicación oral fundamentos y práctica estratégica (México, D. F.: Pearson Educación 2000), p.15.

d) Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es aquella realizada por medios distintos a las palabras habladas o escritas. Entre las décadas de 1960-1980 algunos científicos realizaron muchos estudios que ayudaron a desarrollar este tema, se mencionan algunos como ejemplo: Sheflen (1972) y Duncan y Fiske (1977) estudiaron a fondo la estructura y organización del movimiento corporal y la postura. Las expresiones de la emoción fueron estudiadas como señales faciales (Ekman, Friesen y Ellsworth 1972). Ray Birdwhistell (1970) que es reconocido como una de las primeras autoridades en el estudio del comportamiento no verbal, afirmó que no más del 35% del significado del mensaje se transmite verbalmente.

³⁰ Ibídem, p. 15.

- **Lenguaje corporal:** También conocido como comportamiento kinésico, Incluye gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que expresan un significado. Los movimientos de manos, las expresiones faciales, el movimiento de los ojos, la postura del cuerpo y otros ademanes pueden comunicar emociones o temperamentos como agresión, miedo, timidez, arrogancia, alegría e ira. En algunas ocasiones los movimientos pueden o no significar algo.
- **Lenguaje proxémico:** Este tipo de comunicación no verbal, se refiere a los significados que surgen en la relación espacio físico y acción humana, es decir la proximidad corporal entre los individuos, comprende: el espacio personal y la distancia interpersonal. El espacio personal es la distancia normal que tenemos con personas más o menos conocidas, es entre 45 centímetros y 1.2 metros es la distancia que las personas mantienen en relaciones comerciales con clientes, reuniones de trabajo y fiestas. La distancia interpersonal o distancia de intimidad, es entre 15 y 45 centímetros, está reservado únicamente para los familiares, la pareja y los amigos.
- **El paralenguaje:** En la comunicación el signo lingüístico es acompañado de otros elementos que influyen en el significado del mensaje, es considerado una forma de comunicación no verbal y se da en las palabras habladas y escritas.

La entonación de la voz, varía según el estado emocional del hablante, ante una emoción intensa el tono se vuelve más agudo. Por ejemplo al final de una pregunta se da un tono más agudo y un tono más grave al concluir una idea. El volumen expresa la emotividad del que habla, una voz suave puede indicar timidez o inseguridad, mientras que una voz fuerte, es señal de seguridad, dominio o autoridad. La dicción es la articulación y pronunciación correcta de los fonemas. Su omisión puede afectar la comprensión del mensaje.

La cortesía es un lenguaje convencional que se emplea para transmitir el mensaje, para darle mayor eficacia y persuadir al receptor. La distribución espacial en la escritura, se basa su carácter visual para darle expresividad a la ubicación de las partes del texto, por ejemplo centrar los títulos. La ortografía es un código paralingüístico que al emplearlo mal, puede afectar el significado de las palabras y por lo tanto distorsionar el mensaje.

En su libro *la Comunicación en las Empresas*, Breth, R. plantea que la relaciones y la comunicación humana son indivisibles porque es imposible llevar a cabo una sin la otra, se observa entonces que cuando existen relaciones personales existe comunicación, y para que esta sea efectiva, el comunicador debe transmitir el mensaje de forma influya positivamente para alcanzar el resultado esperado. En todas las organizaciones “La buena comunicación entre gerentes y empleados proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia.”³¹

Es fundamental desarrollar a nivel organizacional, las habilidades necesarias para lograr la eficacia en la emisión de mensajes entre las personas, para que los colaboradores tomen decisiones acertadas, se faciliten las funciones administrativas y además comprendan cual es el concepto del producto o servicio que ofrece la organización y a la vez pueda transmitirlo al cliente de forma ser claro, preciso, posible y mensurable.

1.7.5 Comunicación efectiva

La importancia de la comunicación efectiva, radica en que es un proceso de gestión y dirección, por lo tanto los dueños o gerentes deben ser claros y coherentes, entre el planteamiento de objetivos o metas y las acciones de la dirección para lograrlos, la comunicación efectiva es igual a: “aportar experiencia, evaluar habilidades, potenciar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles.”³²

Al transmitir las ideas es necesario evitar escapes de información, que den lugar a malos entendidos que en ocasiones provocan problemas en la gestión empresarial. La comunicación efectiva también es un proceso que contribuye a mejorar la productividad y a ser competitivos, al mismo tiempo permite maximizar los beneficios, lo que a su vez redundo en mayor rentabilidad y por consiguiente a un perfecto funcionamiento de la empresa. “una comunicación efectiva debe basarse en la claridad, la brevedad y la superación de obstáculos.”³³

En su libro *Técnicas de Comunicación*, Diéz Freijeiro, nos presenta los siguientes puntos a tomar en cuenta para el logro de una comunicación efectiva:

³¹ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 256.

³² Chris Roebuck, Comunicación eficaz (Barcelona: Fábrica gráfica, S.L., 2000), p.13.

³³ Grupo Océano, Op. Cit., p. 21.

a) Claridad y concisión en el mensaje

Tanto el receptor como el emisor deben manejar un mismo mensaje, un lenguaje claro y accesible para ambos.

b) Lograr que la comunicación sea integradora

Debe servir de unión entre los miembros de la empresa, para mantener la cooperación en la organización, que es imprescindible para la consecución de los objetivos empresariales.

c) Aprovechamiento de los canales informales de comunicación

Para suplir la carencia formal dentro de la empresa.

d) Evitar el exceso de la información

Para que la comunicación sea eficaz debe ser lo más concisa posible.

e) Difusión permanente de la información

Para que llegue a todos los miembros de la empresa.

f) Utilización de términos

Que se adapten a la comprensión del oyente.

g) Revisión y perfeccionamiento constante

De los canales de comunicación.

h) Compromiso de la dirección de la organización

Que permita que la estrategia empresarial y la estrategia de comunicación caminen en el mismo sentido.

Por su parte la enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa, contempla los siguientes puntos básicos para un sistema efectivo de comunicación:

- Toda persona que dirige debe: informar de modo regular, los problemas actuales y objetivos a lograr a corto, mediano y largo plazo;
- Luego de estudiar los informes: los dueños o directivos de las organizaciones deben reunirse con sus colaboradores de línea para tratar conjuntamente los temas suscitados

en dichos informes, las reuniones deben ser breves, y basarse en una agenda preparada;

- Después del punto anterior los colaboradores de línea deben: realizar lo mismo con sus subordinados quienes presentaran un breve informe sobre sus problemas específicos para luego ser entregados al director general, gerentes o dueño de la organización.”³⁴

1.7.6 Habilidades para la comunicación efectiva

Para facilitar el logro de una comunicación efectiva, los encargados, directores o dueños de las pymes deben desarrollar habilidades que se consideran importantes. Prepararse verbalmente además de otras técnicas, es obrar con inteligencia y precisión, las palabras resultan poderosas y efectivas cuando están sostenidas en la preparación reflexiva, que permite estructurar y dar forma a los mensajes. Por ello se presentan en los siguientes párrafos los “pilares que sostienen las habilidades verbales para una comunicación efectiva.

a) Convicción

Este pilar se refiere a la responsabilidad de probar por medio de la palabra una verdad que para nosotros existe. Es creer en lo que se va a decir para convencer a los demás de las ideas que se tienen, el comunicador que la posee tiene un compromiso ético consigo mismo con su grupo y su sociedad. La convicción nace de cultivar el hábito de pensar y madurar las ideas hasta quedar convencidos que la palabra será honesta y valiosa para quienes escuchan.

b) Inteligencia

Sirve para conocer con claridad los distintos asuntos y problemas, se necesita de técnica, métodos y procedimientos que se pueden aprender de profesionales, y aunque no hay método seguro o único para incrementarla, se puede recurrir a la observación, la lectura, utilizar el sentido común y aprender de los demás.

c) Conocimiento

No solamente es adquirir información determinada, es obtener datos, consultar fuentes bibliográficas, es algo más que leer libros e investigar datos. Tener conocimiento es todo eso más la apreciación e interpretación personal que conduce a enriquecer el espíritu auténtico y útil de lo que se quiere transmitir.

³⁴

Sara Diez Fregeiro. Técnicas de comunicación (Madrid: Editorial Vigo, 2006), p.11.

d) Preparación

Se debe investigar en fuentes de información confiables, tener en la memoria pensamientos sobresalientes, observar, leer en varias áreas del conocimiento para formarse ideas originales con referencias de valor.”³⁵

Es importante lograr la comunicación efectiva, como seres humanos, necesitamos de ella para relacionarnos. Además de las habilidades verbales antes descritas pueden deberse considerarse las siguientes habilidades:

e) La habilidad de diagnosticar

Se refiere a la capacidad de determinar ciertos niveles de calidad o necesidad relacionados con el comportamiento no verbal, el entorno y el paralenguaje de las personas.

f) La habilidad de escuchar

Aquí se toman en cuenta ciertos elementos que se deben corregir para mejorar el nivel de escucha. Siendo los siguientes: la percepción, es decir prestar atención a lo que la otra persona expresa, las distracciones se debe estar enfocado a la persona que habla.

g) En la habilidad de preguntar

Se establece qué vocabulario utilizar, la forma de realizar las preguntas y una estructura de preguntas que ofrezcan distintas alternativas de respuesta. El desarrollo de esta habilidad nos permite obtener información de manera sencilla y directa. Se debe tomar en cuenta al momento de hacer la pregunta, que la expresión no demuestre aprobación o reprobación, intolerancia o cercanía, sino que sean neutrales.

h) Habilidad de sentir

Se refiere a entender la situación y mostrar empatía hacia las personas con las que se está comunicando, de este modo se obtienen resultados más acertados y captamos el lenguaje emocional que trasmite. Es sintonizarnos con los sentimientos de otras personas sin incurrir en conclusiones y prejuicios de ellas o de nosotros. Esta habilidad es complementaria y se alcanza cuando se han desarrollado las habilidades anteriores (diagnosticar, escuchar y preguntar).

³⁵

Fonseca, Op. Cit., p. 50.

Por su parte La American Management Association enlista siete puntos principales para mejorar las habilidades de comunicación y estimular la comunicación eficaz.

- Aclarar las ideas antes de comunicarlas. Hay que analizar el problema de forma mental el tema o problema que hay que precisar. Parte de la buena planeación de un mensaje consiste en considerar las metas y actitudes de quienes lo reciben;
- Examine el verdadero propósito de la comunicación. Antes de enviar un mensaje, preguntarse que persigue con ello en realidad;
- Considerar la situación en que tendrá lugar la comunicación. Se pueden transmitir significados e intenciones no solo por medio de palabras;
- Consultar a los demás, cuando así convenga, al planear sus comunicaciones. Alentar la participación de los que se verán influidos por el mensaje;
- Ser cuidadoso con los mensajes no verbales que se emiten;
- Aprovechar la oportunidad de transmitir algo útil para el receptor. Considerar los intereses y necesidades de otra persona;
- Dar seguimiento a la comunicación. Los mejores esfuerzos de comunicación pueden resultar infructuosos si no se logra que se reciba el mensaje en forma debida.³⁶

Se considera además que para una aplicación y simplificación de la comunicación efectiva, el manejo y uso de las 4 “C” de la comunicación que se detallan a continuación:

i) Comprensión

Es necesario asegurarse que el mensaje es suficientemente claro y directo para que todos puedan entenderlo. Para ello se puede usar la regla de la repetición: el emisor dice lo que va a comunicar, explica y luego resume lo que ha dicho. Para asegurarse, se le pide a algunos receptores que repitan el mensaje con sus propias palabras.

j) Conexión

La conexión es el aspecto más complicado de la comunicación, se trata de lograr una respuesta emocional que haga recordar el mensaje. Lo mejor es ser empático, tomando en cuenta cómo es posible que se sientan los demás ante la información. Entre más sencillo y honesto sea el mensaje mejor conexión se logrará.

³⁶ Hellriegel, Jackson y Slocum, Op. Cit., p. 451.

k) Credibilidad

La credibilidad de un mensaje radica en tres aspectos: que su contenido tenga fundamento, que la forma de expresarlo resulte adecuada y que proceda de una fuente legitimada para hablar del asunto. En este sentido, en la comunicación interna resulta más adecuado que cada uno hable de lo que sabe y que los mensajes más importantes procedan de los responsables del negocio.

l) Contagio

Un buen mensaje al escucharlo debe provocar ganas de transmitirlo inmediatamente a otras personas. Es necesario que el mensaje cumpla los requisitos anteriores, debe presentarse de una forma adecuada para que sea fácil explicarlo o reenviarlo a otros, lo cual aumentará su impacto y efectividad.”³⁷

Para el logro de una comunicación se necesitan de habilidades y no solo comprender su proceso, estas habilidades son la directriz que la estimula. La comunicación efectiva en las pymes permitirá que los colaboradores entiendan claramente sus objetivos, logrando así que cumplan un papel importante como parte de la organización. Los colaboradores que comprenden cómo su trabajo contribuye al éxito global de la empresa, se sienten más satisfechos que aquellos que no logran esa conexión.

1.8 Evaluación de la comunicación

La comunicación se da por naturaleza en toda organización, sin distinción de su tipo o tamaño, su importancia radica en que ésta se encuentra presente en todo el entorno, además es un proceso que involucra permanentemente a todos los empleados, la comunicación efectiva es elemental porque a través de su aplicación se da a conocer la planificación, organización y control, de allí surge la importancia de su evaluación.

Una de las formas de evaluar la comunicación, es a través de una auditoria de comunicación, pues ésta concibe la comunicación organizacional como un grupo de factores relacionados con las metas de la organización. Las unidades o factores a evaluar quedan a decisión de la organización.

³⁷ Editor Consulting S. L. Las 4 C de la comunicación interna. [en línea], Barcelona, 2011, [consultada: 25/01/2012], formato html, disponible en: http://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/sales_force/las_4_c_de_la_comunicacion_interna.

Lo interesante de esta forma de evaluación es que la comunicación no es considerada por sí misma, sino por un medio para el cumplimiento de las metas organizacionales, hecho que a veces olvidan quienes se interesan únicamente en las relaciones interpersonales. Las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

- **“La red de regulación o relativa de:** Las tareas referentes a políticas, procedimientos, reglas y relaciones superiores-subordinados;
- **La red de innovación:** Incluye la solución de problemas, las reuniones y las sugerencias de cambio;
- **La red de integración:** Compuesta por elogios, recompensas, asensos y todos aquellos elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales;
- **La red de información-instrucción:** Que incluyen a las publicaciones, tablero de avisos y la red natural de una compañía.”³⁸

Todos los temas desarrollados en este capítulo constituyen elementos importantes para la buena gestión de un proceso de comunicación efectiva en una pyme, conocer que es la comunicación y como de su efectividad dependen muchas actividades que se entrelazan y finalmente van encaminadas a alcanzar los objetivos de estas organizaciones; a lo largo de este proyecto de investigación, se tomará como definición de comunicación la propuesta por Idalberto Chiavenato en su libro administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones: Proceso por el cual se transmite información y significado de una persona a otra. Dicho proceso debe desarrollarse con efectividad para tener un recurso humano satisfecho, que tenga un sentido de pertenencia y lealtad, aunado al logro del crecimiento, fortalecimiento y desarrollo, de las pymes para ser fuentes de empleo y contribuir al desarrollo regional y local.

³⁸ Universidad Nacional de Colombia. Seminario de teoría administrativa. [en línea], Bogotá. [Consultada: 16/01/2012] formato html, Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3109Auditoria_comunicacion.htm.

CAPÍTULO II

MODELOS DE COMUNICACIÓN

2.1 Modelos

El término modelo proviene del latín *modulus* significa molde, es aquello que se imita, es la reproducción de un objeto o realidad, un modelo “es una estructura de símbolos y reglas operativas que se espera relacionen los puntos relevantes en un estructura o proceso existente, los modelos son la herramienta esencial para entender procesos complejos, proveen un marco de referencia dentro del cual podemos considerar un problema, ayudan a identificar lagunas que es necesario llenar para hacer predicciones y sugerir áreas que requieren mayor investigación o análisis.”³⁹

Cuando un modelo falla en hacer predicciones puede ser mejorado para cumplir con su objetivo de representar al mundo real y ayudar a hacer predicciones. Los modelos de comunicación sirven para representar la relación y dinámica entre los componentes del proceso comunicativo, algunos muestran más que otros sin embargo, en todos ellos se destacan tres elementos indispensables para que se produzca la comunicación: emisor, mensaje y receptor. Estos elementos representan un modelo unidireccional que se considera básico en los estudios de la comunicación.

Los modelos pueden ser clasificados como lineales y circulares; los primeros son aquellos que conciben la comunicación como un proceso lineal, unidireccional entre dos polos característicos, emisor y receptor. “Estos modelos basados en una concepción técnica de la comunicación, la capacidad de decisión y la fuente de influencia residen en el emisor mientras que el receptor adopta un papel pasivo, sujeto a la influencia de la acción comunicadora del emisor. Al mismo tiempo estos modelos plantean una relación de incidencia directa del mensaje sobre el público sin ningún tipo de mediación, se le llama lineales porque la comunicación se dirige hacia adelante y al hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra emitida haciendo referencia a lo que se ha expresado no se puede cambiar. No es pues, casualidad que estos modelos se configuraron entre la primera y la segunda guerra mundial.

³⁹ Alberto Zuloaga y Nancy Contreras. La comunicación como factor en el éxito de los negocios de los productores (México, D.F.: Financiera Rural, 2009), p. 35.

Los llamados circulares, resultan inicialmente de la introducción de la realimentación, en aquellas primeras concepciones lineales de la comunicación, la conciben como un proceso de ida y vuelta entre dos o más polos con igual o distinta capacidad de influencia. La introducción de la realimentación en los modelos de comunicación tiene dos consecuencias inmediatas: Cuestiona la concepción conductista de la comunicación en términos estímulo-respuesta, y plantea serios problemas a otras teorías que se centran en el efecto directo de la misma. Plantea que estos se van haciendo cada vez más complejos a medida que va incluyendo más elementos de mediación y procesos de influencia mutua”. Este modelo básico de comunicación señala que hay que prestar atención al movimiento de ida como de vuelta de la información producida.

Estos modelos son la plataforma de partida de diferentes estudios de comunicación, y como los distintos autores han propuesto su modelo adaptado a las diferentes necesidades de la comunicación.

2.2 Modelo de Lasswell

Considerado el padre de la comunicación, en 1948 Harold Lasswell profesor, de la Universidad de Yale en los Estados Unidos, publicó, en la revista *The Communication of Ideas*, un artículo donde plantea los elementos que interactúan en un proceso de comunicación. Lasswell enumera allí una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas-programa: ¿Quién - dice qué - por cuál canal - a quién - con qué efecto?, no solo toma en cuenta los sujetos que se comunican, también considera sus intenciones, lo que comunican, las razones o motivos que determinan el medio de comunicación.

Es un modelo básicamente descriptivo, cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos, de su fórmula de cinco preguntas, este autor habla de la descripción de un acto de comunicación, frente a otros posteriores que hablan del proceso de comunicación. Toma en cuenta las implicaciones de la comunicación pasiva diferenciándola de la interpersonal, refiere que la comunicación de masas siempre responde a una estrategia, busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. Considera que cuando se pretende que el mensaje llegue a una cantidad grande de personas el emisor debe tener bien claro el mensaje. Este modelo agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación.

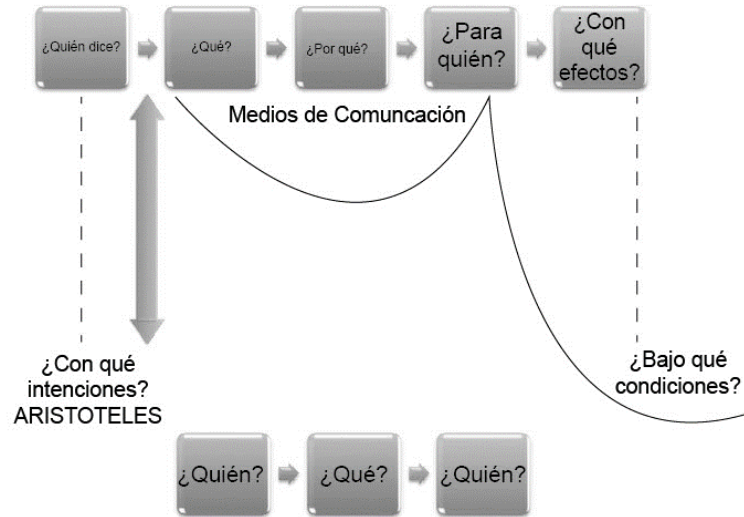


Figura 2 Diagrama de Lasswell

Fuente: Teoría de la comunicación. [En línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

2.2.1 Quién

Es el emisor, el lugar donde se origina toda la comunicación. El autor incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista que escribe una nota hasta las agencias periodísticas o publicitarias; es quien estudia el mensaje.

2.2.2 Qué

El mensaje. Lasswell le da importancia y se enfoca en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mismo. Realiza el análisis del contenido del mensaje.

2.2.3 Por cuál canal

Que medios eran utilizados para transmitir el mensaje. Este autor introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales idóneos de transportar la información a los receptores.

2.2.4 A quién

En relación con el análisis de medios, al analizar a los receptores, Lasswell es cuantitativo. Propone medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.

2.2.5 Con qué efecto

Es el resultado que se percibe de forma integral, el estímulo contenido en un mensaje dado, transportado por cualquier medio, dirigido a una población o segmento de mercado de x tamaño obteniendo un resultado.”⁴⁰ Este modelo no sólo considera los sujetos que se comunican, también sus intenciones, lo que comunica, razones, motivos o justificaciones, y condiciones de recepción. La fórmula de Lasswell por su sencillez y claridad junto con su carácter funcional han sido el punto de partida para la mayoría de investigaciones en comunicación colectiva. Entre los aspectos que cabe resaltar esta: escasa atención al contexto social de la comunicación y la ausencia de realimentación.

2.3 Modelo de Shannon y Weaver

Shannon y Weaver lanzaron su teoría matemática de la comunicación en 1948, casi al mismo tiempo que Laswell, elaboran su fórmula de cinco elementos. Es un modelo basado en una teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual es el estudio del funcionamiento de las máquinas, especialmente las máquinas electrónicas. Cuando Shannon habla de información, se trata de un término con un sentido completamente diferente del que nosotros le atribuimos generalmente. Se trata de una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje. Introduce el concepto de ruido, afirmando que es posible que el proceso de transmisión de señal a través de un canal, se agreguen a ésta una serie de elementos que son proporcionados intencionalmente por la fuente de información estos cambios en la señal pueden ser llamados ruidos.



Figura 3 Modelo de Shannon y Weaver

Fuente: Teoría de la comunicación. [En línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

⁴⁰ Ernesto Cesar Galeano. Modelos de comunicación. [en línea], San José, Costa Rica, 2010. [consultada: 2/02/2012], formato pdf, Disponible en: http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf.

Elementos del modelo Shannon y Weaver

2.3.1 La fuente

Es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir. Por ejemplo, puede ser la persona que, habiendo descolgado el teléfono y marcado el número, comienza a hablar.

2.3.2 El transmisor

Es el emisor técnico, esto es el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlos. Así, en nuestro ejemplo, el transmisor transformará la voz en impulsos eléctricos que podrán ser transmitidos por el canal.

2.3.3 La señal

Es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor. Este medio será, en el caso del teléfono, los cables, o la red de micro-ondas utilizada por la empresa telefónica en comunicaciones internacionales.

2.3.4 El receptor

También aquí se trata del receptor técnico, cuya actividad es la inversa de la del transmisor. Su función consiste entonces en decodificar el mensaje transmitido y vehiculizado por el canal, para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor, que es llamado destinatario.

2.3.5 El destinatario

Constituye el verdadero receptor a quien está destinado el mensaje. Será entonces la persona a quien se dirige el llamado telefónico o el conjunto de personas audiencia de radio o de TV.

2.3.6 El ruido

Es un perturbador, que parasita en diverso grado la señal durante su transmisión.”⁴¹ Este es un modelo basado en información para ser utilizada en las telecomunicaciones, encaja eficazmente canal y mensaje, de un modelo modernizado a una teoría conductista y por

⁴¹ Ibídem, p.6.

ende la sociedad en masa. La presentación de este modelo, facilita la comunicación basada en los sistemas de comunicación tecnológicos, explica poco sobre la comunicación humana, sin embargo sirve de referencia y es aplicable a la comunicación social.

2.4 Modelo de Schramm

Maestro de David Berlo, Wilsur Schramm, (1954) nacido en Ohio, se doctoró en filosofía en la Universidad de IOWA y fue director de la escuela de periodismo de dicha ciudad, después trabajó en Illinois y en la Universidad de Stanford, en los años 70 fue profesor de la Universidad de Michigan, tiene una obra basada en la Teoría de la Comunicación de masas más conocido como “Tuba de Schramm” es considerado uno de los padres fundadores de la teoría de la comunicación, supone que “en la comunicación colectiva se envían, mensajes semejantes a través de los diferentes medios, los que son recibidos por un público constituido por perceptores inmersos en grupos sociales, desde cuyos parámetros se hace la interpretación de los mensajes y dentro de los cuales funcionan los líderes de opinión, que tienen enorme influencia en los receptores.”⁴²

Para Schramm, la comunicación es un proceso determinado por compartir, señala que para establecer relaciones entre personas debe existir en común tres componentes como mínimo: la fuente (puede ser una persona, una cadena de televisión, un medio impreso), el mensaje (verbal o no verbal; diferentes formas de expresión) y el destino (la persona que escucha o recibe el mensaje). La fuente codifica el mensaje y los transmite y el destino lo decodifica y transmite. Schramm se refiere a dos elementos importantes en su boceto de la comunicación:

- La necesidad para el emisor y el receptor de hablar el mismo lenguaje para emitir el mensaje o hallarse en la misma extensión de onda;
- El comportamiento influenciado del receptor, puesto en evidencia por una nueva idea de realimentación.

La fuente, o emisor, produce una señal después de haber procedido a una codificación de su mensaje. Pero no se trata de una codificación técnica, sobre todo de una puesta en

⁴² Teoría de la comunicación. [en línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, Disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

condiciones del mensaje, en función de la experiencia o del conocimiento personal del emisor. El mismo proceso se opera a la inversa, el receptor procede a una decodificación del mensaje transmitido por la señal en función de su experiencia o de su conocimiento personal. La realimentación para Schramm, es instantánea: la codificación y la decodificación se hacen casi simultáneamente. Esto permite una reacción inmediata del receptor, la cual se traducirá por una reacción inmediata del emisor.”⁴³ Schramm es el único que da tanta importancia a la noción de realimentación, lo que explica la preocupación por este importante elemento de la comunicación.

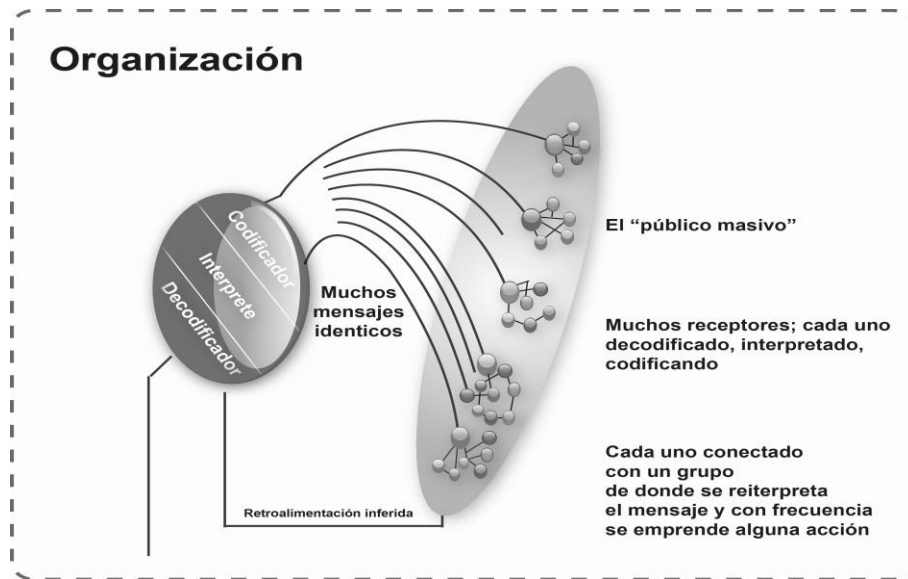


Figura 4 Modelo de Schramm

Fuente: Teoría de la comunicación. [En línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

El modelo de Schramm presenta como ventaja la inclusión de capacidad de respuesta del receptor, su acierto en que la cultura es un factor que incide en los efectos de la comunicación. Es un modelo en el que existe una interacción entre fuente y destino, distingue dos procesos básicos: la comunicación interpersonal y la comunicación de masas. Reconoce que los efectos de la comunicación son el resultado de varias fuerzas de las cuales el comunicador sólo puede controlar una: dar forma a su mensaje y decidir cuándo y dónde transmitirlo. Los elementos no controlados son: la situación en que se recibe el mensaje y en la que va a tener lugar la respuesta; la personalidad del receptor y; las normas y relaciones grupales del receptor. Su principal aporte es la inclusión de la realimentación.

⁴³

Galeano, Op. Cit., p. 17.

2.5 Modelo de Carl Hovland

El interés central de Hovland es “el estudio de las condiciones necesarias para obtener un cambio de actitud de las personas a través de la comunicación, cuestión que es identificada como la persuasión o la comunicación persuasiva.”⁴⁴ Considerado uno de los cuatro padres teóricos de la comunicación y quien más contribuyó; advierte seis etapas en el proceso de la comunicación, da algunas normas al comportamiento de cada destinatario:

- La respuesta (cambio de conducta) de un proceso causal que parte de un estímulo;
- La exposición de un mensaje (acto emisor);
- Requiere suscitar atención (llegar);
- Ser comprendido (alcanzar);
- Ser aceptado (actuar);
- Ser retenido (permanecer).⁴⁵

Este modelo fue preparado con el propósito de organizar los elementos y variables del cambio de actitud producido por la comunicación social, sirvió de base para las investigaciones conducidas por Hovland y sus colaboradores en la Universidad de Yale.

Para este autor “la relación entre comunicación y cambio de actitud se puede estudiar partiendo de los estímulos de comunicación observables que guían los factores de predisposición de los sujetos. Para comprender dichos estímulos se estudian las características de contenido, del comunicador, de los medios, y del contexto situacional a las cuales se encuentran ligados dichos estímulos.”⁴⁶ Los factores no ligados a la comunicación, según Hovland, son la atención, la comprensión y la aceptación.

El proceso se inicia con los estímulos de comunicación y termina con los efectos de comunicación observables. En este último campo se prueba de inmediato el cambio de actitud que conlleva cambios de opinión, percepción, afecto y acción. En este modelo todos los cambios se derivan directamente de la comprensión de los procesos internos mediadores, además nos dice que “los efectos de la comunicación pueden ser examinados teniendo en cuenta tres variables: el comunicador, lo comunicado, la audiencia, en relación

⁴⁴ Edison Otero Bello, Teoría de la comunicación (Santiago de Chile: Editorial universitaria, 2004), p. 56.

⁴⁵ Teoría de la comunicación, Op. Cit., 2.

⁴⁶ Ibídem, p. 3.

al comunicador los resultados son formulados textualmente como siguen: Las comunicaciones atribuidas a fuentes de baja credibilidad tienden a ser consideradas más y en su presentación que aquellas idénticas atribuidas a fuentes de alta credibilidad. Las fuentes de alta credibilidad tienen sobre las opiniones de la audiencia un efecto inmediato sustancialmente, mayor que las fuentes de baja credibilidad."⁴⁷

Este modelo pretende lograr un cambio de actitud, y la posibilidad de estudiar los impactos de la comunicación desde diferentes enfoques. Tomando en cuenta para su efecto, credibilidad del emisor, naturaleza del mensaje, capacidad comunicativa y características del receptor.

Su mayor contribución fue señalar que no se pueden atribuir pautas generales de comportamiento a los diferentes destinatarios de un mensaje pues la recepción difiere de cada persona según la credibilidad, la sinceridad, y la jerarquía que se atribuyen a la fuente, la forma en que se presentan los argumentos y el cúmulo de creencias que previamente tiene el receptor.

Como una crítica al modelo puede decirse que sus estudios fueron de laboratorio, es decir las aplicaciones empíricas están vinculadas al ambiente y contexto en los que se realizan, lo que significa que no se obtendrán los mismos resultados de una prueba de laboratorio a las que se obtendrían derivado de una experiencia real.

El aporte más significativo de Hovland al estudio de la comunicación consiste en hacer intervenir, dentro del proceso comunicativo: variables de carácter personal y social que afectan la naturaleza de las comunicaciones y que transforman al receptor en un sujeto más activo dentro de dicho proceso y no en un simple receptor pasivo de los mensajes.

No intenta especificar las relaciones precisas que existen entre los diversos factores, ni procura mostrar el carácter dinámico de la comunicación, parte que el cambio de actitud se puede estudiar de la observación de los estímulos que guían la predisposición. Así mismo los estudios desarrollados durante su período tenían propósitos prácticos e inmediatos, y no constituían un programa sistemático de investigación, por lo tanto se consideran como hipótesis no testeadas.

⁴⁷ Otero, Op. Cit., 57.

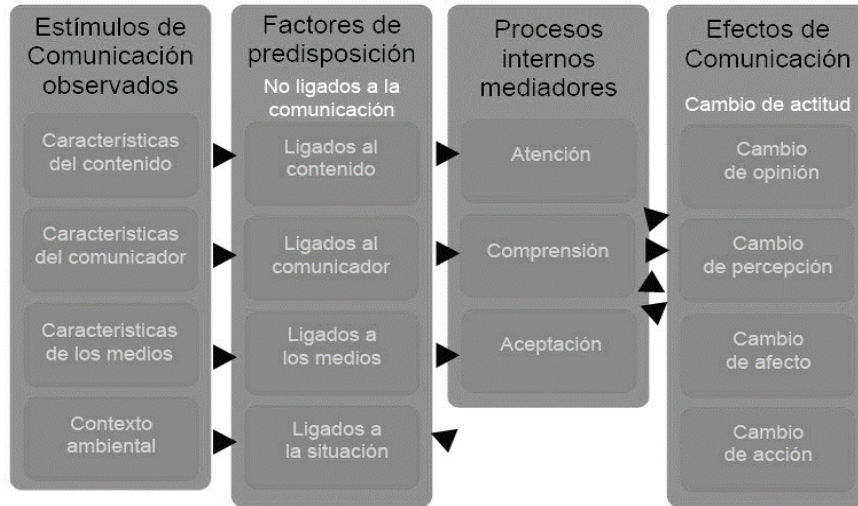


Figura 5 Modelo de Carl Hovland

Fuente: Teoría de la comunicación. [En línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

2.6 Modelo de Stewart

Donald Stewart diferencia notoriamente los aspectos psicológicos de los aspectos puramente físicos de la comunicación, indica tanto las señales naturales como los símbolos, comparten la misma propiedad física. Él afirma: para que estas señales y símbolos contribuyan a la comunicación, deben transformarse en ideas, sólo así tendrá sentido para la persona. Determina, “la comunicación como un proceso físico-mental cuya función es el enunciado de significados con sentido, el objetivo primordial de la comunicación es que el receptor enuncie el sentido pretendido.”⁴⁸

Sentido es la expresión usada para describir el estado de espíritu en que ciertas ideas se asocian o relacionan armoniosamente con otras. Solamente las ideas son objeto del sentido, este es propiedad eminentemente humana. El énfasis dado por Stewart a la idea de sentido como producto de dos o más ideas que existen en una armoniosa yuxtaposición o relación, le lleva a destacar la importancia de la lógica. En consecuencia, para entender el proceso de la comunicación no basta con entender la manipulación de signos y medios, sino también debemos comprender el funcionamiento lógico de la inteligencia.

⁴⁸

Ibídem, p. 57.

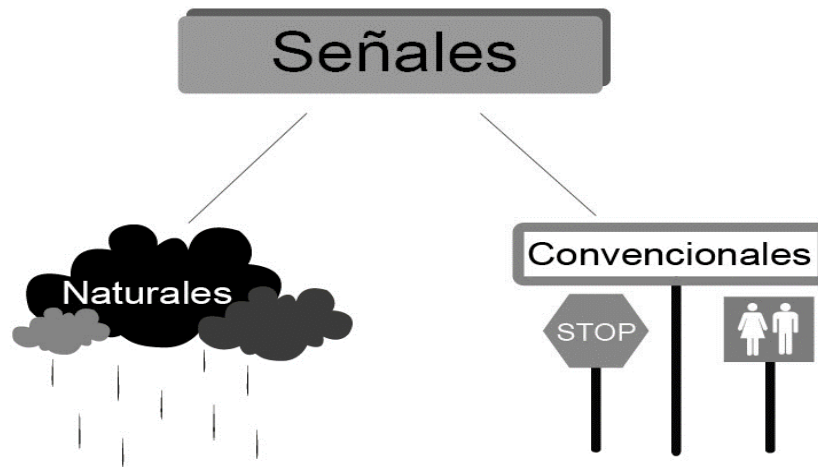


Figura 6 Modelo de Stewart

Fuente: Teoría de la comunicación. [En línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

Para entender este proceso no basta con entender el empleo de los signos y medios, se debe comprender su funcionamiento, es un modelo que no presenta claramente sus elementos, se asume que las señales o signos deben ser transformadas en ideas y ser interpretadas, lo que no puede ser asimilada con la misma capacidad por todas las personas, los seres humanos por naturaleza somos diferentes, por lo tanto la captación del mensaje puede variar en su tiempo e interpretación.

2.7 Modelo de Riley y Riley

En 1951 los esposos Riley propusieron un modelo que hacía mención que además de los elementos de Aristóteles, Laswell y Berlo, se debía contemplar el entorno social. El enfoque de ellos es la comunicación y su función en la sociedad: definen que hay una interacción continua entre los miembros de un sistema social. Los oyentes no son solamente receptores pasivos, hay un proceso de realimentación que hace que la comunicación humana sea una interacción. Sugieren que el entorno social del emisor y receptor afecta el mensaje y la respuesta de cada uno. Su modelo, a pesar de su aparente sencillez, tiene amplias implicaciones en el fenómeno comunicacional.

Para ambos autores el comunicador como el receptor pertenecen a diferentes instancias sociales como sus respectivos grupos primarios. Estos a su vez, se encuentran

influenciados por la estructura social en la que se desenvuelven. Todo lo anterior se encuentra afectados por el amplio sistema social que caracteriza al país o la región en que se desarrolla el proceso comunicativo.

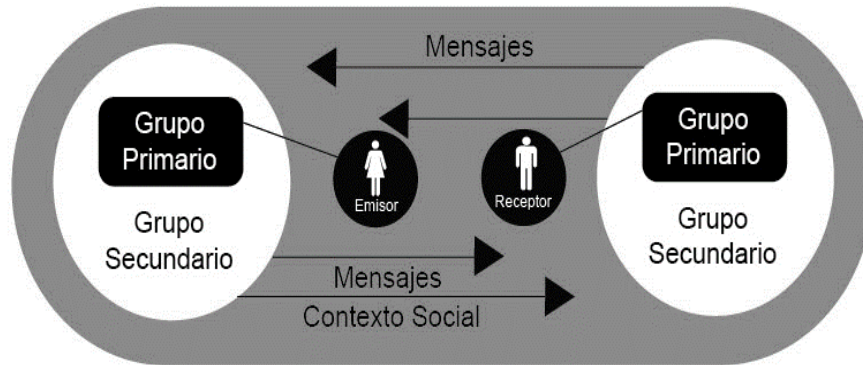


Figura 7 Modelo Riley y Riley

Fuente: Teoría de la comunicación. [En línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

Los autores presentan entre los elementos de su modelo los siguientes:

- Emisor establece el mensaje dependiendo del grupo social al que pertenece;
- Receptor interviene a la hora de decodificar un mensaje, y se ve influido por los grupos de pertenencia.

El contexto social afecta la emisión y construcción del mensaje, la percepción o recepción del mismo, así como la remisión por parte del receptor en relación a la respuesta o cambio que va a generar hacia el emisor. La sencillez de este modelo, es una de sus principales críticas, lo visualiza como un sistema interactivo, fue uno de los primeros intentos por visualizar el proceso de la comunicación de masas dentro del contexto social, da importancia a los grupos primarios como la familia considerando que desempeña un papel importante dentro de la estructura social, hace énfasis en la interacción humana.

2.8 Modelo de Berlo

Ex-alumno de Wilbur Schramm, Berlo publica, su libro “Proceso de Comunicación” en 1960, donde expone su modelo teórico sobre las cuestiones psicológicas que envuelven el proceso de la comunicación. Cuando nos referimos a una comunicación de persona a persona la fuente y el endocodificador pueden ser agrupados, como pueden serlo el

receptor y el decodificador. La fuente encodifica un mensaje lo coloca en el canal, de manera que pueda ser decodificado por el receptor.”⁴⁹ Este modelo incluye como elementos en su proceso:

2.8.1 La fuente – encodificador

Dentro del mensaje -encodificador Berlo presenta cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad del mensaje: habilidades comunicativas, las actitudes, el nivel de conocimiento y la posición que ocupa dentro de sistema socio-cultural.

2.8.2 Habilidades comunicativas

Se refieren a la capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y a su capacidad para encodificar los mensajes.

Se enfatiza especialmente el dominio del lenguaje, la habilidad verbal de la fuente para hablar y escribir bien, al mismo tiempo una adecuada capacidad para pensar y reflexionar. La fidelidad de la comunicación aumentará en la medida que la fuente posea las habilidades comunicativas necesarias. Propone que es necesario tener un vocabulario adecuado para expresar las ideas que serán transmitidas. Dentro de las habilidades de la comunicación existen habilidades verbales, de las cuales dos son encodificadoras como hablar y escribir, dos más son decodificadoras: leer y escuchar, y la más importante que es la reflexión o el pensamiento.

Este autor sugiere que para encodificar un mensaje se debe poseer las habilidades necesarias, así también si hemos de escribir el mensaje es necesario tener el vocabulario necesario para expresar nuestras ideas lo que significa que tenemos que analizar nuestro mensaje y que este sea claro antes de comunicarlo, pienso luego me comunico. Esta acción facilitará al receptor o decodificador la comprensión del mensaje, por lo tanto la respuesta o resultado de la comunicación será más apegada a lo que se espera.

2.8.3 Actitudes

La fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente: la actitud hacia sí mismo o autopercepción; la actitud hacia el tema que se trata o

⁴⁹ David Berlo. El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica (Buenos Aires: Editorial el Ateneo, 2008), p. 148.

mensaje, y la actitud hacia el receptor. Mientras más positivas y adecuadas sean estas actitudes, mayor será la fidelidad. Actitud hacia sí mismo, es cuando se espera una respuesta positiva o negativa de acuerdo a la percepción que se tiene al enviar el mensaje. Actitud hacia el tema que se trata, actitud que se presenta en el convencimiento del mensaje. La actitud hacia el receptor es la que tiene efectos en la comunicación, se da cuando existe cierto grado de afinidad entre la fuente y el receptor, lo que provoca que todo mensaje sea aceptado sin ninguna crítica.

2.8.4 Conocimiento

Se refiere al nivel de conocimiento que posee la fuente respecto al tema de su mensaje como al proceso de comunicación en sí mismo. El nivel de conocimiento, es un factor de mucha importancia ya que no se puede comunicar lo que no se sabe, la fuente necesita conocer el tema del que trata y también de cómo transmitirlo eficazmente. El conocimiento acerca del proceso de comunicación afectaría la conducta de comunicación, de manera tal, que a mayor nivel de conocimiento, mayor será la fidelidad.

2.8.5 Sistema sociocultural

Se refiere a la ubicación de la fuente en un contexto social y cultural determinado, factor determinante que influye en la fuente. No se comunica igual cuando se pertenece a cultura y clases sociales diferentes, las normas, valores y en algunas ocasiones el significado de ciertos vocablos son totalmente distintos al del receptor, en ocasiones atendiendo a este factor el mensaje emitido expresa propósitos completamente distintos para él, en términos generales, la fidelidad de la comunicación será mayor si los contextos socioculturales de la fuente y el receptor son similares.

a) El mensaje

Se define como el producto físico verdadero de la fuente, el mensaje se envía cuando hablamos, cuando escribimos, cuando pintamos, cuando realizamos diferentes movimientos corporales, como en la fuente también este autor menciona al menos tres factores a tomar en cuenta para su emisión: el código, el contenido, y tratamiento del mensaje, cuando se habla de estos factores se habla de dos cosas, de los elementos de cada uno y la forma en que estos elementos se hayan estructurados (elementos-estructuras). La elección de estos factores estará determinada por el propósito y nivel de análisis.

b) El código

Como factor a tomar en cuenta en el mensaje son todos aquellos símbolos que al estructurarlos tienen un significado, cada código contiene elementos como: sonidos, letras y palabras; los que deben estar determinados en cierto orden para constituir un mensaje. Cada vez que se intenta comunicar se debe decidir qué código emplear para enviar el mensaje, seleccionar elementos particulares de este y estructurarlos de manera específica. Berlo presta mayor atención al lenguaje hablado.

c) El contenido

Del mensaje es todo aquel material que es seleccionado por la fuente para expresar su propósito, para el autor del modelo el contenido del mensaje comprende: las afirmaciones que se hacen, las inferencias que se trazan y los juicios que se propongan, el contenido del mensaje son todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas, los comentarios, etc. La forma que selecciona la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido.

d) Tratamiento del mensaje

Se refiere al trato que se le dará a los códigos y contenidos elegidos para su comunicación. Corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada, en la comunicación es importante tener buenas ideas y buena organización, pues ninguno existe separadamente.

e) El canal

Es el vehículo de transporte para el mensaje, Berlo en su modelo identifica tres significados de la palabra canal en la comunicación: formas de encodificar y decodificar el mensaje, vehículos de los mensajes y el medio de transporte.

Se consideran los canales como las habilidades motoras del encodificador y como las habilidades sensoriales del decodificador. El contenido, el código y el tratamiento de un mensaje tienen una estrecha relación con la elección del canal a utilizar, además de estos factores los conocimientos del receptor también tienen relación con su elección, porque se puede considerar como decodifica mejor, si por medio del oído, la vista o el tacto. La elección del canal, es importante en la determinación de la eficiencia y efectividad de la comunicación.

f) El receptor

El objetivo de toda fuente que transmite un mensaje es lograr que el receptor haga o acepte algo, el receptor entenderá el mensaje de acuerdo al trato que la fuente da a su contenido y código. El receptor no debe hacer inferencias sobre las intenciones de la fuente.

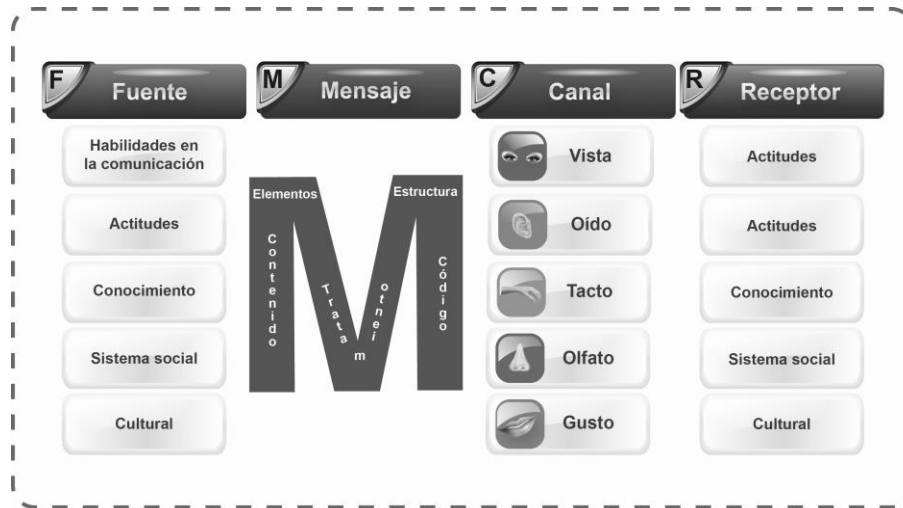


Figura 8 Modelo de Berlo

Fuente: David Berlo. El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica (Buenos Aires: Editorial el Ateneo, 2008), p. 148.

Es un modelo que a diferencia del de Shannon y Weber que limitan su aplicación a las comunicaciones electrónicas, Berlo enfatiza que su modelo sea aplicado a la comunicación humana. Da mucha importancia a cada uno de sus elementos, y su aplicación a las relaciones interpersonales, proporciona que o cuales factores deben intervenir en cada uno de ellos para lograr el propósito de la información, la interacción empática es el ideal de la comunicación es el objetivo que persigue la comunicación humana.

2.9 Modelo de Maletzke

Gerhardt Maletzke (1963) estudió psicología en la Universidad de Hamburgo y también filosofía, impartió docencia en esta Universidad y en la de Berlín. Presenta un modelo similar al de los esposos Riley añade factores individuales al modelo de sistema social y es más psicológico, reconoce que no solo puede estudiarse la comunicación de masas a través de la psicología, si no que se necesitan otras fuentes y campos de saber establece relaciones entre la comunicación social y la psicología social.

Para Maletzke el desarrollo de este modelo se presenta dentro del postulado de campo de los procesos de comunicación social sobre lo cual afirma: “Debe entenderse el campo de las relaciones de la comunicación como un sistema dinámico complejo de dependencias e interdependencias de los factores participantes. Un modelo esquemático, pues, habrá de representar visiblemente la estructura fundamental de este campo, para servir, luego a una investigación posterior de base sistémica.”⁵⁰

Para este modelo, el receptor condiciona el mensaje según su auto-imagen y según la estructura de su personalidad, formando en principio una determinación según valores particulares, actitudes y patrones de comportamiento. En la misma línea de recepción, el sujeto está restringido por su papel como parte de una audiencia y un entorno social. El receptor actúa como parte de una sociedad, una agrupación, una familia. Como miembro de un público, el sujeto procede de forma diferente de como lo haría en un proceso de comunicación interpersonal directa.

En su proceso intervienen los elementos:

2.9.1 Emisor

Se encarga de la producción, configuración y difusión de los mensajes, se concibe al emisor como principal influencia sobre el receptor.

2.9.2 Mensaje

Factor que crea una vivencia.

2.9.3 Medio

Es el canal por donde se transmitirá el mensaje como la radio y la televisión.

2.9.4 Receptor

De él dependen la selección de mensajes y vivencias, posee una imagen de medio de comunicación. Maletzke concibe el proceso de comunicación social como un proceso dinámico, fundamentado en varias relaciones de interdependencia entre los diferentes factores que se relacionan en dicho proceso psicológico. Comunicador - el receptor; mensaje - el medio; receptor - el mensaje y receptor - el medio.

⁵⁰ Galeano, Op. Cit., p. 10.

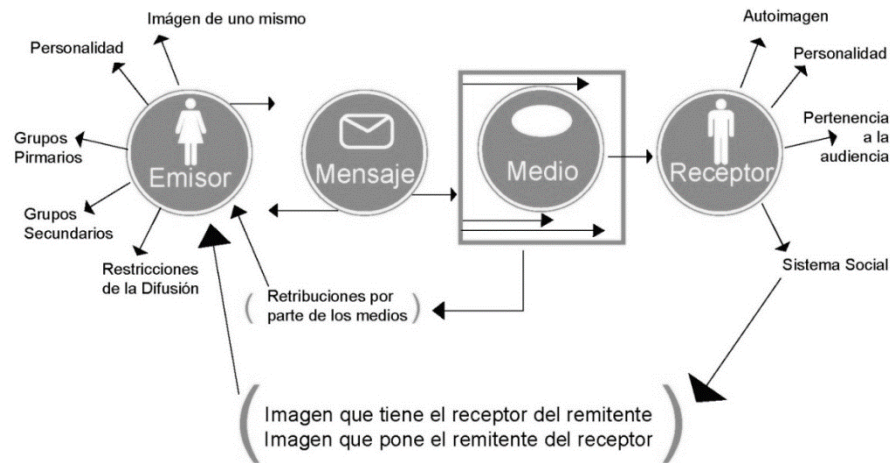


Figura 9 Modelo Maleztko

Fuente: Teoría de la comunicación. [En línea], Jalisco, México, 2008. [Consultada: 27/01/2012], formato html, disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_3.html.

Como se observa en la figura anterior, cuando un mensaje es transmitido por un medio de comunicación social se operan en el distintas transformaciones orientadas a provocar un efecto, una vivencia, en el receptor. Un comunicador produce un mensaje a partir de una comunicación base, configurándolo según ciertas determinaciones internas y externas, y lo difunde a través de un medio.

El comunicador además debe prestar atención al efecto que produce el mensaje a ser expuesto al público, así como a las respuestas espontaneas que este efecto pueda originar. Los medios de comunicación por su parte, adaptan el mensaje a sus características tecnológicas e intereses, que inciden en el público desde la percepción del mensaje a través de los órganos sensoriales e inducen ciertos comportamientos. Pero el proceso no es mecánico, sino que los receptores son activos y capaces de seleccionar aquello que les afecte. Además la oferta de los medios es lo suficientemente amplia para permitir la elección. Tal elección sin embargo no es arbitraria, sino que se ve condicionada por los factores inherentes a la individualidad (personalidad).

Este autor buscó explicar las influencias que generan el proceso de comunicación, las presiones particulares que ejercen las condiciones psicosociales sobre el emisor, perceptor, mensaje y medio, considera que los estudios de la comunicación social son parte de la psicología social la complejidad es que pretende que no se estudie la comunicación

colectiva fragmentando sus partes, sino al contrario que se analice el proceso como un elemento psicosocial. Establece las relaciones entre: comunicador y mensaje (intención), se toman en cuenta las intenciones del receptor; comunicador y medio, (influencias), se busca lograr un efecto o vivencia en el receptor; comunicador y receptor (opinión, imagen, prestigio), ve en el comunicador una especie de líder orientador; mensaje y medio (emoción reflexiva) el comunicador ofrece obedece a la presión del mensaje y de su contenido, receptor y mensaje (expectativas necesidades) lo que el receptor necesita o espera; receptor y medio (prestigio, credibilidad) influencia del medio del medio sobre el receptor. El proceso de comunicación es modificado por la imagen que el receptor tiene del comunicador y contrariamente.

De acuerdo a lo estudiado en este capítulo se presenta una síntesis de los diferentes modelos que se investigaron, donde el nombre del modelo hace referencia al nombre del autor por lo tanto solo se escribe su nombre.

2.10 Síntesis de modelos descritos

Cuadro 6 Síntesis de los modelos descritos

Autor	Descripción	Características
Harold Lasswell	Es un modelo basado en la teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual es el estudio del funcionamiento de las máquinas electrónicas.	Considera los sujetos que se comunican, sus intenciones, lo que comunica, razones, motivos, justificaciones, y condiciones de recepción.
Claude Shannon y Warner Weaver	Proceso referido a condiciones técnicas de la transmisión de los mensajes, que no impide su amplia repercusión en la comunicación humana.	Eminentemente mecanicista, dado que su enfoque inicial se enmarca en las telecomunicaciones y en la búsqueda de una fórmula matemática para calcular y disminuir los niveles de ruido.
Wilbur Schramm	Proceso no lineal, cada persona es fuente y destino, transmite y recibe.	Introduce el concepto de «feedback», según el cual la información ha de tener «retorno» al emisor, dándole así una percepción de los efectos ocasionados por el mensaje y permitiéndole ajustes para una emisión posterior.

Continuación cuadro 6 síntesis de los modelos descritos

Autor	Descripción	Características
Carl Hovland	Proceso que estudia las condiciones necesarias para obtener un cambio de actitud de las personas a través de la comunicación.	Incluye variables de carácter personal y social que afectan la naturaleza de las comunicaciones y que transforman al receptor en un sujeto más activo dentro de dicho proceso y no en un simple receptor pasivo de los mensajes.
Donald Stewart	Proceso físico-mental cuya función es el enunciado de significados con sentido, el objetivo primordial de la comunicación es que el receptor enuncie el sentido pretendido.	Diferencia notoriamente los aspectos psicológicos de los aspectos puramente físicos de la comunicación. Para que las señales y símbolos contribuyan a la comunicación, deben transformarse en ideas, para que tengan sentido para la persona.
John Riley y Matilda Riley	Proceso que definen como: una interacción continua entre los miembros de un sistema social.	La sencillez de este modelo lo convierte en un sistema interactivo. Representa el proceso de la comunicación de masas dentro del contexto social, hace énfasis en la interacción humana.
David Berlo	Modelo teórico sobre las cuestiones psicológicas que envuelven el proceso de la comunicación.	Da mucha importancia a cada uno de sus elementos, y su aplicación a las relaciones interpersonales, proporciona los factores que deben intervenir en cada uno de ellos para lograr el propósito de la información. Propone como ideal de la comunicación la interacción empática
Gerhard Maletzke	Relaciona el comunicador, con el receptor y concluye en que el proceso de comunicación social es modificado también por la imagen que el receptor tiene del comunicador y viceversa.	Concibe el proceso de comunicación como un proceso dinámico. Hace que exista una estrecha relación entre comunicador, medio, mensaje y receptor.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores.

Cada uno de los modelos presentados tiene ventajas y desventajas, su utilización va a depender del entorno al que se desea aplicar; la estructura, cultura y naturaleza de cada organización, considerando el enfoque que cada autor le dio a su modelo, y el que puede ser adaptado a los diferentes procesos de comunicación.

Para la elaboración de un sistema de comunicación efectiva para la pequeña y mediana empresa se tomará como muestra el modelo de los esposos Riley y el modelo de Gerhard

Maletzke, el primero por ser un modelo sencillo que propone que la comunicación es una interacción continúa entre los miembros de un sistema social, toma en cuenta el ambiente en que se desenvuelve el emisor y el receptor, y da mucha importancia al ser humano. El segundo por ser un modelo donde se toma en cuenta todos los factores de dependencia e interdependencia del contexto donde se lleva a cabo la comunicación y como estos influyen en el proceso.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 Definición de sistema de comunicación

Un sistema es una serie de partes o pasos organizados y relacionados, encaminados hacia un mismo fin, así también “es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común.”⁵¹ Cada sistema coexiste dentro de uno más grande, por lo que puede estar formado por subsistemas, o ser parte de un supersistema. Se entiende en la presente investigación que un sistema de comunicación organizacional está conformado por elementos orientados al logro de la comunicación efectiva.

Todos los elementos son importantes e imprescindibles, si uno de ellos falta el proceso no se completa y la comunicación no se realiza de forma eficaz. Se requiere de un emisor o fuente que da inicio al proceso, como de un receptor que completa el vínculo. En la siguiente figura se presenta la propuesta de sistema de comunicación del autor Idalberto Chiavenato.

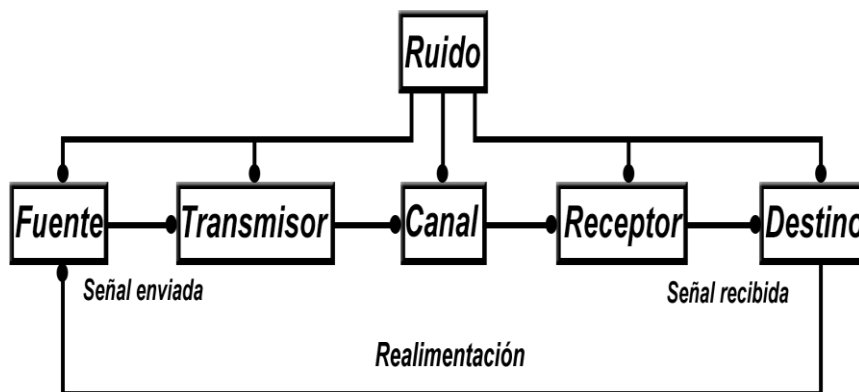


Figura 10 Sistema de comunicación

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Administración de recursos humanos* (México, D.F.: McGraw Hill 2009), p. 51.

3.2 Elementos del sistema de comunicación

3.2.1 Definición de proceso de comunicación

El proceso es el conjunto de pasos o actividades encaminadas hacia un objetivo, que tiene un inicio, desarrollo, y fin, el diccionario define proceso como “cualquier fenómeno que

⁵¹ Idalberto Chiavenato. *Administración de recursos humanos* (México, D.F.: McGraw Hill 2009), p. 51.

presenta continua modificación a través del tiempo o como cualquier operación de tratamiento continuo.”⁵² Para Javier Madrid el proceso de comunicación es: “un elemento de apoyo en el proceso de cambio de la organización.”⁵³

Así también López y Gallardo definen el proceso de comunicación “se fundamenta, en los conceptos de relación entre seres y la transmisión de un mensaje.”⁵⁴ Son varios los autores que abordan el tema de comunicación en su mayoría coinciden en que los elementos que intervienen en su proceso son: emisor, mensaje, canal, receptor, realimentación y ruido, siendo uno de los autores consultados Chiavenato quien lo presenta como un sistema de comunicación antes de presentarlo como un proceso.

A continuación se presenta el proceso comunicación desde el punto de vista de algunos autores:

a) Koontz y Weihrich

Indican que es el “proceso que incluye la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado, donde la comunicación empieza con el emisor, que tiene un pensamiento que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el receptor.”⁵⁵

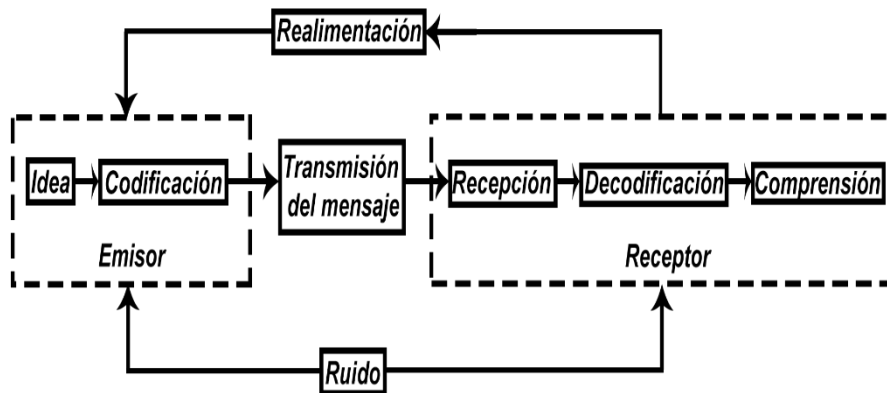


Figura 11 Modelo del proceso de comunicación

Fuente: Elaboración propia basada en: Harold Koontz y Heinz Weihrich Administración una perspectiva global (Mexico, D.F.: McGraw Hill 2008), p. 487.

⁵² Berlo, Op. Cit., p.21.

⁵³ Javier Esteinou Madrid. Espacios de comunicación (Mexico, D.F.: Universidad Iberoamericana, 1998), p.159.

⁵⁴ Angel López y Beatriz Gallardo. Comunicación y lenguaje (Madrid: 2005), p. 24.

⁵⁵ Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global (Mexico, D.F.: McGraw Hill 2008), p. 487.

b) Chiavenato

El proceso de comunicación “exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos para que el canal las transmita y de allí el destinatario recibe y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados, es un proceso bidireccional que implica necesariamente la realimentación.”⁵⁶

Este proceso se detalla en la siguiente figura.



Figura 12 El proceso de la comunicación de Chiavenato

Fuente: Elaboración propia basada en: Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos (México, D.F.: McGraw Hill 2009), p. 52.

c) Gibson, Ivancevich y Donnelly

Proceso que contiene cinco elementos, que para apreciarlos es necesario examinar. Donde “el comunicador es una persona con ideas, intenciones, información y un propósito para su comunicación. El mensaje es el resultado del proceso de codificación el que puede ser verbal o no verbal. El medio es el portador del mensaje. El receptor decodifica el mensaje sobre la base de sus propias experiencias y marcos de referencia previos, y donde la retroalimentación es deseable.”⁵⁷ Este proceso se muestra en siguiente figura.

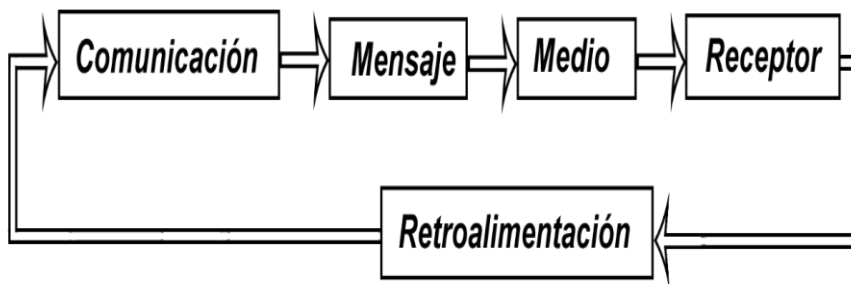


Figura 13 Proceso de comunicación de Gibson, Ivancevich y Donnelly

Fuente: Elaboración propia basada en: Gibson, Ivancevich y Donnelly JR. Organizaciones conducta, estructura y proceso (México, D.F.: McGraw Hill, 2004), p. 417.

⁵⁶ Chiavenato, Op. Cit., p. 51.

⁵⁷ James Gibson, John Ivancevich, y James Donnelly JR. Organizaciones conducta, estructura y proceso (México, D.F.: McGraw Hill, 2004), p. 417.

d) Hellriegel, Jackson y Slocum, Jr.

Proceso que “consiste en enviar compartir y recibir ideas, actitudes valores, opiniones y hechos. Donde el emisor es la fuente de información, el receptor es la persona que recibe y decodifica el mensaje del emisor, y el mensaje contiene los símbolos verbales o no verbales que representa la información que el emisor desea transmitir al receptor.”⁵⁸

Este proceso se muestra en la siguiente figura.

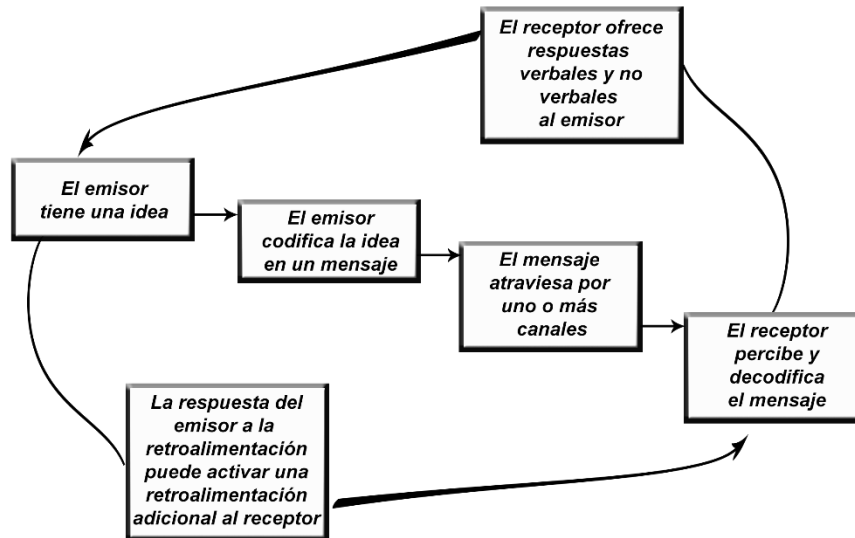


Figura 14 Proceso de comunicación de Hellriegel, Jackson y Slocum

Fuente: Elaboración propia basada en: Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum JR. Administración un enfoque basado en competencias (Bogotá: Thomson Editores, S.A.), p. 431.

e) Robbins y Coulter

Proceso que “antes de que se lleve a cabo, debe haber un propósito, expresado como un mensaje que debe transmitirse. Pasa entre una fuente (el emisor) y un receptor. El mensaje se convierte en una forma simbólica (llamada codificación) y pasa a través de un medio (canal) al receptor, que a su vez traduce el mensaje del emisor (lo que se denomina decodificación). El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra.”⁵⁹ El proceso se muestra en la siguiente figura, donde observamos el ruido como elemento dentro de su proceso, para ellos interfiere en el resto de los elementos, y como la retroalimentación, se va dando en entre el mensaje y el emisor.

⁵⁸ Hellriegel, Jackson y Slocum JR., Op. Cit., p. 433.

⁵⁹ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 316.

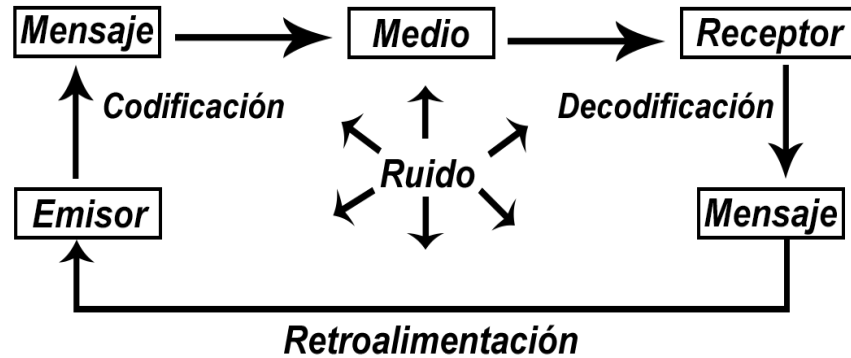


Figura 15 Proceso de la comunicación interpersonal

Fuente: Stephen Robbins P. y Mary Coulter. *Administración* (México, D.F.: Pearson Educación, 2010), p. 316.

f) Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana empresa

Lo define como: “Proceso donde es importante evaluar la incidencia de cada etapa entre el origen o fuente y el destino final. El que puede condicionar el nivel o proceso.”⁶⁰

En la siguiente figura se muestra la interacción de los elementos que interactúan en este proceso y como la interferencia o ruido interviene en el canal.

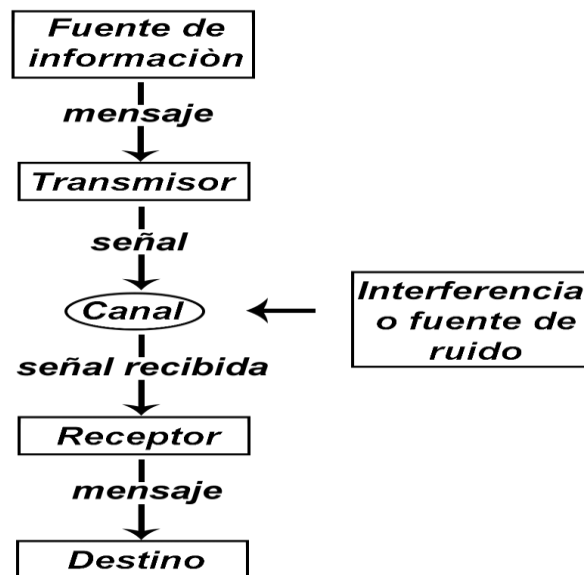


Figura 16 Proceso de comunicación

Fuente: Elaboración propia a partir de Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa (Barcelona: Editorial Océano), p. 37.

g) Newstrom

Señala que la organización no existe sin comunicación, y define su proceso como: “un método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje, el cual requiere de ocho pasos, ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales o empleen algún medio de tecnología avanzada.”⁶¹

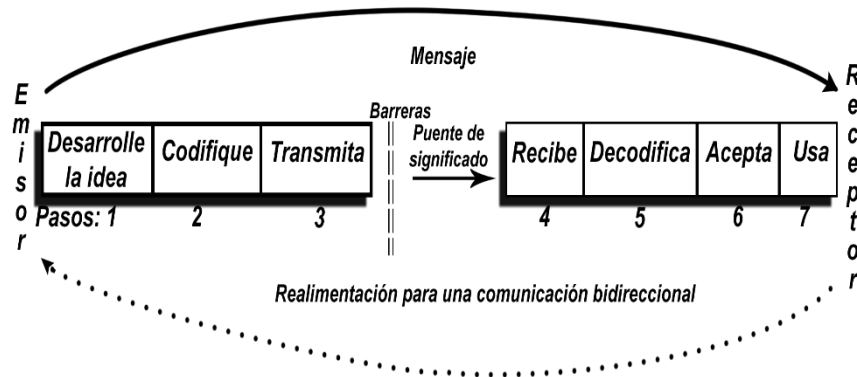


Figura 17 Proceso de comunicación de Newstrom

Fuente: John Newstrom. *El comportamiento humano en el trabajo* (México, D.F.: McGraw Hill 2011), p. 51.

Existen otros expertos en la materia que se refieren al proceso de comunicación con elementos similares pero para su connotación como proceso de comunicación en esta investigación se tomará la propuesta del autor Idalberto Chiavenato fortalecida con la propuesta de autores consultados.

3.2.2 Proceso de comunicación

a) Emisor o fuente

La comunicación da inicio con el emisor, Koontz y Weihrich apuntan "posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que puede ser comprendida."⁶²

Stoner afirma que el emisor es la fuente del mensaje, por ejemplo en una organización puede ser una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas, su tarea es realizar el proceso de codificación, es

⁶¹ John Newstrom *El comportamiento humano en el trabajo* (México, D.F.: McGraw Hill 2011), p. 50.

⁶² Koontz y Weihrich, Op. Cit., p. 594.

donde brota o tiene origen la comunicación, para Chiavenato, el emisor “es la persona que emite un mensaje para alguien, es decir para el destinatario o receptor es la fuente de la comunicación.”⁶³

b) Mensaje

Es el contenido de la información enviado por el emisor y que puede ser un documento escrito, un discurso oral e incluso los gestos y las expresiones faciales. Como ya se indicó en el capítulo I los mensajes no verbales son formas de comunicación en extremo importantes, por ejemplo, el gerente que frunce el ceño mientras dice buenos días a un empleado que llega tarde está comunicando claramente algo más que un saludo cortés. El mensaje deber ser “preciso, convincente, adecuado simple, unívoco, además de oportuno en el tiempo y bien dirigido en cuanto a su destinatario.”⁶⁴

Al igual que una moneda, un mensaje tiene dos caras, el mensaje transmitido y el recibido no son necesariamente lo mismo, estos pueden variar por diferencias de antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor. “Los mensajes son la expresión de ideas (contenido), expresadas en determinada forma (tratamiento) mediante el empleo de un código.”⁶⁵

c) Transmisor

También llamado codificador, es el que une la fuente al canal, es decir que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal. Evidentemente tiene que haber algo que transmitir, un contenido, un procedimiento, un asunto, desde luego con sus aspectos previos y sus consecuencias, a estos aspectos se le se le conoce como contexto situacional.

d) Canal

El curso que sigue un mensaje entre el emisor y el transmisor es el canal, este “es el medio por el cual viaja un mensaje.”⁶⁶ “Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.”⁶⁷ Para Berlo, los tres principales significados de la

⁶³ Chiavenato, Op. Cit., p. 50.

⁶⁴ Grupo Océano, Op. Cit., p. 358.

⁶⁵ Berlo, Op. Cit., p. 148.

⁶⁶ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 258.

⁶⁷ James A. F. Stoner y Charles Wankel. Administración (México, D.F.: Prentice Hall, 1989), p. 570.

palabra canal en la comunicación son: “formas de encodificar y decodificar mensajes, vehículos de mensajes, y medios de transporte.”⁶⁸ Se puede decir que canal también es “la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.”⁶⁹ Dentro de las organizaciones existen dos tipos de canales:

i. Canales formales

Son aquellos canales establecidos por la propia organización, en cuanto mejor estén establecidos los canales formales de comunicación y mayor sea su efectividad, menores serán las oportunidades de creación de canales informales. Los canales formales “son aquellos que fluyen dentro de la cadena de mando o de la responsabilidad de una tarea definida por la organización.”⁷⁰ Los canales formales fluyen dependiendo la trayectoria, niveles y flujo que se elijan pudiendo ser establecidos de la siguiente manera:

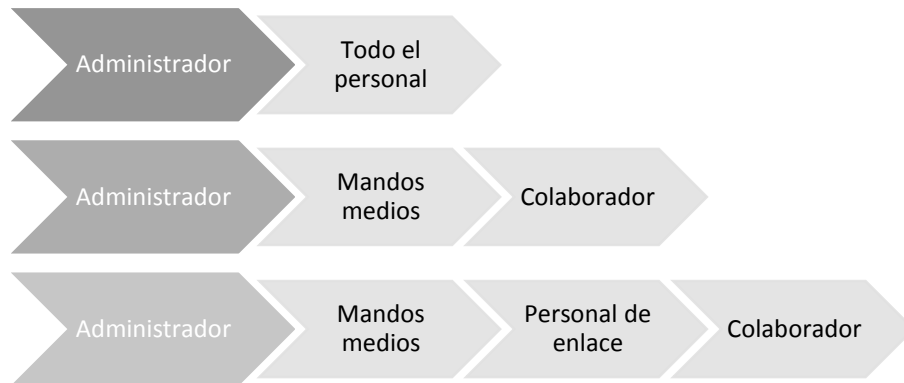


Figura 18 Canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia adaptado de Wiliam J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. Fundamentos de marketing (México, D.F.: McGraw Hill, 1992), p. 337.

ii. Canales informales

En toda organización se da la comunicación informal más conocida como rumor que en ocasiones no puede evitarse, estos canales informales son establecidos por personas que forman parte de la organización y que tienen intereses personales que les lleva a realizar la distorsión del mensaje que fluye por los canales formales y crear situaciones de descontento o inestabilidad a través de la propagación de rumores, que difunden directrices información de forma arbitraria o llegan a filtrar información confidencial.

⁶⁸ Berlo, Op. Cit., p. 57.

⁶⁹ Chiavenato, Op. Cit., p.. 51.

⁷⁰ Daft y Marcic, Op. Cit., p. 492.

Estos canales “existen al margen de los canales formalmente autorizados, independientemente de la jerarquía de autoridad de la organización.”⁷¹ Corresponde a la gerencia influir en el proceso de comunicación para aclarar malos entendidos y dar a conocer la información oficial sobre los temas y mostrar apertura a dar información y evitar esta clase de comunicación.

En general no se deben combatir todos los rumores, ya que sería una pérdida de tiempo que afectaría negativamente a la organización, esto es así, dado que “la mayoría de ellos son relativamente inocuos y mueren pronto; solo una menor parte pueden resultar dañinos. En estos casos la mejor forma de detener o debilitar el rumor es dar a conocer los hechos para así reducir la ambigüedad.”⁷²

e) Receptor o destino

La persona o las personas cuyos sentidos perciben el mensaje enviado por el emisor se conoce como receptor o decodificador, Stoner indica que “puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memo a todos los miembros de una organización; también puede haber uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega.”⁷³ Una de las principales exigencias para el receptor es la capacidad de escuchar, esto significa prestar atención al mensaje recibido no únicamente oírlo, todo mensaje se envía para alguien, para que sea captado y comprendido, para que surta un efecto. El receptor, realiza el proceso inverso del emisor ya que descifra, interpreta los signos elegidos por el emisor, es decir decodifica el mensaje.

Existen dos clases de receptores, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor que es la persona que no solo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena, en su sistema de comunicación Chiavenato expone que el receptor ó decodificador, es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir que codifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino. Interpreta y entiende el mensaje, así también el destino “es la persona cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.”⁷⁴

⁷¹ Ibídem, p. 499.

⁷² Publicaciones Vertice S.L. Comunicación interna (Madrid: 2008), p. 24-25.

⁷³ Stoner y Wankel, Op. Cit., p. 571.

⁷⁴ Chiavenato, Op. Cit., p. 50.

f) Realimentación

Es el proceso mediante el cual el destinatario recibe y asimila la comunicación y retoma lo que percibe de acuerdo al mensaje deseado, es una poderosa ayuda para la eficacia de la comunicación porque permite verificar que el destinatario entendió correctamente el mensaje. “La retroalimentación es la mejor forma de comprobar que el mensaje se recibió y de señalar si se comprendió.”⁷⁵ Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta, logrando la interacción del emisor y receptor.

g) Ruido

Es otro de los elementos que intervienen en un proceso de comunicación consiste en “las alteraciones que interfieren en la transmisión, recepción o realimentación del mensaje.”⁷⁶ Por su parte Chiavenato describe el ruido como: “una perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar de manera impredecible el mensaje transmitido.”⁷⁷

3.2.3 Barreras de la comunicación

Actualmente surge una cambiante innovación en todas las esferas del ser humano, estas a su vez se convierten en obstáculo o barreras que interfieren en la correcta aplicación y desempeño en cualquier actividad que este realice. Para lograr una comunicación efectiva se debe identificar los obstáculos o barreras que la dificultan y que en algunos casos tergiversan el significado que se desea comunicar.

Diferentes autores han desarrollado de forma generalizada variadas interpretaciones sobre las barreras a la comunicación las que son presentadas en el siguiente cuadro:

Cuadro 7 Barreras de la comunicación efectiva

Autor	Definición
Koontz y Weirich (2004)	Falta de planeación: la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje Supuestos confusos: a pesar de su importancia se pasa por alto supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje Distorsión semántica: puede ser deliberada o accidental las palabras pueden provocar reacciones distintas Mensajes expresados de manera deficiente: el mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencias, mala organización, obviedades.

⁷⁵ Hellriegel, Jackson y Slocum JR., Op. Cit., p. 441.

⁷⁶ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 316.

⁷⁷ Chiavenato, Op. Cit., p. 51.

Continuación cuadro 7 barreras de la comunicación efectiva

Autor	Definición
Robbins y Coulter (2005)	Filtrado: Manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor Emociones: manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo Sobrecarga de información: cuando la información con la que debemos trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento Defensa: cuando las personas se sienten amenazadas se reduce su habilidad para lograr una comprensión mutua Lenguaje: las palabras tienen diferente significado para diferentes personas Cultura Nacional: la comunicación interpersonal no se conduce de la misma manera alrededor del mundo
Robbins y Coulter (2005)	Filtrado: Manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor Emociones: manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo Sobrecarga de información: cuando la información con la que debemos trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento Defensa: cuando las personas se sienten amenazadas se reduce su habilidad para lograr una comprensión mutua Lenguaje: las palabras tienen diferente significado para diferentes personas Cultura Nacional: la comunicación interpersonal no se conduce de la misma manera alrededor del mundo
Ponce (1996)	Semánticas: formadas por todo uso inadecuado del lenguaje Psicológicas: Irritación en quien da el mensaje o lo recibe Sociológicas: choque antipatía resentimiento entre quienes se comunican Culturales: Nivel de preparación intelectual entre quienes dan y reciben el mensaje Fisiológicas: dificultad en la audición, del receptor o en la expresión del comunicador Físicas: ambiente de ruidos, mal funcionamiento de los equipos de reproducción
Hellriegel, Jackson, Slocum (2002)	Niveles de autoridad y estatus, surge una barrera en la comunicación cuando el nivel de estatus y de autoridad difiere. Especialización: conforme los conocimientos se vuelven más especializados, los profesionales crean su propia jerga. Con el propósito de simplificar la comunicación. Objetivos diferentes: si cada departamento cuenta con sus propios objetivos estos pueden interferir en el desempeño general de la organización. Semántica: las malas interpretaciones de los significados de las palabras Emociones: los sentimientos del emisor influyen en la decodificación del mensaje y en la naturaleza de la respuesta.
Gibson, Ivancevich Donnelly JR (1998)	Marcos de referencia: cada persona puede interpretar la misma comunicación de un modo diferente, según sea su experiencia previa. Escucha selectiva: Forma de percepción, en la cual tendemos a bloquear la información nueva, en especial si está en conflicto con lo que creemos. Juicios de valor: Implica asignar una valía total a un mensaje antes de recibir la totalidad de la comunicación. Filtrado: Equivale a la manipulación de la información de tal modo que el receptor la considere positiva. Sobrecarga de comunicaciones: las personas no pueden absorber ni responder en forma adecuada a todos los mensajes que se les dirigen.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores.

Los autores Don Hellriegel, Susan Jackson, John Slocum, abordan las barreras a la comunicación desde un enfoque organizacional e individual, mientras que el autor Idalberto

Chiavenato divide las barreras en personales, físicas y semánticas, por lo tanto para el desarrollo del presente trabajo investigativo se tomará como base la teoría de estos autores en cuanto a las barreras de la comunicación.

a) Barreras organizacionales

Generan incertidumbre en la directriz y camino de la empresa, pueden alterar o limitar de forma negativa la comunicación, dentro de estas barreras encontramos:

i. Niveles de autoridad y estatus

Cuando la autoridad de la persona no concuerda con el nivel jerárquico que ocupa, por ejemplo si un jefe le concede mayores privilegios a un subordinado debido a la estima que le tiene, esta situación puede causar problemas de comunicación en una determinada área o departamento.

ii. Especialización

Los profesionales de muchos campos crean su propia jerga, con el propósito de simplificar la comunicación entre ellos, lo que suele dificultar la comprensión del mensaje de las personas ajenas a un campo específico, en otras palabras la especialización, es una barrera que se da cuando hay una relación se da la comunicación entre personas de diferente profesión u oficio y ambas no entienden el significado de los palabras que están utilizando en su conversación.

iii. Objetivos diferentes

Cuando cada departamento cuenta con objetivos diferentes estos pueden interferir en el desempeño general de la organización ocasionando conflictos muchas veces de intereses encontrados o simplemente surgir por malos entendidos.

b) Barreras individuales

i. Personales

Son interferencias que provienen de las limitaciones que parten de la característica del individuo, de sus emociones, valores y percepciones. Las comunes son los malos hábitos al escuchar, motivaciones, sentimientos personales, estas barreras pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás, son también el ruido mental que limita nuestra concentración.

ii. Semánticas

Es el estudio de la forma en que se emplean las palabras y los significados que se transmiten, las malas interpretaciones de los significados de las palabras desempeñan una función importante, cuando las personas atribuyen distintos significados a los mismos términos pero no se dan cuenta de ello, surge una barrera a la comunicación, las palabras, señales, gestos símbolos, pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso de comunicación y llegar a distorsionar su significado. Los problemas de semántica se agravan cuando tratan de comunicarse personas que hablan diferentes idiomas o modismos del mismo idioma.

iii. Emocionales

Es una reacción o sentimiento subjetivo. Cuando las personas se comunican transmiten emociones además de hechos y opiniones. Los sentimientos del emisor influyen en la decodificación del mensaje y pueden resultar obvios o no para el receptor. Los sentimientos del receptor influyen en la decodificación del mensaje y en la naturaleza de la respuesta, cabe resaltar que el estado de ánimo tanto del que emite como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye en la forma en que se transmite un mensaje, las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación y también en la forma en que se interpreta un mensaje.

Los antecedentes de ciertas emociones: enojo, alegría disgusto, temor, tristeza, sorpresa, son al parecer similares en la mayor parte de las culturas, lo mismo que las expresiones faciales que acompañan a las emociones, sin embargo cada sentimiento es diferente entre las personas.

iv. Físicas

Son las interferencias en el ambiente en que se efectúa el proceso de comunicación y que se pueden evitar fácilmente, como: ruidos o murmullos que no permiten escuchar al emisor, interferencias radiofónicas o telefónicas, el corte de línea telefónica cuando se navega por internet, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino la distancia física, e incluso una iluminación deficiente, una ventilación o temperatura inadecuada pueden impedir la apropiada comprensión del mensaje por el receptor. También se dan estas barreras cuando cuando no se utilizan los medios adecuados o alguno de estos sufre desperfectos.

En toda organización siempre habrán barreras que son inevitables, lo importante es que se tengan definidas las acciones a seguir y tomar en cuenta tamaño y cultura de la organización, pues no hay que perder de vista que cada organización es diferente por lo que no se puede garantizar que las acciones funcionen para todas.

Dentro de las formas de supresión de las barreras a la comunicación tenemos que la realimentación permite saber si los demás entienden los mensajes con exactitud, esta no puede ser exactamente verbal con frecuencia las acciones dicen más que las palabras, hay que elegir palabras que los demás comprendan, usar oraciones concisas, el lenguaje debe ser congruente con el público al que se dirige el mensaje. Es necesario aprender a escuchar a los demás con atención, oír es un proceso activo en que quienes escuchan y hablan comparten una responsabilidad similar para que la comunicación funcione.

Algunas de las características para la escucha activa son: saber apreciar, ser empáticos, comprender discernir y evaluar. Hay que refrenar nuestras emociones negativas, porque estas distorsionan el contenido del mensaje.

La Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa propone para evitar las barreras a la comunicación, que los contenidos del mensaje sean precisos y claros, transmitirlos con seguridad y convencer al receptor, “para conseguir una comunicación efectiva hay que analizar las interferencias que se pueden producir y buscar una solución.”⁷⁸

3.2.4 Flujos de la comunicación

En una organización eficiente, la comunicación se da en varias direcciones: hacia abajo, arriba y a los lados. Se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación solo fluye hacia abajo habrá problemas, porque los subalternos no tendrían la oportunidad de comunicar sus ideas pensamientos o sugerencias. Podría decirse que, “en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles.”⁷⁹

⁷⁸ Grupo Océano, Op. Cit., p. 26.

⁷⁹ Koontz y Weihrich, Op. Cit., p. 599.

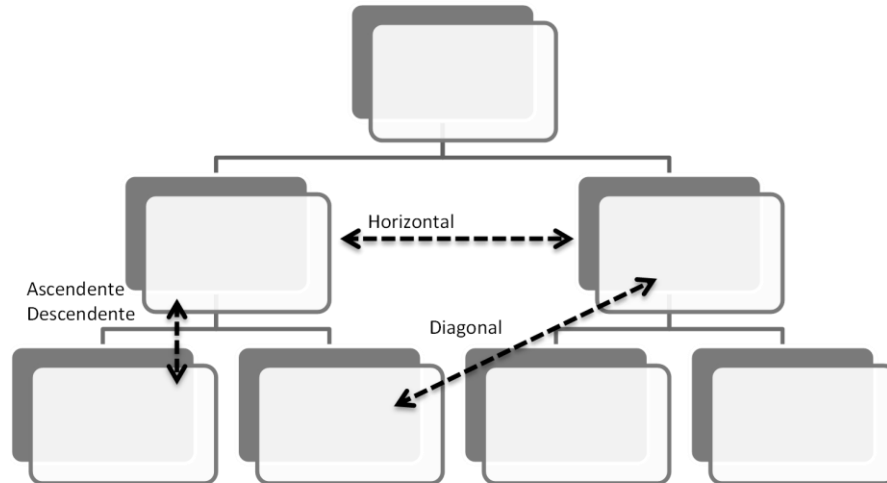


Figura 19 Flujo de la información en una organización

Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global (12 ed., México, D.F.: 2004), p. 601.

De acuerdo a la figura anterior el flujo de comunicación se define así:

a) Comunicación descendente

Fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmosfera autoritaria. Cuando la comunicación es de esta forma es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. A través de este flujo de comunicación se mantienen informado a los colaboradores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo de los objetivos de la organización.

b) Comunicación ascendente

Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Esta forma de comunicar permite conocer a los dueños o directivos, lo que funciona o no en la organización y se mantiene contacto directo con los colaboradores, siendo conocedores de sus opiniones y necesidades lo que facilita la toma de decisiones con criterios más objetivos, al mismo tiempo que se motiva a los empleados a expresar sus sentimientos y necesidades. La responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida en los superiores.

c) Comunicación horizontal

Incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, es la información que se da entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta comunicación es totalmente necesaria aunque a menudo olvidada. Cuando se practica evita malos entendidos fomenta el compañerismo, y en definitiva es complemento imprescindible de la información ascendente y descendente.

Este flujo de comunicación, permite potenciar el trabajo multidisciplinario, mejorando la coordinación de equipos genera espíritu de cooperación y crea ambientes de trabajo comunes, agiliza la comunicación oficial llegando antes a las personas y departamentos implicados, así también facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas, generando confianza y amistad.

3.2.5 Herramientas para la comunicación organizacional

Las herramientas contribuyen a nuevas formas de aprendizaje, refuerzo y apoyo en el entorno de una organización, su uso debe ir encaminado al mejoramiento y rendimiento y logro de los objetivos planteados. Especialmente el uso de la tecnología como una herramienta de comunicación, juega un papel importante ya que es parte del cambio que debe adaptarse todo tipo de organización para seguir operando en los diferentes mercados a los que se dirigen.

a) Sistemas de Información

En gran parte de las pequeñas y medianas empresas existe una necesidad urgente de la incorporación a proyectos de sistemas de información, como síntomas o pruebas de ello tenemos por ejemplo la falta de estrategias de crecimiento (culpando en gran parte a la tendencia cultural de las organizaciones), una inadecuada utilización de las tecnologías y conocimientos, propiciando pérdidas de recursos, debilidad financiera y deficiencias en toda la organización. Gran número de empresas carece de ventajas competitivas al no tener una mayor accesibilidad a las tecnologías y lograr su desarrollo debido a varias razones como: costos elevados, carencia de recursos y falta de acceso a la información.

Las organizaciones tienen que responder al mercado en forma rápida y creativa siendo difícil aplicar y mantener un sistema que ayude y brinde apoyo a la toma de decisiones para competir y crecer en su ramo. En un ambiente de evolución tecnológica, el reto es lograr que la mayoría de los usuarios aprovechen las opciones disponibles para producir con eficiencia e innovación en su trabajo cotidiano, es por ello que la tecnología es un factor determinante para lograr el crecimiento tanto de las pymes como de cualquier empresa.

Es un sistema que reúne, almacena, procesa y distribuye conjuntos de información entre los diferentes elementos que configuran una organización, y entre la organización misma y sus miembros.”⁸⁰ Para los autores Laudon y Laudon, profesores de administración de empresas, un sistema de información “es un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información, para apoyar la toma de decisiones.”⁸¹

Estos sistemas son indispensables para ayudar a los gerentes a mantener ordenada su compañía, analizar todo lo que por ella pasa y a crear nuevos productos que coloquen en un buen lugar a la organización. El objetivo primordial de un sistema de información es apoyar la toma de decisiones y controlar todo lo que ocurre en la organización con el objetivo de ser más eficiente y competitiva.

b) Sistemas de Información Gerencial

Los Sistemas de Información Gerencial (SIG) son una necesidad, las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales deben ser analizados, de tal manera que se pueda generar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Los SIG actualmente son conocidos como Business intelligent (Inteligencia de negocios), por influencia en la toma de decisiones de los administradores, forman parte de las estrategias corporativas, debido a que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones, estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información orientados a solucionar problemas empresariales, una de sus principales características es transformar datos en información.

⁸⁰ Joan Collado. Concepto de sistema de comunicación en la organización (México, D.F.: Editorial UOC, 2002), p. 7.

⁸¹ Kenneth Laudon y Jane Laudon. Sistemas de información gerencial (México, D.F.: Pearson Educación, 2004), p. 8.

Kendall y Kendall, expresan que los sistemas de información gerencial también llamado MIS por sus siglas en inglés (Management Information Systems) reemplazan a los sistemas de procesamiento de transacciones, más bien, incluyen en las mismas. Las “MIS son sistemas de información computarizada cuyo propósito es contribuir a la correcta interacción entre los usuarios y las computadoras.

Debido a que requieren que los usuarios, el software (los programas de cómputo) y el hardware (las computadoras, impresoras, y otros) funcionen de manera coordinada, los sistemas de información gerencial dan apoyo a un espectro de tareas organizacionales mucho más amplio que los sistemas de procesamiento de transacciones, como el análisis y la toma de decisiones.”⁸²

c) Sistema de información administrativa

Toda actuación administrativa se apoya en el uso de información, la cual sienta las bases para el proceso de toma de decisiones. Los administradores y otras personas que deben tener información útil para planear, apoyar y tomar medidas adecuadas.

La información también es la base de la función de control administrativo. Cualquier sistema de control de la comunicación debe brindar información exacta, en el momento oportuno y para las personas adecuadas, si el objetivo de éstas es la ejecución eficaz de la tarea.

El término Sistema de Información Administrativa (SIA) se refiere al desarrollo y al uso de sistemas de información eficaces dentro de la organización lo cual no se aplica solo a niveles gerenciales, sino a todos los estratos y personas que componen su estructura. Un nombre más adecuado sería sistema de información organizacional, pero el anterior es el consagrado y aceptado. También hace referencia a la suma de todos los sistemas de información de la empresa.”⁸³ Los sistemas de información atienden las necesidades de los administradores de dos maneras, en primer término, ayudan a administrar las complejas relaciones entre la organización y el entorno. En general, los gerentes necesitan de información para tratar de modo eficaz con los elementos externos, por ejemplo, competidores, proveedores, instituciones gubernamentales, acreedores y accionistas.

⁸² Kenneth Kendall y Julie Kendall. Análisis y diseño de sistemas (México, D.F.: Pearson Educación, 2005), p. 3.

⁸³ Reinaldo Da Silva. Teorías de la administración (México, D.F.: Editorial Thomson, 2000), p. 338.

Al formular objetivos y estrategias, por ejemplo, los datos acerca de los gustos del consumidor, de las actividades de la competencia y otros similares, tienen gran prioridad. Un buen sistema los procesa para convertirlos en información inteligente, que utilizará en decisiones clave y en otras aplicaciones, tal como la información pública. En segundo lugar, los administradores de los distintos niveles de la jerarquía de la organización, necesitan de información para tomar decisiones y resolver problemas que se presentan en las actividades y las operaciones diarias con mayor frecuencia.

Los componentes básicos de un Sistema de Información Administrativa se detallan a continuación.

i. Entradas

Datos obtenidos de fuentes internas y externas; la fase de entrada es permanente porque los datos nuevos se suman continuamente al sistema cuando se realizan las transacciones.

ii. Procesamiento

Fase durante la cual los datos reunidos son transformados, organizados y archivados, la mejor manera de procesar datos, actualmente, es por medio de computadoras, las que permiten manejar grandes volúmenes de información y llevar datos estadísticos, generar reportes, hasta llevar mensajería electrónica.

iii. Salidas

Relatos, diagramas, cuadros, displays o resúmenes escritos, compilados y producidos durante la fase de procesamiento; una vez que las salidas son utilizadas para tomar decisiones, estas deben ser producidas en un formato que permita al usuario final un acceso rápido.

iv. Retroalimentación

Mecanismo de verificación y ajuste, que ayuda a los administradores a determinar qué información generada es necesaria; los informes pueden ser comparados con pronósticos, patrones y otros medios para medir. Además los resultados y las salidas son, por sí solos retroalimentación. Cabe señalar que la implementación del SIA puede ser fuente de preocupación, confusión y desafío para todos los empleados de una organización. Los problemas técnicos de la misma deben ser tratados por los administrados a cargo de ella

con los usuarios finales, especialistas y proveedores involucrados en el proyecto. Por otra parte un problema bastante común y muy difícil de tratar es la posible reacción humana negativa ante el uso de la tecnología.”⁸⁴

d) Sistemas de información en la pirámide de una organización

i. Sistemas a nivel estratégico

Este tipo de sistemas “ayudan a los directores a enfrentar y resolver aspectos estratégicos y tendencias a largo plazo, tanto en la empresa como en el entorno externo. Su función principal es compaginar los cambios del entorno externo con la capacidad organizacional existente.

ii. Sistemas a nivel administrativo

Sirven a las actividades de supervisión, control, toma de decisiones, y administrativas de los gerentes de nivel medio. La pregunta principal que plantean estos sistemas es: ¿Van bien las cosas? Por lo general, este tipo de sistemas proporcionan informes periódicos más que información instantánea de operaciones. Apoyan a las decisiones no rutinarias y tienden a enfocarse en decisiones menos estructuradas para las cuales los requisitos de información no siempre son claros.

iii. Sistemas a nivel del conocimiento

Apoyan a los trabajadores del conocimiento y de datos de una organización. El propósito de estos sistemas es ayudar a las empresas comerciales a integrar el nuevo conocimiento en los negocios y ayudar a la organización a controlar el flujo del trabajo de oficina. Estos tipos de sistemas están entre las aplicaciones de crecimiento más rápidas en los negocios actuales.

iv. Sistemas a nivel operativo

Apoyan a los gerentes operativos en el seguimiento de actividades y transacciones elementales de la organización como ventas, ingresos, depósito en efectivo, nómina, decisiones de crédito y flujo de materiales en una fábrica. Todos estos sistemas como se decía en párrafos anteriores, pueden ser parte de un subsistema o un supersistema, pero en ocasiones se ven afectados por diferentes factores que se dan en el ambiente ya sea a

⁸⁴

Ibíd., p. 333.

nivel organizacional o individual. Por ejemplo en la comunicación existen barreras que interfieren en la transmisión de la información distorsionando el mensaje enviado.”⁸⁵

e) Medios de comunicación

También conocidos técnicas de comunicación, término con el que se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional. Su propósito principal es precisamente comunicar pero, según su tipo e ideología pueden especializarse en; informar, educar, transmitir, entretener, formar opinión, enseñar, y controlar. Diez Freijeiro expone “que los medios, tácticas o herramientas que se van a emplear en la empresa para la comunicación va a depender de factores como: la estructura, la cultura y el tamaño de la misma, además del perfil de los empleados.”⁸⁶

Por su parte Ongallo explica que son muchos y variados los medios para enviar mensajes, transmitir avisos, cursar órdenes y advertir cambios. “No existe limitación o carencia de técnicas y medios de comunicación, afirma que las técnicas son elementos instrumentales que persiguen: 1) poner en contacto los niveles internos de la organización, 2) mejorar la interacción entre dos o más grupos o individuos de la organización y 3) recabar o transmitir información en cualquier nivel organizativo.”⁸⁷

i. Medios de comunicación descendente

- **Circular o Carta a los miembros de la organización**

Es un documento firmado por el director, dueño o máximo responsable organizativo, y que tiene como destinatarios a los miembros de la organización es muy utilizado porque es un documento que se caracteriza por su formalidad. Suele ser utilizada para:

- Informar al personal de los resultados y planes de la empresa;
- Anunciar una operación determinada;
- Explicar una situación;
- Comunicar las propias intenciones ante o durante una situación de crisis;
- Solicitar informes.

⁸⁵ Laudon y Laudon, Op. Cit., p. 40.

⁸⁶ Diez, Op. Cit., p. 48.

⁸⁷ Carlos Ongallo. Guía para gestionar el conocimiento (Madrid: Dykinson S.L., 2007), p.165.

La principal ventaja de esta herramienta es su rapidez y el impacto sobre su destinatario. “son un soporte muy bueno para la gestión de una crisis o para desmentir rumores, y el impacto que producen al tener asegurada su lectura.”⁸⁸

Por otra parte puede llegar a producir un efecto desmesurado e inesperado, y tiene el inconveniente que solo debe utilizarse en ocasiones puntuales y de importancia para la empresa.

- **Información directa o reuniones gerenciales**

Permite a los gerentes comunicarse fluidamente con sus equipos de trabajo, su finalidad es mejorar la interacción personal, en esta clase de reuniones se ofrecen datos y mensajes de interés, por lo tanto en una reunión de información, se reflexiona sobre temas que preocupan a la empresa, tendencia del negocio, conflictos. Además se exponen temas vinculados a la motivación, se exponen casos de otras empresas por lo que es una reunión también de formación. Este es un instrumento privilegiado de comunicación directa por la cantidad de información que puede ser intercambiada.

Para que sea eficaz debe tomarse en cuenta:

- Preparación, que incluye la fecha de envío de convocatoria y los participantes, así como el día y la organización de las intervenciones;
- Contar con una agenda de todos los puntos a tratar, y si es posible reproducirla y entregar a cada participante;
- La dirección o coordinación de la reunión, una persona debe responsabilizarse de coordinar y moderar la reunión;
- El acompañamiento de los debates con soportes visuales, documentación que debe ser repartida entre todos los participantes de la reunión;
- El seguimiento posterior, a través de un acta o informe de la reunión, que será enviado a todas las personas participantes y otros posibles interesados en esa información.

Por último, decir que el éxito de esta herramienta de comunicación directa radica, en buena medida, en la competencia de la persona que dirige la reunión.

⁸⁸ Diez, Op. Cit., p. 59.

- **Procedimiento de acogida**

Es el primer contacto de un trabajador con la empresa. Implica una presentación de la empresa, los medios para ubicarse en ella y posibilita las condiciones para que su inserción sea lo más rápida posible. La jornada de acogida sirve para presentarle la empresa, su estructura y las personas con las que va a trabajar, e instarle en su nuevo ambiente de trabajo. Por lo general, es común que se entregue un manual de bienvenida con una serie de informaciones que le serán de gran utilidad:

- **Manual corporativo o manual de bienvenida**

Es una recopilación sintetizada de aquellas informaciones que definen y estructuran la empresa en él se incluye información relevante y relativa a la organización y de gran interés para el público interno, también es conocido como manual de la empresa, que trata de presentar su contenido de forma ordenada con cierto rigor para comunicar a los colaboradores como se desea que sea su actuar y el desempeño de sus funciones. La finalidad del manual de la empresa es el de procurar transmitir:

- Su cultura;
- Filosofía de la organización;
- Sus líneas de operación;
- Sus objetivos;
- Su estructura orgánica;
- Sus procedimientos de gestión;
- Sus condiciones y reglamentos corporativos;
- Sus normas y políticas.

De esta forma el nuevo colaborador conoce los grandes y pequeños detalles de la organización a la que pertenece y se crea el sentido de pertenencia. El manual corporativo se gestiona en el ámbito estratégico y su iniciativa corresponde al más alto nivel de dirección de la institución, debe ser un elemento vivo y su presencia debe ser constante, debe ofrecerse tiempo y espacio para se le conozcan actúen según lo descrito en estos documentos.

ii. Medios de comunicación ascendente

- **Buzón de sugerencias**

El objetivo del buzón de sugerencias es que los empleados puedan expresar opiniones y sugerencias sobre diversos aspectos: técnicos, humanos o administrativos, su éxito se basa en que el usuario perciba su utilidad. La comunicación debe ser proactiva y no reactiva. Y en esto el buzón de sugerencias cumple una función muy importante, permite que las ideas de los trabajadores, anónimas o no, lleguen a la dirección y que ésta pueda actuar antes que ciertos acontecimientos obliguen a reaccionar cuando ya sea tarde.

Al animar a los colaboradores a que presenten sugerencias se abre un canal de comunicación que ayuda a medir el grado de satisfacción del personal y su iniciativa. Todo tipo de sugerencias que no sea posible implementarlas, deben recogerse y mencionarse, exponiendo las razones por las que no se van a llevar a cabo. Los buzones de sugerencias están colocados en distintos puntos de la empresa, en forma de urna o en forma de antiguos buzones de correo. Son los empleados de base los que más utilizan este medio.

Es importante que exista un procedimiento y que instruya al personal sobre la finalidad propia de este medio para que no se convierta en buzones de reclamos, se debe realizar un seguimiento: recepción, análisis y respuesta de la misma a través del tablón de anuncios, boletín interno, o correo electrónico. Es recomendable evaluar los aportes del personal para conocer la eficacia de este medio o herramienta.

- **Entrevista personal**

Este tipo de entrevistas pueden ser periódicas o puntuales, a petición del empleado o de la dirección. Tienen como objetivo que los empleados se expresen libremente y que se sientan parte de la organización. Son muy importantes las apreciaciones informales, que pueden poner al descubierto rumores, desacuerdos o problemas desconocidos hasta ese momento en su desarrollo, lo que propicia la aclaración y solución. Este tipo de encuentro de comunicación directa, presenta dificultades cuando los individuos que participan en la entrevista trabajan juntos habitualmente, puede ser complicado mantener un diálogo auténtico, por la misma confianza que se tiene en ocasiones se omite información y sugerencias.

iii. Formas comunicación horizontal

- **Reuniones de trabajo entre departamentos**

Es una técnica muy conocida y preferida por los expertos en psicología para el trabajo en equipo, puede definirse como “el encuentro en un lugar determinado y apto para su desarrollo de dos o más miembros de la organización, en el que se comunican con un objetivo determinado implícito o explícito.”⁸⁹ Estas reuniones permiten comunicar y transmitir información relacionada con la organización, sus servicios, áreas, miembros y su funcionamiento. Las reuniones pueden ser organizadas aisladamente o articuladas entre sí de manera de manera que hagan circular la información a través de la jerarquía. Pueden ser ocasionales o periódicas. Para asegurar su éxito debe tomarse en cuenta:

- Las fijación objetivos previos;
- Cuidar el tamaño y composición del grupo;
- Precisar la forma de exponer los asuntos;
- Es recomendable involucrar a todas las personas interesadas en el tema;
- Dar un motivo previo para la convocatoria de esa reunión.

iv. Comunicación hacia todos los niveles

- **Boletín informativo interno**

Los boletines internos son informaciones periódicas, que llegan al empleado en forma física o por correo electrónico. Su contenido, difusión y calidad dependerán de la naturaleza de cada organización. Son instrumentos para dar a conocer información relevante y de interés general, así como para anunciar la puesta en marcha de proyectos, programas, resultados, entre otros.

Un boletín interno debe adaptarse a las necesidades de información de la empresa y puede adoptar diferentes estructuras, en función de esas necesidades. Su periodicidad variará también en función de la empresa: semanal, quincenal y mensual. Es importante que tenga cabida un amplio número de temas y que su redacción se realice en un tono ameno y cercano. Igualmente, puede recoger opinión de los empleados, informaciones de los

⁸⁹ Ongallo, Op. Cit., p. 181.

departamentos, comunicados de la empresa , chistes o tiras cómicas, reflexiones sobre la marcha de la empresa, noticias sobre los empleados, altas y bajas, noticias de la competencia, noticias que puedan ser de interés para la empresa o los empleados, o acontecimientos en lo que participa la empresa. En general, cualquier noticia o información organizativa es susceptible de ser recogida en ese tipo de boletines.

- **Tablón de anuncios**

Es un espacio reservado para que los miembros de la organización tengan información puntual, se recoge información de todos los ámbitos en que se desarrolla la empresa y participación de otros eventos u otras informaciones de interés, está formado por: informaciones legales obligatorias, referentes a la organización e informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores. El éxito del tablón de anuncios depende de su contenido. Todo tipo de tablón deberá ser colocado en lugares muy transitados y de fácil acceso, y deberán ser controlados en la duración de su exposición, además de ser actualizados periódicamente.

La ventaja de los tabloneros de anuncios radica en su sencillez, en la facilidad de acceso de todo el personal, el bajo coste y la rapidez de su ejecución, que permite la difusión de todo tipo de información, ayuda en las campañas de información de normativas internas y refuerza mensajes difundidos a través de otros medios.

- **Intranets**

Es una red local de carácter privado que proporciona medios de difusión de información interna vía electrónica al personal de la organización o a grupos de trabajo, permite a los usuarios trabajar juntos y de un modo más sencillo y efectivo, les permite colaborar en proyectos, compartir información, llevar cabo conferencias visuales y establecer procedimientos seguros para el trabajo de producción.

También se define como: “una red local de terminales interconectados entre ellos, sin salida al exterior y controlados por un servidor común, todas su terminales comparten un mismo dominio donde solo los miembros de una comunidad tienen acceso. Normalmente la

entrada a intranet se encuentra en la página web de la organización, y desde allí se conecta mediante la inserción de un usuario y una contraseña.”⁹⁰

- **Correo electrónico**

Utilizado para intercambiar todo tipo de información de forma ascendente, descendente u horizontal, se puede enviar información como: mensajes cortos, convocatorias a reunión, archivos adjuntos de la información de la empresa. Una ventaja es la transmisión de información en tiempo real, interactividad, transmisión simultánea del mensaje a varios destinatarios.

Es importante recurrir a toda información que contribuya a dar una mejor respuesta a interrogantes, crear nuevas ideas, y fortalecer los procesos en una organización, su importancia en toda información enlaza diferentes opiniones, experiencias, elementos y enfoques que relacionados entre sí, dan resultados que conllevan al cambio mejoramiento y bienestar de toda una organización; es por ello que en el presente capítulo se aporta la información para comprender la función y utilización de un sistema y proceso de comunicación, sus elementos herramientas y medios para alcanzar la comunicación efectiva, tomando como elementos del sistema el proceso de comunicación del autor Idalberto Chiavenato, las barreras a la comunicación de Hellriegel, Jackson y Slocum, considerando que estos autores consideran las barreras organizacionales como las individuales, al igual que lo investigado en el capítulo I y II los temas estudiados en este capítulo servirán de base para la propuesta de este informe investigativo.

⁹⁰ Manuel Palencia y Lefler Ors. 90 técnicas de relaciones públicas (Madrid, Bresca Editorial, 2008), p. 177.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

4.1 Generalidades

La comunicación es un factor importante en el desarrollo y el logro de objetivos de cualquier tipo de organización, como se ha mencionado en los capítulos anteriores es un intercambio de sentimientos actitudes y emociones que propicia la relación de actividades entre las personas que participan en las mismas y posibilita el alcance de objetivos. La comunicación efectiva facilita a cada miembro de la organización la comprensión de su papel dentro de ella, aportando mejores resultados en la realización de su trabajo.

Gracias a la comunicación efectiva el recurso humano se vuelve eficiente, el ambiente laboral agradable, y en consecuencia se tendrá una pequeña y mediana empresa fuerte sólida y en crecimiento. El propietario o encargado de una pyme, debe mantener una relación estrecha con las personas que trabaja, adopte un enfoque positivo ante las dificultades, se anticipe a los problemas de los miembros de su equipo de trabajo, se asegure que los perciban a tiempo y si es necesario no tema en buscar ayuda y consejo con sus colegas o consultor especializado, un enfoque cauteloso incrementa las posibilidades de hacer las cosas bien y evitar algún desastre dentro de la pyme.

Según análisis de la teoría expuesta en esta investigación, en la presente propuesta se comprende como sistema a un conjunto de elementos conectados entre sí, como un todo orientados a un mismo fin; y como comunicación efectiva: al desarrollo eficiente y eficaz de todos los elementos y actores que convergen de forma organizada para el logro de objetivos, de acuerdo a procesos y lineamientos previamente establecidos en materia de relacionamiento de las personas a través de ideas hechos y valores; para compartir sentimientos, conocimientos e incluso transacciones entre ellas, dentro del actuar funcional de la comunicación en una pequeña y mediana empresa.

El sistema propuesto consiste en elementos de varios autores; modelos, procesos y barreras que a criterio se han interrelacionado de acuerdo a estudio previo, para que de forma organizada puedan desarrollar una comunicación organizacional efectiva en el

contexto de las pymes guatemaltecas, basándose en el sistema y proceso de comunicación elaborado por Idalberto Chiavenato complementado con los modelos de comunicación de Riley, Riley y Gerhard Maletzke, considerando las barreras de los autores Hellriegel, Jackson y Slocum.

4.2 Sistema de comunicación

En la siguiente figura se visualiza el esquema de un sistema de comunicación, en el cual intervienen todos los componentes de la pequeña y mediana empresa, está conformado por varios elementos que interactúan entre sí, y que influyen en la comunicación, dichos elementos se describirán más adelante. En primera instancia se sitúa el contexto organizacional, que es la base de la pyme donde se observa la cultura, la estructura, y el clima laboral junto con el marco filosófico, las normas y reglamentos; estos elementos es importante transmitirlos al inicio de las relaciones laborales entre los colaboradores y las pequeñas y medianas empresas junto a lo que se espera de ellos, su actuar, comportamiento y ejecución de sus funciones, de esto depende la efectividad de dicho sistema.

El recurso humano es fundamental para llevar a cabo el proceso de comunicación, ellos son la base en que se fundamenta los demás elementos; como emisor, tienen la responsabilidad de analizar, agrupar y transmitir el mensaje, como receptor asumen el compromiso de recibir interpretar y entender el mensaje. Importante es señalar que la selección adecuada del canal de comunicación, y los medios para la trasmisión del mensaje, influirán en el perfecto desarrollo del sistema, así también lo es la selección de la forma en que fluirá la comunicación dentro de la pyme y el uso correcto de las herramientas que se utilizaran. Las técnicas de relacionamiento son otro de los componentes del sistema propuesto, su aplicación contribuirá a mitigar las interferencias o barreras que se dan en el proceso de comunicación.

Considerando la comunicación como un sistema colectivo y dinámico que contribuye al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la pequeña y media empresa, todos los elementos que lo integran deben ser tomados en cuenta para lograr los objetivos que se propongan con su implementación.

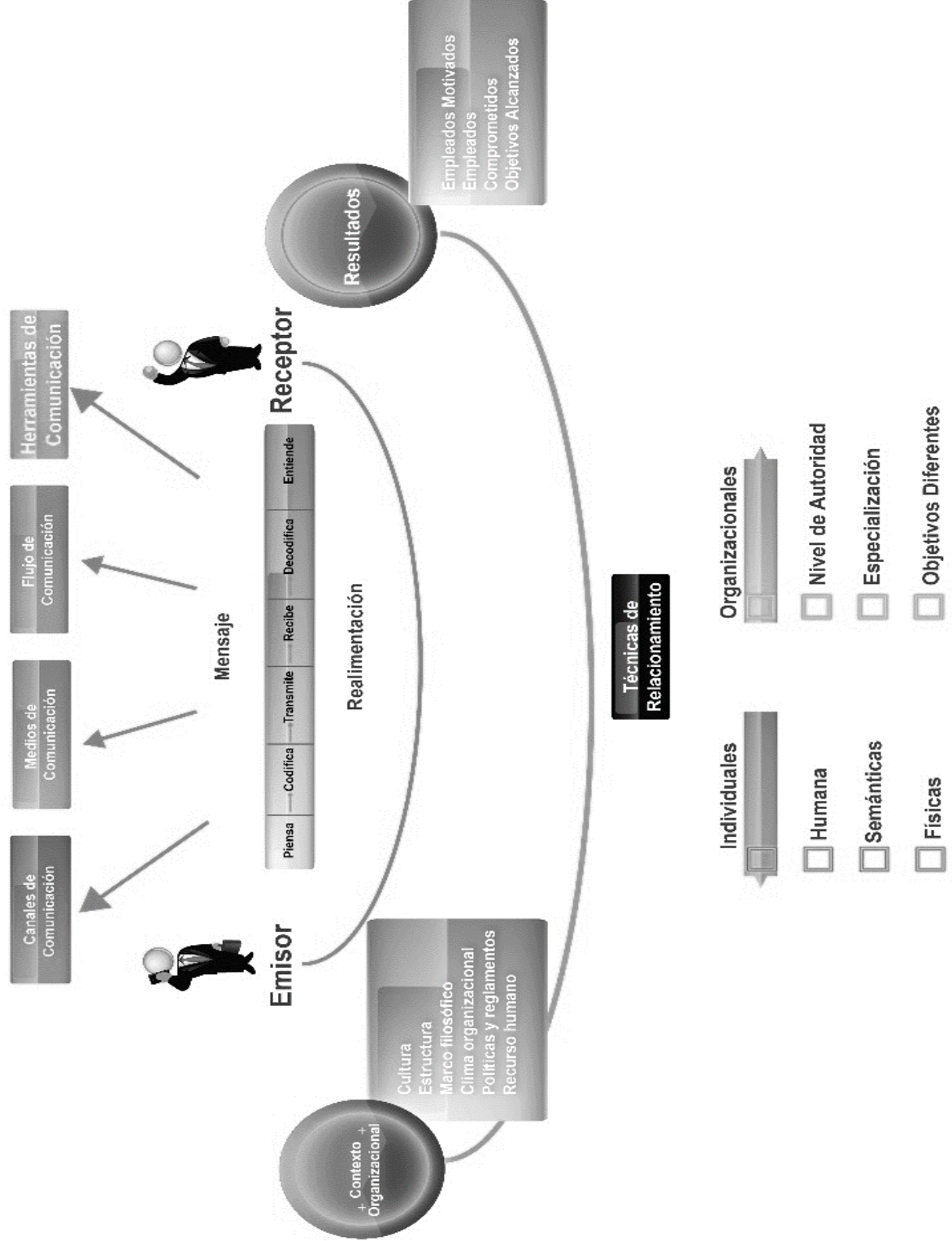


Figura 20 Sistema de comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

4.2.1 Contexto organizacional

Es la base o el molde con el cual se desea que se dé el comportamiento e interacción de los colaboradores en la pyme, enmarca los elementos de profundo interés de la identidad, pertenencia de los colaboradores y la institución encaminada al logro de los objetivos organizacionales propuesto. En este aspecto se consideran elementos organizacionales que si bien no están directamente relacionados de comunicación, en esta propuesta se consideran como la plataforma para que la comunicación en una pyme sea efectiva.

a) Cultura organizacional

Es crucial en la pequeña y mediana empresa, ya que de ella depende que el personal establezca relaciones afectivas que desembocan en una comunicación efectiva favoreciendo todo su entorno. Su importancia radica, que a través de la cultura, el personal define la imagen de la pyme, y partir de allí se desarrollan las estrategias o políticas de comunicación. Como elemento fundamental, de la comunicación en la pyme permite consolidar cambios en la transmisión de la información, da la pauta para estandarizar la comunicación, facilita el compromiso del personal, reduce la ambigüedad en la información manteniendo la satisfacción en el personal, fortaleciendo su integración.

Dentro de la cultura organizacional de la pequeña y mediana empresa debe prevalecer la confianza y atención para que la comunicación se dé por sí sola, que no exista la necesidad de influir para comunicarse. Debe ser una cultura familiar, creativa y participativa basada en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz y eficiente de la comunicación y la información.

b) Estructura organizacional

Una estructura sencilla en las pymes, con procesos simples y flexibles, facilitará el proceso comunicativo, invitando a tener una mente abierta, a motivar al personal a expresar sus ideas, pensamientos y sentimientos con libertad. La definición de la estructura organizacional es el inicio de la elección de los canales y flujos de comunicación que se adoptan. Es a través de esta que los colaboradores identificarán cuál es su posición en el nivel jerárquico, a quienes debe comunicar e informar y de quienes recibirá información, estableciéndose así la línea de comunicación. Además ofrece una dirección clara, por lo tanto facilita la comunicación, todo esto ayuda a que los colaboradores se sientan satisfechos y motivados.

La existencia de una estructura organizacional dentro de la pequeña y mediana empresa, establece la relación entre las partes, es decir entre la autoridad y la comunicación, ambas son fundamentales. No se puede entender el proceso de comunicación de la pyme sin tener en cuenta cómo esta fluye en las relaciones entre colaboradores para poder liderar al equipo de trabajo. Una de las opciones de estructura ideal para una pyme es la lineal, que cuenta con tres niveles de autoridad; y por el número de colaboradores que la integran el tramo de control a aplicar puede ser ancho.

c) Marco filosófico

Dentro del sistema de comunicación, su importancia radica en que hay mucha información que comunicar, sirviendo de punto de partida para identificarse con la empresa. Los colaboradores son los generadores de la imagen organizacional, es por ello que la filosofía de la empresa viene a ser un componente fundamental del sistema de comunicación, porque es donde este se transmite la identidad, en él se da la pauta de cómo debe ser el comportamiento dentro de la misma. Un marco filosófico bien definido sienta las bases para gestionar una comunicación efectiva.

i. Visión

Si al recurso humano no se le comunica, informa y transmite la visión de la empresa, lo que queremos ser hacia donde queremos llegar, no se tendrá un horizonte definido hacia dónde va la pyme, es por ello que debe recordarse constantemente a través de una comunicación efectiva, brindándole confianza a los colaboradores, para que ellos puedan aportar para el logro de la misma.

ii. Misión

Por otra parte la misión es la que día a día debemos transmitir, pues ésta nos conduce hacia el logro de la visión, es la razón de ser de la pyme, la comunicación efectiva en este caso es fundamental, puesto que ayuda a la identificación de los colaboradores, al mismo tiempo ayudará a lograr el compromiso y la alineación de todos los integrantes de la pyme hacia la consecución de sus objetivos y metas.

iii. Valores

Los valores como parte de los componentes del marco filosófico forman un eslabón importante dentro de la comunicación, deben ser parte de la actitud del colaborador.

La relación de los valores y la comunicación involucra una variedad de cuestiones éticas, es a través de la comunicación que se construye o destruye este marco moral ético. El valor de la comunicación dentro de la pequeña y mediana empresa facilita las soluciones de manera efectiva y creativa; permite el acercamiento del colaborador y promueve un alto nivel de conexión e identidad. Dentro de la pequeña y mediana empresa pueden identificarse de forma básica valores corporativos y operativos.

Los valores corporativos son los que: la comunicación a su vez encadena como la sinceridad, la honestidad y la puntualidad. Saber escuchar en la organización es considerado como un valor corporativo porque en muchos casos los problemas éticos tienen relación con la comunicación. Debe ofrecerse a los colaboradores, privacidad y libertad para expresarse, y poner atención al escucharlos.

Los valores operativos son: los que se transforman en comportamientos, la forma que se requiere del actuar y de realizar las cosas de parte de los colaboradores y con las que se pretende afrontar las demandas y alcanzar los objetivos.

Contar con un sistema de comunicación efectiva permite a la pyme potencializar relaciones entre sus miembros. Asimismo se transmite y comparte el actuar requerido a los colaboradores por parte de la empresa. Dependiendo la naturaleza de la organización así pueden ser planteados sus valores, de tal manera que para la pequeña y mediana empresa se pueden tomar en cuenta los mencionados en los párrafos anteriores, quedando a criterio de sus encargados, dueños o gerentes la inclusión de otros valores que consideren necesarios.

d) Clima organizacional

El buen clima en las pequeñas y medianas empresas se construye con acciones y generando instancias de contacto directo entre los jefes y sus colaboradores. Las personas sentirán más respaldo y estarán más satisfechos en la medida que se les comunique y se les reconozca. En las pymes, la comunicación frecuente y las instancias de realimentación también permiten mejorar la percepción que los colaboradores tienen del ambiente de trabajo ya que el clima laboral también se define como: el ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, razón por la cual se debe considerarse aquellos espacios que incomoden el bienestar y afecte el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

Asimismo este contacto hace que los colaboradores se sientan respetados y tratados con justicia, lo que deriva en una mayor conformidad y un mejor vínculo con el equipo de trabajo y la empresa. Con la implementación del sistema de comunicación los colaboradores sentirán un mayor reconocimiento de su trabajo, se debe transmitir que sus jefes reconocen su esfuerzo y dedicación. A mayor comunicación y realimentación, mayor será la conformidad y el compromiso con la pyme, en consecuencia se va a generar mayor confianza.

e) Políticas y reglamentos

Para la implementación o puesta en práctica de las políticas en las pymes, la comunicación interna será de mucha importancia, puesto que es necesario dar a conocer a los colaboradores, como se espera que se apliquen las mismas.

Por otra parte los reglamentos, por su naturaleza, conviene darlos a conocer a los colaboradores de la pyme, para explicar la aplicación adecuada de los mismos, asegurándose que todos los integrantes lo interpreten de acuerdo a lo que la gerencia persigue. Su comunicación y contenido puede ser transmitido cuando inicia la relación laboral en el momento de la inducción.

Los reglamentos dentro de todo el sistema de comunicación son importantes puesto que son una guía para todos los colaboradores y bajo ninguna circunstancia deben causar confusión o malos entendidos. Su existencia en la pequeña y mediana empresa coadyuva a que las personas conozcan en una forma directa cual es el actuar que se espera y como debe ser el desarrollo de sus funciones.

El contexto organizacional en el que se desarrolla el proceso de comunicación es de gran importancia, la organización como un sistema abierto mantiene relaciones con todo su ambiente, lo que influya directa o indirectamente en las funciones que se realicen dentro de ella, el contexto organizacional es similar en todas las organizaciones, razón por la que es necesario considerar la cultura y la estructura organizacional, el marco filosófico, el clima organizacional y la aplicación de las políticas y reglamentos, especialmente considerar el recurso humano que interviene en dicho proceso. Para lograr la comunicación efectiva es necesaria la adecuada interrelación entre los elementos de esta última y los mencionados en este numeral.

4.2.2 El recurso Humano en la comunicación

Otro elemento importante en la comunicación es el rol del emisor y receptor, es aquí donde toma vital importancia la gestión del recurso humano de la pyme, esta radica en que su influencia es primordial para que se desarrolle el proceso de manera eficaz.

Se debe tomar en cuenta que en las pymes debido al número de colaboradores que la integran la comunicación suele ser no formal, de rápida transmisión y por su cultura normalmente prefieren la comunicación cara a cara.

Cuando el dueño o gerente da una orden, o da a conocer una decisión, en ese momento está en el papel de emisor, para lograr una buena comunicación, los dueños de la pyme deben estructurar y codificar un mensaje coherente y acorde a las capacidades de sus colaboradores, por lo tanto deben contar con habilidades, actitudes y conocimientos para comunicarse eficazmente. Asimismo al recibir una orden por parte del dueño o gerente de la pyme, los colaboradores desempeñan el papel de receptores, es necesario que pongan en práctica una escucha activa cuando las ordenes son verbales y que en todo tipo de comunicación se mantenga una actitud positiva.

Cuando los colaboradores han realizado la tarea encomendada, e informan al dueño o gerente de la pyme, en ese momento los papeles cambian, los colaboradores hacen el papel de emisor y el propietario de receptor. La comunicación dentro de la pyme debe favorecer la convivencia, el trabajo en equipo y evitar conflictos personales. Siendo el recurso humano el capital más importante se recomienda que para que de una comunicación efectiva las personas tanto emisoras como receptoras posean las siguientes competencias en comunicación, y si no se tienen algunas de ellas desarrollar a través de capacitaciones y talleres.

- **La comunicación como una competencia del recurso humano**

En la actualidad se requiere que el recurso humano, desarrolle competencias en comunicación debido a que el logro de los objetivos depende en gran medida a que el proceso comunicativo funcione adecuadamente, de allí la importancia que tanto el dueño o administrador de la pyme y los colaboradores tengan las habilidades, destrezas y

conocimientos necesarios para lograr una comunicación efectiva lo cual se reflejará en el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En el siguiente cuadro se presentan un mínimo de habilidades destrezas y conocimientos que debe poseer el recurso humano encargado de informar y comunicar, dejando la libertad de incluir otras que se consideren importantes.

Cuadro 8 Habilidades, destrezas y conocimientos para la comunicación

Habilidades	Destrezas	Conocimientos
Seleccionar lo esencial	Saber escuchar	Asertividad
Reconocer el grado de atención	Respetar opiniones	Canales de comunicación
Iniciar conversaciones	Comunicarse con claridad	Gramática y vocabulario
Saber organizar la información	Desarrollar diálogo	Redacción y ortografía
Credibilidad	Entender el lenguaje no verbal	Inteligencia emocional
Seguridad al hablar	Captar la atención del oyente	Técnicas de relaciones interpersonales
Mantener conversaciones	Manejo de rumores	
Terminar conversaciones	Conseguir que las ideas que se transmiten sean entendidas y retenidas	
Críticas constructivas		
Habilidad de decir no		
Habilidad de expresarse		
Escucha activa	Manejar de manera coordinada la comunicación verbal y no verbal	
Empatía		
Realimentación		

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

4.2.3 Proceso de comunicación

El proceso de comunicación es una serie de pasos que dan inicio cuando la persona piensa que es lo que necesita o desea transmitir, como emisor del mensaje codifica y luego transmite el mensaje, para por su parte la persona a quien va dirigido es el receptor o destino lo decodifica y entiende el mismo. Los dos actores principales dentro de este proceso, son los administradores o encargados y colaboradores de las pymes quienes hacen el papel de emisor y receptor. Para que la comunicación sea efectiva es necesario que el proceso se realice completo.

a) Fuente o emisor

i. Piensa

La persona que dará inicio con este proceso será el dueño o encargado de la pyme, es un hecho que él es quien emite la información que llega al receptor o destino.

El primer paso es preparar el mensaje, porque es el punto de partida para hacerlo efectivo. Basándose en las premisas: que, por que, cuando, como, donde y quien, estas premisas le darán la claridad para saber lo que quiere comunicar, que quiere lograr al comunicar esa información, y porque quiere que esa información llegue a su destino.

Debe disponer de tiempo suficiente para su estructura, adaptación para facilitar su comprensión, se recomienda considerarlos siguientes apartados:

- Clarificar y ordenar las ideas;
- Contextualiza lo que se quiere informar;
- Seleccionar la información disponible de acuerdo a las necesidades e intereses del emisor y receptor;
- Escoger el momento y lugar adecuado; y
- Conocer la preparación del receptor para recibir el mensaje.

ii. Codifica

La (fuente) que en este caso es el dueño o gerente de la pyme, va a convertir las ideas ya pensadas y estructuradas a números, escritos, caracteres, e imágenes, siempre adaptadas a las a las posibilidades que tiene el receptor. Puede hacer una combinación se así lo desea, siguiendo los siguientes lineamientos:

- Busca el lenguaje apropiado;
- Tener claro el mensaje;
- Seleccionar el canal adecuado;
- Entrar de lleno en el tema;
- Dar un orden secuencial de las ideas;
- Revisar el mensaje ya codificado antes de entregarlo;
- Corregir errores conceptuales, ortográficos y de redacción;
- Verificar que tenga la imagen adecuada.

iii. Transmite

Ya codificadas las ideas pueden ser transmitidas, si son imágenes, una presentación en power point, será la indicada, considerando que es una vía formal y donde se puede manejar mucho la creatividad. Por otra parte si la codificación de su mensaje es en números, un trabajo realizado en programa excel con una presentación en power point puede ser la adecuada, pudiendo reforzar con copias impresas; por el contrario si su codificación la hizo en letras, puede ser transcrito, en word teniendo especial cuidado con la ortografía y la semántica.

La transmisión y la elección del medio de transmisión dependerá si el mensaje será transmitido individual o de forma colectiva. De forma individual puede transmitido vía internet por un correo electrónico, o enviar una copia impresa a cada uno de los miembros de la organización, si se hará de forma colectiva una presentación es la conveniente tomando en cuenta espacio físico y ambiente para evitar distorsiones al mensaje.

b) Receptor o destino

Serán todos los integrantes de la pyme los receptores del mensaje codificado y emitido. A nivel medio serán los encargados de recibir el mensaje y trasladarlo al personal a su cargo, si el mensaje codificado es comunicado a todo el personal son ellos los tienen la tarea de decodificar. Decodifica y entiende, en este punto los colaboradores interpretarán el mensaje recibido, convertirá las imágenes, graficas, símbolos, números, y escritos, recibidos, organizarán y elegirán la forma que le facilite su transmisión o retención. Luego de su decodificación se asegura haber entendido el mensaje, transmitirlo o retenerlo para poner en práctica lo decodificado.

c) Mensaje

Gira en torno a todo el proceso, es el encargado o dueño de la pyme quien lo codificará y los encargados de áreas o departamentos y personal quienes decodificarán, su construcción y adecuación de su forma para conseguir los resultados que se necesitan, debe ser cuidadosa y su buena preparación le garantizara una transmisión correcta y eliminación posible de barreras que esté estructurado, por ello se recomienda seguir las normas generales para la comunicación efectiva: claro, conciso, manteniendo la estructura lógica de la comunicación, apoyándose en los siguientes enunciados:

- Afinar el mensaje antes de ser escrito o trasladado y enviado resulta beneficioso para su comprensión;
- Ensayar el mensaje antes de comunicarlo le tendrá beneficios, puede pedirle a una persona que le escuche y que le dé su opinión;
- En los mensajes escritos volverlos a leer antes de su emisión, ayuda a saber si se está mandando una idea equivocada o que no es entendible;
- Cuanto más importante sea la comunicación más tiempo debe dedicar para revisar el mensaje;
- Al enviar el mensaje debe enfocarse a que sirva de lazo integrador entre todos los miembros de la pyme y lograr su cooperación para lograr los objetivos del tema en cuestión;
- Si el mensaje que se desea transmitir es personal o complicado será mejor hacerlo en persona, cara cara y después enviar una confirmación por escrito;
- Asegúrese de incluir toda la información importante.

Los mensajes orales al igual que los mensajes escritos, deben cumplir con los enunciados anteriores, ser transmitidos cuando se desea una respuesta o solución inmediata o se necesite el aporte de ideas. Habrá ocasiones en que tanto los mensajes escritos como los verbales serán necesarios, puede incluir todos los detalles que se considere que el receptor necesita para la eficacia de la recepción del mensaje y si es posible dar alguna explicación sobre la razón del mensaje comunicado.

Cuando en un mensaje es prioritario la forma oral, se reforzara con la forma escrita, se debe tomar en cuenta que dentro de la comunicación oral también se dan señales no verbales a las que se les tiene que poner atención, por ejemplo sonreír cuando se comunique cara a cara para que los colaboradores se relajen, mantener contacto visual los hará comprender que las palabras son sinceras.

Para asegurarse que el receptor reciba la información correcta, se puede realizar un análisis de la situación o el porqué de la información, así también las posibles consecuencias, la solución que se le dará a dicha situación, y lo que se espera que haga la persona o personas a quienes va dirigido el mensaje. La cortesía es fundamental para la comunicación efectiva de los mensajes, mostrar educación y terminar con una expresión de buena voluntad resulta beneficioso para mantener una cultura y un clima agradable.

d) Realimentación

Con la realimentación se enriquece el proceso de la comunicación, porque se puede indagar acerca del mensaje que se está recibiendo. Esto implica hacer preguntas, dar o pedir explicaciones, dar ejemplos o una opinión acerca del mensaje que se han recibido los colaboradores. Dentro de los propósitos de la realimentación que una pyme puede tener en su proceso de comunicación están:

- Ayudar al colaborador en el desarrollo de la comunicación;
- Mejorar las relaciones de todos sus integrantes;
- Cooperar individual y grupalmente a mejorar el desempeño;
- Mejorar el clima de la organización;
- Aumentar la efectividad de las actividades.

Para la pyme seguir el proceso descrito en los párrafos anteriores, significará tener la base para una comunicación efectiva, de esto depende que todo funcione, los demás elementos y herramientas que se utilizan son un apoyo para hacerlo de mejor manera, pero se debe tener claro como ya se dijo que la base es la interacción entre emisor y receptor, por medio de los pasos indicados, como pensar el mensaje, codificarlo, transmitirlo, decodificarlo y entenderlo.

4.2.4 Canal de comunicación

Como se dijo en los capítulos anteriores el canal es el medio físico (estructura organizativa) por donde se transmite la información. Se adecuará al contexto de cada situación, un canal simple es el adecuado para la pyme, se seleccionará aquel que transmita el mensaje de la forma más efectiva posible y que maximice la capacidad del receptor, razón por la que se propone el uso de un canal que contemple tres niveles jerárquicos como el funcional vertical, el que se describió en la teoría expuesta en el capítulo III.



Figura 21 Dirección de la comunicación en las pymes

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación.

4.2.5 Flujo de comunicación

El flujo de comunicación que se propone sea formalizado para una pyme es vertical; el cual debe fluir descendente y ascendente, considerando que una pyme tiene una estructura sencilla en cuanto a sus niveles jerárquicos y de acuerdo al canal de comunicación propuesto anteriormente.

a) Descendente

De forma descendente, será el gerente o encargado o en su defecto la alta gerencia quien dirigirá la comunicación, de la información, este flujo de comunicación ayuda a que las personas comprendan mejor sus funciones y la de sus compañeros de trabajo.

b) Ascendente

En este flujo de comunicación, serán todos los colaboradores de la pymes quienes enviarán la información obteniendo como beneficios que el dueño o encargado de la pyme reciba los aportes, opiniones y sugerencias. Al ser escuchadas las opiniones de los colaboradores, los motiva y ayuda a incrementar el sentido de solidaridad con la empresa, refuerza la motivación y autoestima, facilita la integración y participación de los miembros de la pyme se promueve la mejora de la calidad, obteniendo como resultado un clima laboral favorable.

4.2.6 Medios de comunicación

Por el número de empleados con que cuenta una pyme y por su cultura familiar, los medios pueden ser:

a) Escritos

Donde circularan mensajes codificados, por ejemplo cartas, circulares, memorándum notas interna. Este tipo de medio es importante para mantener registros permanentes y verificables, para su uso la información debe ser precisa y clara, pueden ser dirigidos individual o colectivamente. Es recomendable que si el mensaje es complicado, difícil de recordar o exige tomar muchas notas, el canal escrito será el más apropiado, al mismo tiempo que proporcionan un registro y permite consultarlos las veces que sea necesario. Por ejemplo el medio escrito puede ser usado para dar a conocer las políticas y reglamentos a todos los integrantes de la pyme, también se pueden realizar reuniones de trabajo, enviando circulares o utilizando el tablón de anuncios. Si es necesario puede darse realimentación de forma verbal.

b) Orales

Se da en las reuniones, charlas, conversaciones etc., dándose de forma rápida la realimentación. En definitiva, para conseguir una comunicación interna eficaz y eficiente habrá que ajustar el canal de comunicación con el tipo de mensaje a transmitir. A grandes rasgos, cuando los mensajes sean más complejos, no estandarizados o impredecibles es mejor que se utilicen los canales orales, mientras que los mensajes normalizados y rutinarios podrán ser transmitidos en su mayoría mediante medios escritos y tecnológicos. Atendiendo al número de empleados, y cultura familiar que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas se considera la utilización de los siguientes medios de comunicación:

c) Memorándum

Serán utilizados dentro de la pyme para comunicar ordenes, información sobre el giro del negocio, el responsable de comunicarlos será el dueño o encargados de departamento de manera descendente, la periodicidad de los mismos será de acuerdo a la necesidad de comunicar y siguiendo el formato institucional.

d) Tablón de anuncios

Este medio está dirigido a todos los colaboradores en donde se informarán sobre nuevos productos y servicios, actividades organizadas por la empresa, cumpleaños del mes y alguna actividad que se desarrollara en la pymes, se colocará en lugares de mayor afluencia de colaboradores como pasillo de entrada y/o cafetería, el responsable del manejo de este medio será el dueño o encargado en colaboración de los jefes de área o departamento. Se actualizará de forma mensual.

e) Correo electrónico

El correo electrónico se utilizará cuando se quiere comunicar por escrito una información de la cual se quiere dejar constancia y dar seguimiento posteriormente, asimismo cuando se requiera respuesta de la otra persona por la misma vía o cuando quiera enviarse la misma información a varias personas. También se hará uso de este medio cuando quiera adjuntarse información electrónica. Este medio resulta más barato, no se tiene que esperar demasiado para recibir una respuesta, se eliminan las etapas de manejo de documentos en los sistemas de comunicación tradicionales. Su utilización reduce el gasto de hojas impresas, la información se da de forma rápida, económica y eficaz. Incrementa la productividad, agiliza actividades, la información se da de manera inmediata. Será un

medio de comunicación formal en la pyme siempre que cumpla las condiciones establecidas, entendiéndose como formal cuando el emisor y receptor estén debidamente identificados. El uso de este medio no debe utilizarse para asuntos personales y mensajes que no estén codificados como un mensaje laboral.

4.2.7 Herramientas del sistema de comunicación

Para que un sistema de comunicación funcione apropiadamente, es necesario contar con canales de comunicación que pueden ser escritos, orales y tecnológicos, además de contemplar el flujo de la misma vertical, descendente, ascendente. El sistema y tecnología de la información, son en la actualidad los principales apoyos para el dueño o administrador de la pyme para la toma de decisiones.

a) Sistemas de información

La comunicación interna, es clave para el buen funcionamiento de los sistemas de información de una pyme, y estos últimos a su vez para la toma de buenas decisiones. La gerencia o dueño de la pyme toma decisiones como resultado del análisis de la información proporcionada por el sistema de información gerencial, estas decisiones debe darlas a conocer toda la pyme, es en este momento en donde la comunicación interna entra en acción, porque de la efectiva transmisión de esa información depende en gran medida el éxito de la empresa, como herramienta de inteligencia de negocios, se obtienen datos como las metas de ventas las cuales determinaran la estrategia que debe implementar los vendedores y la planificación del departamento de producción. Así como con las ventas también la gerencia toma decisiones acerca de los gastos e inversiones.

b) Sistema de información gerencial y administrativa

Al igual que sistemas de información, los sistemas de información administrativa son un gran apoyo para la toma de decisiones en la pyme, para estos sistemas se utilizan normalmente todos los canales y flujos de la comunicación debido a que en todas las áreas de la pyme se obtienen datos que son de utilidad para otras áreas, lo que provoca que exista una interacción que es en gran medida la que ayude a que los diferentes departamentos logren sus objetivos. El sistema de información gerencial y los sistemas de información administrativa de una pyme van a funcionar de mejor manera a medida que el dueño o administrador logre gestionar una buena comunicación interna.

c) Tecnología de la información

Con todo el desarrollo tecnológico en el campo de la información y comunicación las pyme deben avanzar hacia la utilización de las herramientas que estén a su alcance de acuerdo a su tamaño y capacidad económica. Existe en el mercado muchas opciones que pueden facilitar la comunicación interna en la pyme. Como un inicio para las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar software open source o software libre, el cual su licencia es gratuita, en este sentido el tamaño de las pyme es una gran ventaja puesto que sus requerimientos de usuarios no son demasiados, a medida que la empresa crezca podrá cambiarse a software de pago. Además existen muchas opciones gratuitas para manejar el correo electrónico, desde utilizar correos con dominios como Gmail, Yahoo y Outlook, o pagando su propio dominio a un costo anual muy bajo, utilizando un hosting de correo gratuito proporcionado por empresas como google.

4.2.8 Técnicas de relacionamiento

En la pequeña y mediana empresa como en toda organización que desea comunicar una información, debe tener muy en cuenta todos los elementos que pueden impedir que dicha comunicación sea interpretada como el emisor desea. Para efectos del tema de investigación se consideran las barreras de la comunicación como elementos esenciales que deben presentarse pero descritas en forma positiva es decir como una técnica de relacionamiento que mitigue las barreras que se presentan dentro del proceso de comunicación.

a) Organizacionales

i. Niveles de autoridad

Se respetaran los niveles jerárquicos, y cuando se den situaciones de malos entendidos una reunión para aclarar las situaciones dadas será una opción apropiada. Si no se respetan estos niveles la comunicación de la información puede ser percibida como no formal y crear confusiones.

ii. Especialización

Concientizar para que se utilicen palabras más comunes cuando se está dialogando con personas que no poseen la misma especialidad. De lo contrario este elemento se convierte en una barrera debido a que dificulta la comprensión del mensaje.

Puede enriquecerse el vocabulario del personal, teniendo capacitaciones donde ellos obtengan el conocimiento sobre la jerga que todos deben dominar y conocer su significado para evitar malas interpretaciones y contribuir al desarrollo de su discernimiento e interpretación.

iii. Objetivos diferentes

Por el tamaño y características de las pymes, los objetivos deben ser generales, y deben ser parte de su filosofía para evitar malos entendidos e intereses encontrados. Pueden realizarse talleres para conocer el avance de cada área en relación con el logro de objetivos, reconocer el buen trabajo que se realice y motivar para que todos sigan la línea del objetivo organizacional a través de reconocimientos que no necesariamente deben ser económicos. Contrario a ello cada colaborador trabajará persiguiendo objetivos personales o de grupo que no encajaran con los objetivos generales establecidos.

b) Individuales

i. Personales

Son interferencias que provienen de las limitaciones que parten de la característica del individuo, de sus emociones, valores y percepciones. Las más comunes son los malos hábitos al escuchar, motivaciones, sentimientos personales que limitan o distorsionan la comunicación con los demás. Se tiene que encarar este tipo de situación, de no ser así cada una de las interferencias o limitaciones descritas pueden provocar en los colaboradores saturación de sentimientos y emociones que podrían ser difíciles de controlar.

ii. Emocionales

Es importante tener presente que las emociones pueden afectar profundamente la comunicación de la pyme, esto se debe a que cada persona puede reaccionar de diferente manera a una misma situación, para que esto no afecte a la organización es necesario que los colaboradores aprendan a controlar sus emociones. Dentro de los programas de desarrollo en la pequeña y mediana empresa debe incluirse talleres sobre inteligencia emocional, que permitirán mantener colaboradores consientes, motivados que influya en la eficiencia de la comunicación y dispuestos a ser parte del cambio. Contrariamente cabe la posibilidad que se den conflictos que se volverán un costo en términos de pérdida de tiempo, productividad, y empleados valiosos.

iii. Semánticas

Las capacitaciones como parte importante para mejores técnicas de relacionamiento, deben incluir talleres en desarrollo de dicción y redacción. Considerando que para una palabra puede haber varios significados que altere o distorsionar el mensaje.

iv. Física

Para que la comunicación se de en un ambiente agradable libre de ruidos, y obstáculos que interfieran con la comunicación, se seleccionarán, lugares ventilados, con adecuada iluminación, sin interferencias de sonido, elegir adecuadamente los medios que se utilizaran para transmitir el mensaje y verificar previamente su funcionamiento. Además disponer de elementos extras que con frecuencia saben fallar, como cables extensiones, lámparas de proyector. De lo contrario pueden darse aglomeraciones, imposibilidad de privacidad, discreción e incomodidad; de igual forma puede haber interrupciones de cualquier tipo que afectaran todo el esfuerzo realizado para llevar a cabo el proceso de comunicación.

4.2.9 Evaluación

Para medir los resultados de la gestión de la comunicación interna, es necesario establecer que se va a medir y como se va a medir. El dueño o administrador de la pyme establecerá lo que es necesario medir, puede ser a través de una auditoria de comunicación y para efectos de esta propuesta se establece que sean evaluados los componentes que integran el sistema propuesto: contexto organizacional, procesos de comunicación, recurso humano, canales y flujos de comunicación, herramientas, técnicas de relacionamiento y los medios a utilizar. Asimismo se necesita establecer cómo medir eso componentes que son importantes para la comunicación eficaz, por lo que se identificarán indicadores específicos.

Para que el sistema de comunicación propuesto sea efectivo en las pequeñas y medianas empresas, debe tomarse en cuenta todos los puntos desarrollados y ponerlos en práctica porque estos son la organización misma y toda gira en torno al mismo eje que son los objetivos planteados, el fortalecimiento y la productividad y en general en un perfecto funcionamiento que redunde en beneficio de todos los integrantes de estas entidades económicas. Queda a criterio de los estudiantes, la investigación de temas que han sido mencionados de manera simplificada en la presente monografía, pero que son temas potenciales para nuevos estudios relacionados con el tema.

CONCLUSIONES

1. Para el contexto guatemalteco una pyme es aquella formada por un grupo empresarial, en la mayoría de casos de constitución familiar dedicados a la fabricación, venta de productos o servicios; en ocasiones, el desconocimiento y falta de procesos adecuados, no les permite ser competitivas ni llevar sus productos fuera de las fronteras guatemaltecas. Uno de los procesos de mucha importancia para las pymes, es la comunicación, siendo esta un factor determinante para la toma de decisiones en la organización. A través del proceso comunicativo se consigue que la información tenga sentido y llegue eficazmente a su destino, para que la comunicación se dé eficaz y efectivamente deben interactuar todos los elementos que la conforman.
2. En el ambiente organizacional los modelos de comunicación son esquemas teóricos que facilitan el estudio y comprensión del proceso de comunicación. Los diferentes modelos que los expertos en comunicación desarrollaron, han sido diseñados desde diferentes perspectivas. Del análisis de los ocho autores citados en esta temática, algunos son similares en cuanto a los elementos que los integran, sin embargo su aplicación ha sido para campos diferentes; los enfoques que utilizaron fueron matemáticos, psicológicos, sociológicos y en medios de comunicación; al igual que hay diferencia en los enfoques, los autores también estudiaron la comunicación desde diferentes puntos de vista, por ejemplo: comunicación interpersonal, colectiva o en masa, pero todos coinciden que lo más importante de este proceso es buscar la transmisión eficaz de los mensaje.
3. Los procesos de comunicación pueden ser un sub sistema que forma parte de uno más grande, el fin de estos, es lograr una correcta interrelación para conseguir los objetivos planteados. Para que un sistema de comunicación funcione de forma efectiva en una organización, cada componente debe irse desarrollando para completar su función. Son diversos los autores que nos muestran como ellos interpretan un proceso de comunicación, y como en éste interviene más o menos elementos, sin embargo todos están encaminados hacia un mismo fin, conseguir que la comunicación sea efectiva, complementando lo anterior con los medios y herramientas que se adecuen al proceso es posible contribuir a mejorar las

relaciones interpersonales en la pequeña y mediana empresa, lograrlo a su vez repercute en un mayor rendimiento en sus colaboradores, al mismo tiempo que aumenta su nivel de competitividad.

4. Como parte de este trabajo monográfico, se propone un sistema de comunicación para las pequeñas y medianas empresas de Guatemala; para implementarlo adecuadamente debe considerarse su contexto organizacional, el proceso de comunicación, las herramientas, flujos y canales, así como las técnicas de relacionamiento y los medios de comunicación. La interacción de todos estos elementos, la correcta aplicación de cada uno de sus componentes y la buena disposición del recurso humano, dará como resultado una comunicación efectiva, un recurso humano motivado y comprometido.

RECOMENDACIONES

1. A Las pequeñas y medianas empresas como entidades económicas que aportan a la economía y desarrollo del país, que se aseguren de contar con la sistematización formal donde este recopilada toda la información sobre su contexto, procesos y procedimientos, en el marco en el que operan, para garantizar la transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones de las pymes tanto dueños como empleados y especialmente para potencializar sus ventajas, contrarrestar las debilidades, adopten enfoques, procesos, herramientas, y tendencias, haciendo énfasis en el proceso de comunicación; pues en su desarrollo se transmite la información a los colaboradores, considerando para ello tomar en cuenta todos los elementos que forma parte de su entorno y de esta manera lograr el aumento de su productividad, desarrollo y crecimiento.
2. A los responsables de la administración de las pequeñas y medianas empresas, para que seleccionen los modelos de comunicación que se adapten a sus necesidades, que promuevan el uso de herramientas adecuadas y relacionadas con este proceso, e impulsen el cambio, fomentando la confianza, integridad y participación del recurso humano, para lograr la correcta comunicación de la información así aumentar el nivel competitivo de estas instituciones.
3. A todos los integrantes de las pequeñas y medianas empresas, considerar la comunicación efectiva como parte fundamental de las mismas, aplicándola en todos los procesos y procedimientos, en las funciones, actividades y tareas que desarrollan. Eligiendo los canales adecuados, cuidando que estos sean respetados de acuerdo a los niveles jerárquicos establecidos; definir cada uno de los medios por los cuales se va a transmitir el mensaje, elegir el flujo comunicacional que mejor se adapte al contexto en el que operan y contar con las herramientas que faciliten la comunicación efectiva en las pymes. Que se vuelva parte de la cultura que las identifique y cada una determine los componentes necesarios para tener resultados positivos y permanecer en el sector empresarial en el que se desenvuelven.

4. A las personas responsables de la administración de las pequeñas y medianas empresas, para que tomen en cuenta que en la implementación del sistema de comunicación efectiva, se debe incluir todas las etapas de su proceso, pudiendo variar algunos conceptos que se consideren necesarios, de acuerdo a la naturaleza y cultura de cada organización. Así también como parte fundamental de su desarrollo debe incluirse a todo el recurso humano que la integra; escuchar activamente sus propuestas, ideas y sugerencias, considerar el uso de medios y herramientas en la realización de sus procesos y optar por aquellos que sean más efectivos para obtener como beneficios: la comprensión de la información, la motivación del recurso humano, la dirección e integración de equipos de trabajo, mejorar en las relaciones interpersonales, para que luego todo esto convierta en una ventaja competitiva.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

- "Acuerdo Gubernativo No. 178- 2001: Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala". Diario de Centro América: Diario Oficial. 16 de mayo 2001.
- Andrade, Horacio. Comunicación organizacional interna. Madrid: Gesbiblo S.L., 2005.
- Berlo, David. El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica. Buenos Aires: Editorial el Ateneo, 2008.
- Cabrera, Adriana y Neneka Pelayo. Lenguaje y comunicación. Caracas: Editorial CEC, S.A., 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México, D.F.: McGraw Hill, 2009.
- . Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones. México, D.F.: MacGraw Hill Interamericana, 2007.
- Collado, Joan. Concepto de sistema de comunicación en la organización. México, D.F.: Editorial UOC, 2002.
- Da Silva, Reinaldo. Teorías de la administración. México, D.F.: Editorial Thomson, 2000.
- Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V, 2007.
- Daft, Richard y Doroty Marcic. Introducción a la administración. México, D.F.: Thomson Internacional, 2006.
- Diez Fregeiro, Sara. Técnicas de comunicación. Madrid: Editorial Vigo, 2006.
- Editor Consulting S. L. Las 4 C de la comunicación interna, [en línea], 2011. formato html. <http://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/sales_force/las_4_c_de_la_comunicacion_interna>.
- Esteinou, Javier. Madrid. Espacios de comunicación. México, D.F.: Universidad Iberoamericana, 1998.
- Fernández Collado, Carlos y Dahnke Gordon. Comunicación humana. México, D.F.: McGraw Hill, 1986.
- Galeano, Ernesto Cesar. Modelos de comunicación, [en línea], Sn. Jose, 2010, formato pdf. <http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf>.
- Gálvez, Sandra. Formación de promotores y técnicos en microempresa, [en línea] 1999, formato pdf. <<http://www.infoPYME.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0044.pdf>>.

- Gan, Federico y Gaspar Berbel. Manual del recurso humano: programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC, 2007.
- Gibson, James, John Ivancevich y James JR Donnelly. Organizaciones conducta, estructura y proceso. México, D.F.: McGraw Hill, 2004.
- Gitman, Lawrence J y Carl MacDanie. El futuro de los negocios. México, D.F.: Cenagage Learning Editores, S.A., 2007.
- Grupo Océano. Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. Barcelona: Editorial Océano, s.f.
- . Expresión oral. Editorial Océano, s.f.
- Hellriegel, Don, Susan Jackson y John Jr Slocum. Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá: Thomson Editores, S.A., s.f.
- Hernández, René. Competitividad de las pyme en Centroamérica, políticas de fomento y mejores prácticas, [en línea] 2003, CEPAL, formato html.
<<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/sinsigla/xml/9/12209/P12209.xml&xsl=/mexico/tpl/p10f.xsl&base=/mexico/tpl/top-bottom.xslt>>.
- Hitt, Michael A. Administración. México, D.F.: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kendall, Kenneth y Julie Kendall. Análisis y diseño de sistemas. México, D.F.: Pearson Educación, 2005.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. México, D.F.: McGraw Hill, 2008.
- Laudon, Kenneth y Jane Laudon. Sistemas de información gerencial. México, D.F.: Pearson Educación, 2004.
- López, Angel y Beatriz Gallardo. Comunicación y lenguaje. Valencia: Universidad de Valencia, 2005.
- Newstron, John. El comportamiento humano en el trabajo. México, D.F.: McGraw Hill, 2011.
- Ongallo, Carlos. Guía para gestionar el conocimiento. Madrid: Dykinson S.L., 2007.
- Organización de Naciones Unidas. Las pymes en el Mercosur; definiciones y primeras estimaciones, [en línea], 2010, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, formato html.
<<http://www.cepal.org/cgiin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/25961/P25961.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl>>.
- Organización Internacional de Trabajo. Informe sobre fomento de las pequeñas y medianas empresas. Ginebra: 1986.

- Otero Bello, Edison. Teoría de la comunicación. Santiago de Chile: Editorial universitaria, 2004.
- Palencia, Manuel y Lefler Ors. 90 técnicas de relaciones públicas. Madrid: Bresca Editorial, 2008.
- Publicaciones Vertice S.L. Comunicación interna. Madrid: 2008.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. México, D.F.: Noriega Editores, 1996.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. México, D.F.: Pearson Educación, 2004.
- Robbins, Stephen P y Mary Coulter. Administración. México, D.F.: Pearson Educación, 2005.
- Robles, Gloria y Carlos Alcérreca. Administración: un enfoque interdisciplinario. México, D.F.: Pearson Educación, 2000.
- Roebuck, Chris. Comunicación eficaz. Barcelona: Fábrica gráfica, S.L., 2000.
- Stanton, William J, Michael J Etzel y Bruce J Walker. Fundamentos de marketing. México, D.F.: Prentice Hall, 1989.
- Stoner, James A. F. y Charles Wankel. Administración. México, D.F.: Prentice Hall, 1989.
- Teoría de la comunicación, [en línea], 2008. formato html.
<http://teocomsu.net84.net/2_3.html>.
- Universidad Nacional de Colombia. Seminario de teoría administrativa, [en línea] s.f. formato html.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3109Auditoria_comunicacion.htm>.
- Vaquiro, José. Pymes: cuál es la mejor estructura organizacional para su proyecto, [en línea], 2006, formato html.
<http://www.pymesfuturo.com/Estructura_proyectos.htm>.
- Zuloaga, Alberto y Nancy Contreras. La comunicación como factor en el éxito de los negocios de los productores. México, D.F.: Financiera Rural, 2009.