

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

### Unidad de competencia V

#### Monografía

#### Comunicación

#### Administración por Competencias

Créditos: 10

Licenciatura en Contaduría

Fecha: Agosto 2017

Dra. En C. de La E. Bertha Luz Martínez Hernández

# Comunicación

# ÍNDICE

## Introducción

|  |    |
|--|----|
| 1. Conceptos y elementos de la comunicación.....           | 3  |
| 2. Importancia de la comunicación.....                     | 4  |
| 3. Problemas en la comunicación.....                       | 5  |
| 4. Proceso de la comunicación .....                        | 6  |
| 5. Componentes de la comunicación.....                     | 7  |
| 6. Comunicación formal e informal.....                     | 8  |
| 7. comunicación descendente.....                           | 9  |
| 8. Canales (comunicación descendente).....                 | 10 |
| 9. Información financiera y contable.....                  | 11 |
| 10. Canales de comunicación ascendente.....                | 11 |
| 11. Comunicación horizontal.....                           | 12 |
| 12. clasificación de la comunicación.....                  | 13 |
| 13. Barreras en la comunicación.....                       | 13 |
| 14. Habilidades técnicas de comunicación.....              | 14 |
| 15. Guía para mejorar la comunicación.....                 | 14 |
| 16. Habilidades para la comunicación no verbal.....        | 15 |
| 17. El arte de escuchar .....                              | 16 |
| 18. Diez reglas para mejorar la capacidad de escuchar..... | 18 |
| 19. Debate, mesa redonda, foro, taller.....                | 19 |
| 20. Principios de la comunicación.....                     | 27 |
| 21. La comunicación oral.....                              | 28 |
| 22. Requisitos de la comunicación asertiva.....            | 28 |
| 23. Tipos de comunicación.....                             | 29 |

## Bibliografía

## **Introducción**

Aun cuando la comunicación se aplica en todas las fases de la administración toma relevante importancia en la fase de dirección del proceso administrativo, La comunicación es la encargada de circular la información dentro de las organizaciones motivo por lo cual es importante entenderla y llevarla a cabo con la mayor eficiencia para que llegue a las personas indicadas con claridad debido a que esta se da mediante un proceso donde debe existir un emisor, un mensaje y un receptor que a su vez dará una realimentación para que se realice la comunicación considerando que si el receptor no emite una respuesta no se considerará que la comunicación no existió. En el proceso de comunicación puede verse interrumpido por muchos motivos que son consideradas barreras que ocasionan que el mensaje no sea entendido.

## 1. Conceptos y elementos de la comunicación

### CONCEPTO

1. Proceso por el cual se trasmite y recibe información, así como actitudes y sentimientos que constituye la base del entendimiento, comprensión, o acuerdo común (Hernández y Rodríguez, Palafox, 2012).
2. Dos o más individuos o grupos comparten información para llegar a un entendimiento común. (Jones, George 2010).
3. Transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información (Koontz, weihrich, Cannice: 2012).
4. Proceso por el cual se transmite y recibe información así como actitudes y sentimientos que contribuyen la base del entendimiento como presión o acuerdo común. (Hernández y Rodríguez y Palafox 2012:247).

Es importante mencionar que existe diferencia entre comunicación e información y es que la información se define como:

- El contenido del mensaje y la comunicación es el proceso mediante el cual se comprende tanto el mensaje como al mensajero

Para que la información sea efectiva requiere que la comunicación comprenda el contenido del mensaje, así como también de que la forma sea la más adecuada para transmitirlo.

La comunicación según Hernández y Rodríguez, Palafox sugiere que para ser emitida debe observar varios propósitos que pueden ser:

1. Relacionar y generar el espíritu de equipo.
2. Enriquecer la información para la solución de problemas y la toma de decisiones.

3. Asegurar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
4. Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral.

## 2. Importancia de la comunicación

- Las organizaciones no pueden existir sin comunicación,
- Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo,
- La admiración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros
- La coordinación del trabajo es imposible (Newstrom, 2007:45).

La comunicación para realizarla debe basarse en varios principios como son:

1. Oportunidad y veracidad esto es que entre más oportuna y veraz sea una información habrá mayor comunicación organizacional.
2. Bilateralidad de la comunicación: radica en que a mayor realimentación del mensaje entre el emisor y el receptor, más efectiva será la comunicación a través de la información. Es recomendable que la comunicación sea verificada con el receptor con la repetición del mensaje con la finalidad de evitar errores. De igual forma se propone la lista de verificación (check-list).
3. Rastreabilidad de la información: mientras más rastreabilidad haya en proceso de información más útil será administrativamente hablando.

## 3. Problemas en la comunicación

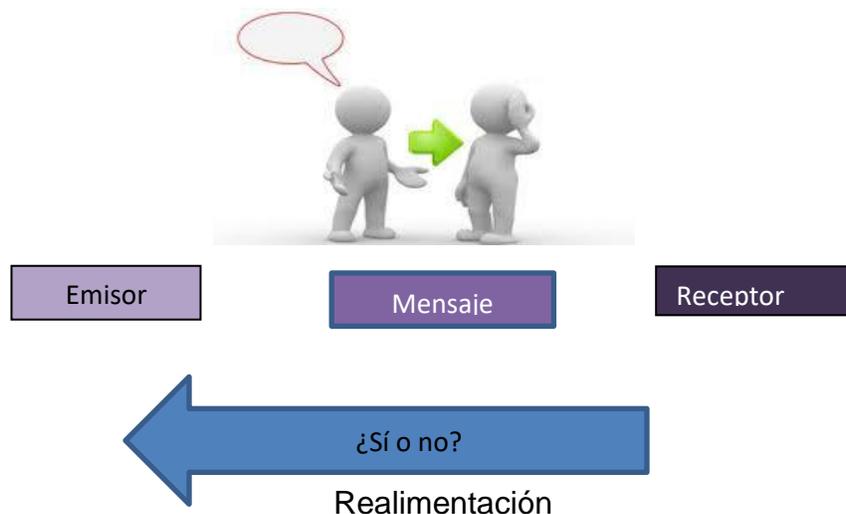
- **Polarizarse:** La comunicación bidireccional no es exclusivamente beneficiosa también puede causar dificultades:
- Dos personas pueden tener profundos desacuerdos acerca de algo, pero no darse cuenta de ello sino hasta que establecen una comunicación bidireccional.

- Cuando exponen sus diferentes puntos de vista, pueden polarizarse todavía más llegando a posiciones todavía más extremas. (Newstrom, 2007:49)
- **Disonancia cognitiva** es el conflicto y ansiedad internas que ocurren cuando la gente recibe información incompatible con sus sistemas de valores, decisiones previas u otra información que pueda tener. La gente no se siente cómoda con la disonancia.
- **Salvar la apariencia:** nuestra misma autoestima se ve amenazada cuando la gente nos dice algo que quisiéramos escuchar. (Newstrom, 2007:49).

#### 4. Proceso de la comunicación

Medio: sentidos Oído, Vista, olfato, Gusto, Tacto.

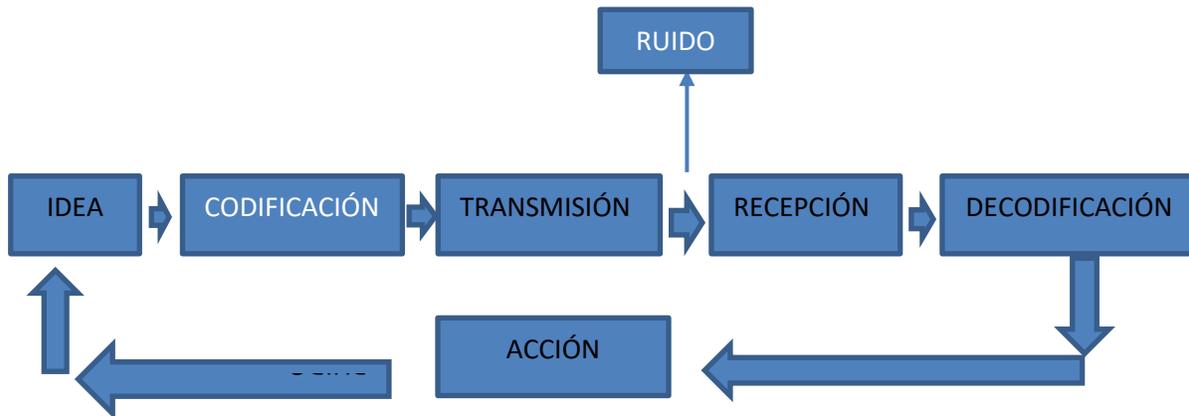
Canales: instrumento, carta, oficios, Teléfono, Video, computadora, Internet, etc.



Tomado de Hernández, Rodríguez, Palafox; 2012:249

La comunicación 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 significación de acuerdo con experiencias previas comunes.



Elaboración propia Proceso de comunicación información de Hodgetts y Altman1989:325

En este esquema podemos observar que para que la comunicación se lleve a cabo es necesario que tengamos una idea y que será codificada para poder transmitirla para quien la reciba la decodifica y emite una acción o reacción a la idea es importante mencionar que en el proceso de transmitir el mensaje al receptor puede verse afectada la comunicación por el ruido o transferencia generada por el medio.

## 5. Componentes de la comunicación

**EMISOR.** Es el sujeto con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación, es la fuente de comunicación de la cual parte un mensaje o información. El emisor es el productor del mensaje, el encargado de expresar las ideas en un código determinado.

**RECEPTOR.** Es quien recibe el mensaje y el encargado de su decodificación. En nuestro caso, el alumno. Hay que tener en cuenta que el receptor sólo puede captar una cantidad determinada de información en un tiempo determinado.

**MENSAJE.** Es la información que el emisor transmite al receptor. La vía por la que ese mensaje circula es lo que se llama canal o vía de comunicación, y siempre es una forma de conexión entre la fuente u origen de la comunicación y el receptor de la misma.

Al explicar la transmisión de un mensaje de una fuente a un receptor, se hace necesario introducir los conceptos de codificación y decodificación del mensaje. Es decir, se hace necesario fijar la atención en los sucesivos procesos de transformación del mensaje que hacen posible que éste "se acerque" desde la fuente al receptor, y éste a su vez pueda "entenderlo" tal como era en su origen. En este sentido se entiende por:

**CODIFICACIÓN.** Proceso mediante el cual el emisor convierte sus ideas en signos físicos que puedan ser recibidos por el receptor, es decir, la conversión de la idea en lenguaje. Podemos codificar nuestras ideas en imágenes, gestos, sonidos, etc.,... siempre adaptados a las posibilidades del receptor.

**DECODIFICACIÓN:** Proceso mediante el cual el receptor transforma el código simbólico enviado por el emisor en ideas. Es la interpretación de los símbolos.

**CÓDIGO.** Lenguaje determinado que usaremos para transmitir el mensaje: palabras, signos escritos, gestos, mediante imágenes, etc.

**CANAL.** Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y, dado que el contenido, el código y el tratamiento de un mensaje están íntimamente relacionados con el canal que se utilice, la elección de éste es fundamental y determinante en la eficiencia y efectividad de la formación.

**FEED-BACK.** El Feed-back es, en sentido estricto, "la información que recoge el emisor sobre los efectos que la comunicación ha tenido en el sujeto que la recibe".

Esta información recibida permite al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido correctamente y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita.

## 6. Comunicación formal e informal

**La comunicación formal:** se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular. Este tipo de comunicación, suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y mando (Judith R. Gordon: 2001).

## 7. COMUNICACIÓN DEDESCENDENTE

La utiliza primordialmente la gerencia para dirigir e influir en el personal en los niveles inferiores de la organización.

La comunicación descendente se relaciona con uno de los siguientes temas:

1. **Metas, estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos:** Establece una dirección y reduce la incertidumbre para los niveles inferiores de la organización.
2. **Instrucciones para un puesto y naturaleza del mismo:** La comunicación relacionada con las instrucciones para un puesto explica la naturaleza de las tareas específicas y por qué la tarea es importante en relación con otras tareas realizadas en la organización.
3. **Políticas, procedimientos y arreglos estructurales:** Los enunciados de políticas, procedimientos y arreglos estructurales, definen las características formales de la organización; pueden incluir manuales de políticas, manuales de personal, descripciones de puestos y organigramas.
4. **Evaluación y corrección del desempeño:** Las comunicaciones que permiten evaluar y corregir el desempeño ofrecen retroalimentación a los

## 8. CANALES

### (Comunicación descendente).

Sirve para emitir las directrices de un superior a un subordinado. Y su propósito es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer, quien y cuando debe realizarlo.

### Comunicación ascendente

Usualmente, la comunicación ascendente provee datos a la gerencia en los niveles superiores respecto a las actividades y el desempeño en toda la organización.

La comunicación ascendente ayuda a los gerentes a interpretar las actividades de la organización y por lo general, los mensajes se relacionan con el desempeño de la organización.

Los cuatro tipos principales de información comunicada ascendente incluyen los siguientes:

1. **PROBLEMAS Y EXCEPCIONES:** Las excepciones dentro del desempeño rutinario y los problemas importantes que no pueden manejarse en los niveles inferiores se comunican de manera ascendente a los altos gerentes, quienes serán conscientes de las dificultades y pueden opinar y actuar para resolverlas.
2. **REPORTES DEL DESEMPEÑO:** Incluyen tanto reportes escritos como reportes elaborados por medio de computadora y son de naturaleza periódica (semanal, mensual etc.), informan a la gerencia cómo se están desempeñando los departamentos.
3. **QUEJAS Y DESAVENENCIAS:** Las quejas de los empleados se llevan de manera ascendente en la jerarquía para su **solución**, igual que los desacuerdos entre departamentos.

**9. INFORMACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE:** La información relacionada con los costos, las cuentas por cobrar, el volumen de ventas, las utilidades anticipadas y el rendimiento sobre la inversión, es de gran interés para la alta gerencia y forma parte del flujo de datos hacia los niveles superiores.

## **CANALES**

### **(Comunicación ascendente).**

Los altos gerentes emplean múltiples fuentes de comunicación hacia los niveles superiores para aprender acerca de interpretar las actividades y el desempeño de la organización. Los **medios orales** incluyen la política de puertas abiertas, mediante la cual los gerentes pueden recibir información directamente de los empleados en todos los niveles, las reuniones de supervisión, las conferencias y el teléfono.

Los **medios escritos** incluyen encuestas entre los empleados, reportes especiales elaborados por miembros del equipo de apoyo, sistemas de información gerencial que proporcionan datos diarios, semanales o mensuales de las operaciones y memorandos formales y buzones de sugerencias.

Aunque existe gran variedad de canales para la comunicación hacia los niveles superiores, todavía existen problemas en cuanto a la exactitud de la información. Con frecuencia, el entorno de las comunicaciones hacia niveles superiores está influenciado por el grado de confianza y por lo que los subordinados creen que sus jefes quieren oír. Los subordinados ambiciosos con grandes deseos de tener éxito quizá distorsionarán las comunicaciones para presentar una imagen positiva de ellos mismos. Los gerentes junior tienden a filtrar la comunicación ascendente, de manera que los mensajes positivos se resalten o se exageren y los mensajes negativos se ocultan u omiten. Conforme la confianza es poca, o cuando los empleados consideran que su superior tiene influencia considerable en las promociones y recompensas, los mensajes ascendentes con frecuencia son distorsionados.

## 11. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Son flujos laterales de información que ocurren tanto dentro de los departamentos como entre ellos.

El propósito de la comunicación horizontal es la coordinación.

La coordinación es el proceso mediante el cual las personas y los departamentos trabajan en conjunto para alcanzar las metas globales de la organización.

La comunicación horizontal se clasifica en tres tipos:

1. **RESOLUCIÓN INTRADEPARTAMENTAL DEL PROBLEMA:** Se lleva a cabo entre miembros de un mismo departamento y se relacionan con la coordinación y la realización de las funciones dentro del departamento.
2. **ACTIVIDADES INTERDEPARTAMENTALES:** Facilitan la realización de proyectos o funciones que requieren actividades conjuntas.
3. **ASESORÍA DEL EQUIPO DE APOYO DE LOS DEPARTAMENTOS EN LÍNEA:** Los expertos en investigación de operaciones, finanzas u otros departamentos de apoyo, pueden realizar proyectos específicos que dan como resultados reportes escritos para los departamentos en línea. (Munchs, 2012)

### **CANALES**

#### **(Comunicación horizontal).**

Algunas comunicaciones entre departamentos incluyen **medios escritos** como reportes formales, memorandos y programas o calendarios. La mayor parte de la comunicación horizontal entre departamentos se realiza a través de **medios orales** tales como reuniones frente a frente y llamadas telefónicas. Las técnicas para obtener una coordinación horizontal, incluyen el contacto directo entre los gerentes,

los papeles de enlace, los grupos de trabajo, los equipos y los integradores. Por lo general, la comunicación horizontal entre los distintos departamentos es directa y se realiza de manera espontánea e informal, según se requiere, para realizar una tarea.

## 12. Clasificación de la comunicación

Los tipos de comunicación es frecuente clasificarlos de la siguiente manera:

- a) Horizontal es aquella que se da entre los miembros del mismo nivel jerárquico,
- b) Vertical puede ser de forma ascendente y descendente,
- c) Formales u oficiales: toda información documentada con acuse de recibo y demás elementos de registro y rastreo.
- d) Informales comentarios, sugerencias, comentarios del personal respecto a una situación con la idea de desprestigiarla. (Rodríguez, Palafox; 2012:251)

**La comunicación informal:** Comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas por la coincidencia en algún lugar o momento determinado (Hodgetts y Altman1989:328).

El personal de las empresas hace uso de la comunicación informal para complementar los formales, en la mayoría de los casos, la información de boca a boca. (Hodgetts y Altman1989:328).

## 13. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación se dividen en:

- ✓ Paradigmáticas: cuando la actitud de ciertos colaboradores o jefes se restringe a un modelo tradicional y rechazan cualquier sugerencia.
- ✓ Semánticos se da por causas del lenguaje por el desconocimiento de la lengua en la que se emite el mensaje.
- ✓ Físicas cuando el ambiente físico impide la comunicación, ya sea por la distancia, el ruido u otros motivos.

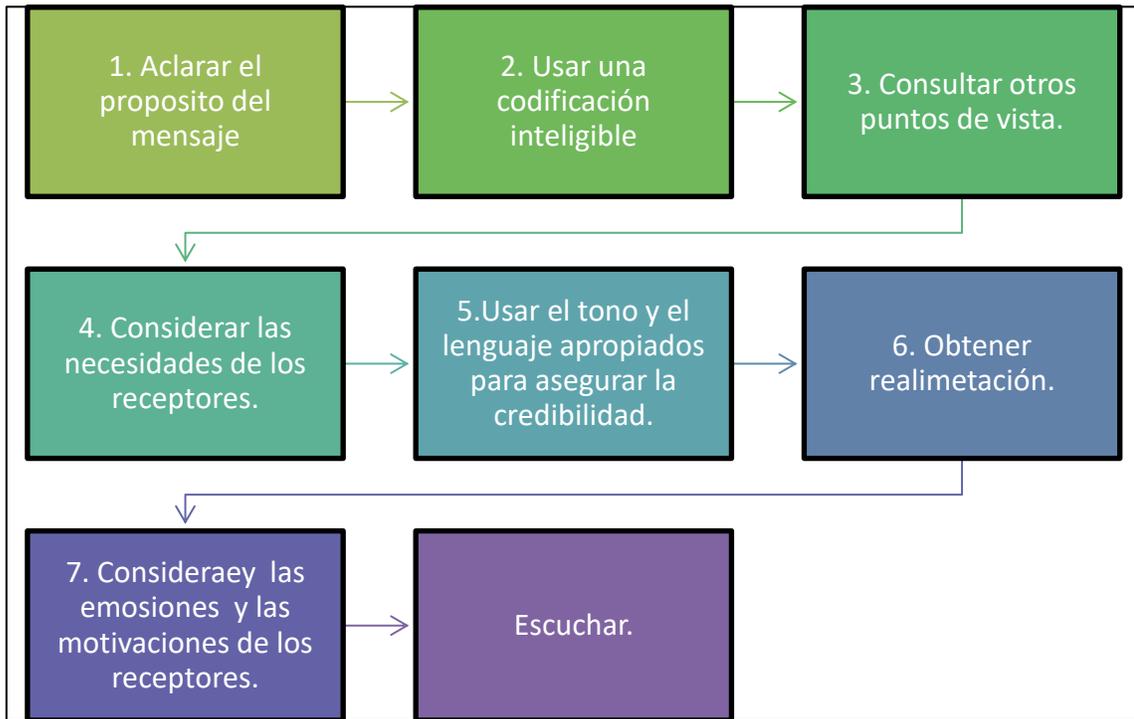
- ✓ Fisiológicas: cuando algunas d las partes están impedidas físicamente
  - ✓ Psicológicas: cuando una persona no desea “oír” a otra.
- e) Administrativa –burocrática. La comunicación es lenta y ésta fuera de tiempo.  
 . (Rodríguez, Palafox; 2012:251)
- ✓

**14. Habilidades y técnicas de comunicación de una autoridad formal:**

- 1) Habilidad para transmitir información: los directivos deben dese
- 2) Habilidad de escuchar:
- 3) Habilidad de representación:

**15. Guía para mejorar la comunicación**

Los autores, Koontz, Wehrich, proponen una guía para mejorar la comunicación:



Cuadro elaboración propio con información de Koontz y Wehrich; 2013:350-351

Es importante mencionar que los emisores deben tener muy claro lo que quieren comunicar, por lo que se vuelve de suma importancia dejar muy claro el propósito del mensaje. Por otro lado el usar una codificación muy legible ayudara aún más a tener una buena comunicación así como obtener otros puntos de vista respecto al mensaje recibido y tener muy en cuenta si el receptor tener en cuenta las cualidades de los receptores y i tiene alguna necesidad especial que pudiera no tener una comunicación efectiva como sería el uso de un lenguaje apropiado que el receptor no vea afectadas sus emociones y obtener una realimentación más efectiva.

## **16. Habilidades para la comunicación no verbal**

La comunicación no verbal implica comportamientos corporales y cualidades vocales que acompañan al mensaje verbal y que son interpretadas como si fueran intencionales a pesar de que se realicen de manera inconsciente o sin intención. Las interpretaciones que el individuo hace de la misma son compartidas en una cultura específica.

La comunicación no verbal es importante para la comunicación verbal, ya que ambas están intrínsecamente relacionadas, porque una sin la otra no permite un diálogo seguro.

Las señales verbales y no verbales se relacionan mediante los siguientes aspectos:

- *Repetición*, cuando las indicaciones verbales de alguna ubicación van acompañadas de ademanes que las señalan.
- *Contradicción*, como en el caso de la persona que dice “¿Cómo? ¿Nervioso yo?”, mientras se mueve con inquietud y transpira con ansiedad antes de someterse a una prueba.
- *Sustitución* de las señales no verbales por verbales.
- *Complemento* de la señal verbal con un refuerzo no verbal.

## 17. El arte de escuchar

Saber escuchar implica usar a fondo nuestros sentidos, de tal manera que el otro perciba que nos interesa lo que nos está diciendo, que es importante y que somos sensibles a su sentir.

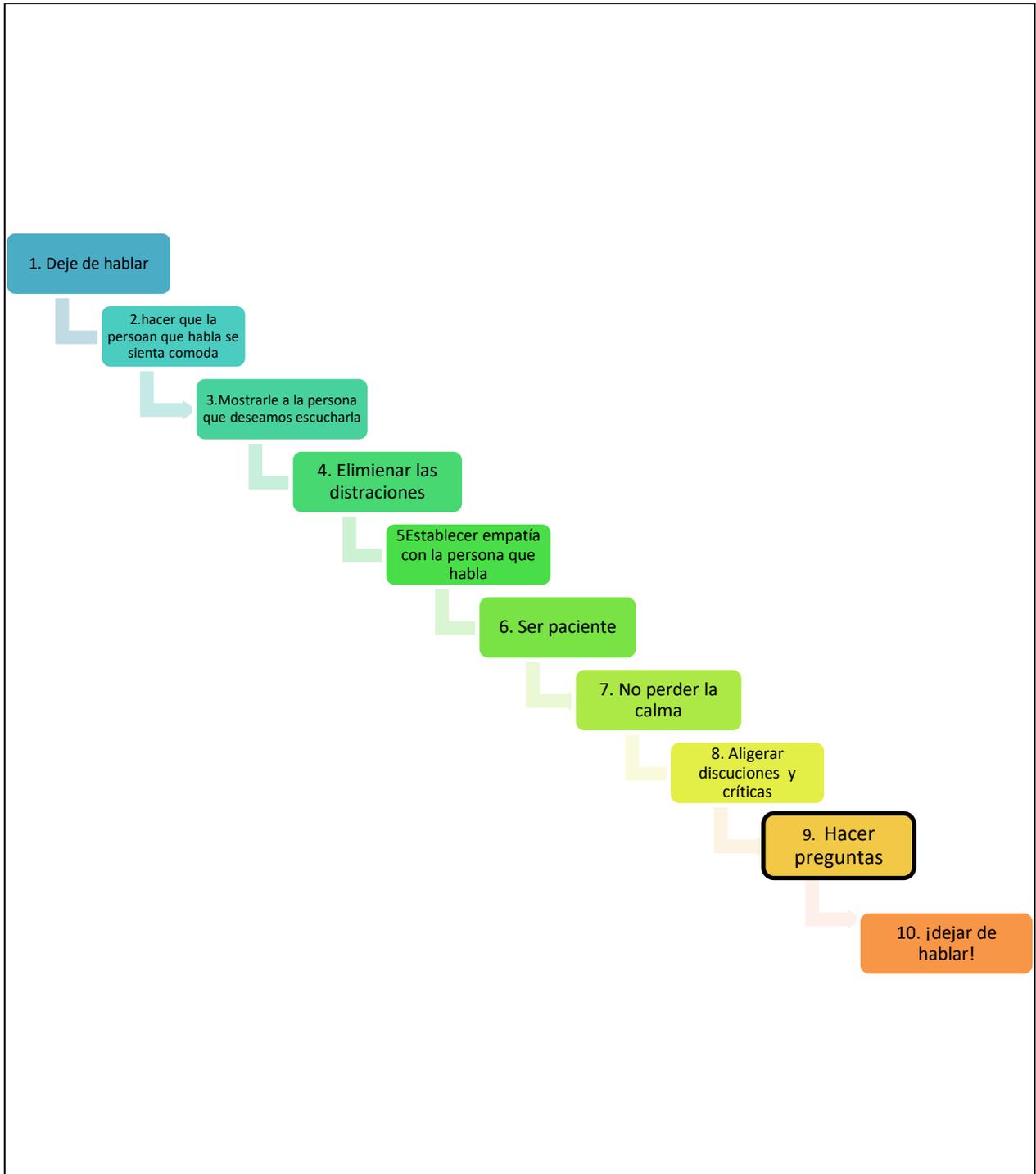
Escuchar es fundamental en la comunicación, pues influye en la calidad de las conversaciones que tenemos y en el establecimiento y mantenimiento de nuestras relaciones sociales.

Es un proceso que implica la atención, el entendimiento, la recapitulación, el análisis y una respuesta empática. Para desarrollar este valioso arte, sugerimos adoptar como parte de su rutina en la comunicación los siguientes comportamientos:

- **Haga contacto visual.** En nuestra cultura es importante mirar a los ojos, ya que se interpreta como muestra de interés.
- **Contrólese mentalmente.** Debido a que escuchamos más rápidamente de lo que hablamos, en lugar de formularnos juicios apresurados de lo que nos quieren decir, hay que cuestionar o pedir alguna aclaración de lo que estamos escuchando.
- **Haga preguntas y pida las aclaraciones pertinentes.** Esto le permitirá esclarecer las ideas que le quieren comunicar y le asegura al interlocutor que lo está escuchando.
- **Haga movimientos afirmativos con la cabeza** y utilice expresiones faciales apropiadas.
- **Evite actos y gestos que distraigan**, tales como mirar el reloj, revisar papeles o jugar con algún objeto, lo cual puede sugerir que su mente está en otra parte y que no tiene interés en el mensaje que le comunican.
- **Parafrasee**, es decir, repita con sus propias palabras lo que la persona le dijo. Esto le permitirá verificar y controlar si lo que está escuchando es adecuado.
- **Evite interrupciones** y permita que el hablante termine de expresar su pensamiento antes de responder.

- **No hable mucho.** Cuando se habla demasiado no se escucha lo que nos quieren decir, ya que no se puede hablar y escuchar al mismo tiempo.
- **Mantener la mente abierta.** Escuche todas las ideas que le expresen los demás cuidando de no renunciar a las ideas propias, para poder analizar y cuestionar las de los demás.
- **Tome notas en caso de ser necesario.** Cuando escuche una información compleja, las notas le permiten tener un registro escrito y serán de utilidad para consultarlas nuevamente, además de que le auxilian para desempeñar un papel más activo en el proceso de escuchar. Unas buenas notas pueden ser una lista de ideas o puntos principales y el registro de los detalles más significativos (Koontz, Weihrich; 2013: 351).

## 18. Diez reglas para mejorar la capacidad de escuchar:



Elaboración Propia con información de Koontz, Weihrich; 2013: 351.

## 19. DEBATE, MESA REDONDA, FORO Y TALLER

### Debate

Un **debate** es un acto de comunicación, el debate será más completo y complejo a medida que los argumentos expuestos vayan aumentando en cantidad y en solidez.

La finalidad directa de un debate es exponer y conocer las posturas, bases y argumentos funcionales de las distintas partes. Indirectamente puede cumplir un rol de aprendizaje y enriquecimiento para quienes participan en él, quienes pueden volverse a otra postura, aunque bien no es ni un propósito ni finalidad necesarios.

### Clasificación

Según su espontaneidad, los debates se clasifican en aquellos **formales**, los que tienen un formato pre-establecido, así como el tópico específico a discutir, y que cuentan con un moderador; y aquellos **informales** o espontáneos, en donde el tema de debate no es previamente acordado, no existe un moderador directo y prima la libertad de argumentación.

### Normas para su realización

Quienes van a debatir deberán conocer plenamente el tema a debatir. Durante el debate el moderador debe:

- Poner en consideración el objetivo del tema'.
- Anunciar el tema y ubicarlo dentro del proceso'.
- Describir la actividad'.
- Formular la primera pregunta y dar la palabra en orden a los participantes'.
- Desempeñar durante la discusión el papel de moderador.
- Al terminar el debate, el secretario tratará de llegar al consenso sobre las conclusiones.

- Dar a conocer el objetivo de la realización del debate.
- Poseer buena información.

### **19. Recomendaciones para participar en un debate**

Para desarrollar y llevar a buen término los ejercicios de Debate, resulta muy importante que tanto el emisor como el receptor, consideren los siguientes puntos:

- Ser breve y concreto al hablar.
- Ser tolerante respecto a las diferencias.
- No subestimar al otro.
- No hablar en exceso para así dejar intervenir a los demás, evitando la tendencia al monólogo y la monotonía.
- No burlarse de la intervención de nadie.
- Evitar los gritos para acallar al interlocutor.
- Hablar con seguridad y libertad, sin temor a la crítica.
- Acompañar las críticas con propuestas.
- Oír atentamente al interlocutor para responder de forma adecuada.
- Articular correctamente los sonidos, empleando un tono de voz adecuado a la situación concreta de entonación y al contenido del mensaje.

### **Argumentos**

- Los argumentos a favor se llaman pruebas y los que están en contra se llaman objeciones.
- Por los primeros, se intenta demostrar la validez de las afirmaciones o argumentos de la partes.
- Por los segundos, se intentara mostrar los errores de la contraparte.

## **Rol del moderador**

Es esencial, dado que debe encargarse de evitar que la discusión se torne violenta o que los participantes del debate se desvíen del tema principal. Además, es su obligación abstenerse de favoritismos y asegurarse de que todos reciban espacios de tiempo equivalentes para exponer sus puntos de vista.

## **MESA REDONDA**

La Mesa Redonda (MR) es una técnica grupal para dar a conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado con enfoque polémico. La MR puede ser utilizada como forma de presentación en un evento científico o en una actividad docente como el seminario o la clase taller.

El surgimiento de este tipo de reunión tiene su antecedente en la leyenda del rey Arturo sobre la Mesa Redonda o Tabla Redonda. Se trataba de una mesa mística de Camelot alrededor de la cual el rey y sus caballeros se sentaban para discutir asuntos cruciales para la seguridad del reino.

## **Componentes de la mesa redonda**

- **Moderador:** Es la persona que preside, coordina y enlaza el grupo de debate. El moderador debe tener conocimientos del tema, hacer aportes, conciliar el trabajo de los miembros, dar la palabra, anunciar los tiempos y mantener un ambiente de polémica pero de buena actitud entre los participantes.
- **Expositores:** Personas invitadas por el moderador, las cuales tienen igualdad de condiciones para exponer sus criterios. Son conocedores del tema, pero con aristas diferentes en sus criterios, dados por la experticia en subtemas o por el enfoque de los mismos.
- **Público:** Es parte del debate por lo que no será un simple observador, como ocurre en el panel.

## **Cómo realizar una mesa redonda**

A continuación se sugieren una serie de pasos, que permiten el mejor desempeño de la misma, entre las cuales tenemos:

### **1- Planificación**

- Determinar con precisión el tema que se va a tratar y que da título a la misma.
- Definir el orden de presentación de los sub temas.
- El coordinador que luego será moderador puede encargarse de invitar a las personas que expondrán en la mesa redonda.
- Efectuar una reunión previa con el coordinador y los expositores para organizar la mesa redonda.

### **2-Organización**

- Seleccionar el tema, subtemas y fijación de objetivos.
- Escoger los expositores de acuerdo a aquellos temas. Deben ser entre 4 y 8 personas como máximo.
- Determinar la estrategia de debate, el tiempo asignado a los expositores y el periodo para contestar las preguntas del auditorio.
- Decidir la forma de iniciación: Puede ser una pregunta general planteada por el moderador a cualquiera de los miembros o una breve exposición de cada expositor.
- Prever las condiciones materiales, el ambiente físico donde tendrá lugar la MR, el equipo, los horarios, las invitaciones, el nombre de cada expositor, etc.

### **3- Desarrollo de la actividad.**

- La MR se inicia por el moderador el cual puede seguir los siguientes pasos:
- Realizar una breve introducción del tema que se va a tratar.
- Explicar cómo se desarrollará la MR, la estrategia y los tiempos asignados.

- Presentar a los expositores.
- Explicar el orden de intervención de los expositores.
- Comunicar al auditorio que, una vez concluida las intervenciones de cada expositor, pueden formular preguntas.
- Luego sede la palabra al primer expositor.

### **Exposición y debate de los ponentes**

- En esta etapa cada expositor habla durante el tiempo estipulado, en la cual el coordinador avisará prudentemente cuando su tiempo se prolongue. Se suelen utilizar códigos gestuales o visuales entre los participantes para alertar la finalización del tiempo y anunciar cuando se ha pasado el mismo.
- Si se hacen varias rondas de intervenciones, al concluir cada una, el coordinador puede hacer un resumen de las ideas formuladas por cada expositor y destacar las diferencias.
- Otra variante es que cada uno exponga, pero dejar un tiempo para que al final, los expositores puedan aclarar, ampliar o defender sus puntos de vistas, después de lo cual, el coordinador emite un resumen final.
- Los participantes se pueden apoyar en materiales, libros, tesis, etc. que pueden leer o citar durante su exposición. Lo más importante es que se establezcan claramente los puntos de vista divergentes o convergentes entre los temas o problemas planteados.

Al finalizar la MR, el moderador resume, integrando las diferentes ponencias, pero no actualiza ni hace otra presentación en la misma.

### **FORO**

Es un tipo de reunión donde distintas personas **conversan** en torno a un tema de interés común. Es esencialmente una técnica oral, realizada en grupo.

Permite la discusión y participación

Permite la libre exposición de ideas y opiniones de los miembros del grupo.

### **Elementos del foro**

**El coordinador:** es el encargado de la buena marcha del foro.

**Los ponentes y expositores:** son todas aquellas personas que se preparan para discutir sobre el tema, estos tratan de que su exposición se de en forma sencilla y ordenada.

**El secretario:** este tiene entre sus funciones, mantener el orden y la disciplina durante el foro. Toma nota sobre lo tratado y de puntos resaltantes.

### **Normas para su realización**

1. El coordinador o mantenedor pone en consideración el objetivo.
2. Anuncia el tema, hecho, problema o actividad que se va a discutir o analizar y lo ubica dentro del proceso.
3. Describe la actividad que se va a realizar, da las instrucciones sobre las normas que regulan la participación de los asistentes.
4. Declara iniciado el foro. Suministra los contenidos teóricos y concede la palabra a los participantes. Para animar al participante que se encuentra tímido o renuente a participar puede lanzarle una de las preguntas preparadas con antelación, para así despertar el interés.
5. Orienta y estimula la participación de los asistentes centrando las intervenciones hacia el tratamiento del tema y utilizando las ayudas que crea conveniente.
6. Cuando se considere que se ha agotado el tratamiento de un aspecto del tema, el coordinador o el secretario hace una síntesis de lo expuesto antes de seguir tratando los aspectos restantes.

Tiene por objetivo la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificado. Puede decirse que constituye un verdadero grupo

de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

### **Características**

- Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo.
- El tema o material exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes.
- El desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse son planificados por todos los miembros en la primera sesión de grupo.
- Los resultados o conclusiones son responsabilidad del grupo.
- Todo taller concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
  
- El taller puede trabajar durante varios días hasta dar por terminada su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.

**Las Fases esenciales de un taller son: inicial, central y final.**

**LA FASE INICIAL O INTRODUCCIÓN** es como el aperitivo de un evento.

Finalidad: orientar y motivar a las/os participantes, crear un clima de confianza, recoger las expectativas y temores, presentar los objetivos del evento así como agendas, horarios, logística, etc.

Los elementos principales de la fase inicial son:

- Bienvenida y presentación de las personas facilitadoras
- Horarios, logística

- Presentación de las y los participantes
- Expectativas, temores
- Objetivos
- Agenda detallada

## **FASE CENTRAL**

La fase central o desarrollo es el plato **fuerte** de un evento.

- En ella se presenta, discute y profundiza la temática a tratar partiendo del intercambio de experiencias
- Entre las personas participantes y confrontándolas con nuevos referentes críticos.
- En esta fase pueden utilizarse un sin número de métodos y técnicas, tanto para la presentación de contenidos como para el desarrollo temático.

## **FASE FINAL**

La finalización de un evento abarca tres elementos básicos:

- **La conclusión** consiste en un resumen de los diferentes pasos del taller, de la metodología utilizada y de los resultados. Enfatiza en la conexión y finalidad de las diferentes partes y técnicas del taller.
- **El plan de acción** es un elemento importante para la aplicación de lo aprendido o concertado.
- **La evaluación** es un elemento indispensable en la fase final, la metodología participativa permite la retroalimentación de los y las participantes en cuanto al programa, método, aprendizaje y ambiente del taller.

## 20. Principios de la comunicación

- Oportunidad y veracidad: cuanto más oportuna y veraz sea una información habrá mayor comunicación organizacional.
- Bilateralidad de la comunicación: a mayor realimentación del mensaje entre emisor y receptor, mayor y más efectiva será la comunicación a través de la información.
- Rastreabilidad de la información cuanto más rastreabilidad permita el proceso de información más útil es administrativamente. Los comunicados que dejan rastro son más fáciles de corregir. Rodríguez, Palafox; 2012:248

### Axiomas de la comunicación:

- La información se trasmite por medio de palabras, pero la comunicación se da a través de actitudes.
- La comunicación se da con una persona, no a una persona
- Muchas veces se dice más con el silencio que con palabras
- Nada es verdad ni mentira, todo depende del color del cristal con que se mira.
- La comunicación es compartir una idea, un sentimiento o un pensamiento ente dos o más personas.
- El género humano está cada vez más informado y menos comunicado. (Rodríguez, Palafox; 2012:249)
- Es común que se confunda el mensaje con el mensajero.

### Habilidades básicas para la comunicación

- a) Organización de ideas,
- b) Elección del tiempo y lugar adecuados,
- c) Conocimiento del oyente
- d) Realimentación
- e) Saber escuchar es honesto reconocer que no poseemos una buena escucha para lo cual tenemos que tener presente estas sugerencias.

- Contacto visual
- Control mental
- Evitar el parloteo
- Mantener la mente abierta
- Evitar prejuicios
- Sacar conclusiones apresuradas (González, Olivares; 2003:55).

## 21. La comunicación oral

Favorece la realimentación en una organización, sin embargo requiere de un mayor manejo de relaciones humanas así como de mayores habilidades en el manejo de información.

La comunicación oral en las organizaciones debe darse a través de diferentes medios.

- ✓ Dialogo de persona a persona
- ✓ Dialogo entre personas o comunicación secuencial
- ✓ Comunicación por teléfono
- ✓ Información oral con copia escrita
- ✓ Información por medios audiovisuales (González, Olivares; 2003:563).

## 22. Requisitos de la comunicación asertiva

La comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

**Oportunidad** debe transmitirse en tiempo y forma.

**Sencillez y claridad:** el lenguaje que se emplee y la manera que se transmita debe ser accesible para el receptor.

**Integridad:** la comunicación debe ser honesta.

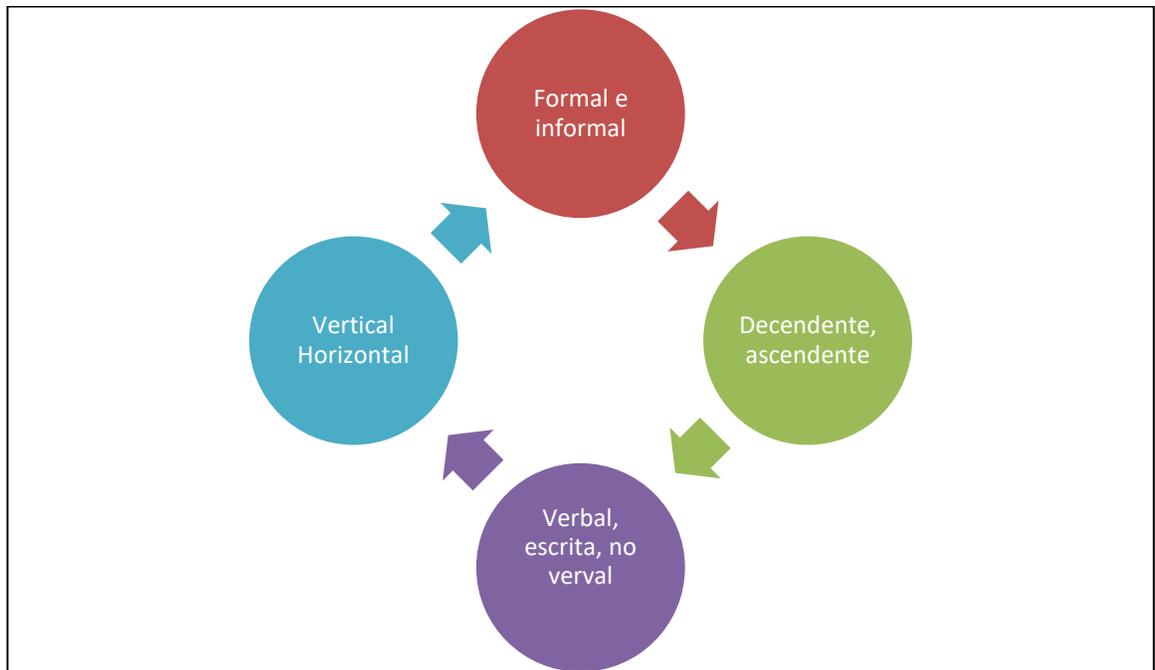
**Aprovechamiento de la comunicación informal:** aprovechar la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

**Concisión:** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria.

**Difusión:** Toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito.

**Credibilidad:** Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad (Munch; 2014: 105-106).

### 23. Tipos de comunicación



Esquema tomado de Munch; 2014:105

## BIBLIOGRAFIA

1. Acosta, La comunicación en acción, 2008, Ed. Paidós, México
2. Cees b. m Van Riel “comunicación corporativa” (2007) van riel Prentice hall
3. Cameron 2005, Desarrollo de Habilidades Directivas”. México. Ed. Prentice Hall.
4. FONSECA, Comunicación oral fundamentos y práctica estratégica», primera edición, de Pearson, México, 2000.
5. ARELLANO, 1998. La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción, dentro de las organizaciones. [Versión electrónica]. Razón y palabra, suplemento especial. Publicado, 2008.
6. Daft, Steers Organizaciones “el comportamiento del individuo y de los grupos humanos”.
7. González Martín, Olivares Socorro. Comportamiento organizacional, 2003. México;Cecsa.
8. Hernández Sergio, Rodríguez, Gustavo Palafox de Anda. 2012 Administración; tercera edición. Mc. Graw Hill. México
9. Hellriegel, Slocum, 1998, Administración, Ed. Séptima México Thomson.
10. Hernández y Rodríguez, Palafox, 2012 ADMINITRACIÓN. Mc. Graw Hill. México.
11. Koontz, Weihrich, Cannice. Administración una perspectiva global y empresarial. 2012, Ed Mc. Graw Hill. México.
12. Koontz, Weihrich, Elementos de Administración un enfoque internacional y de innovación. 2013, Ed Mc. Graw Hil Education. México.
13. Munch, Lourdes; Administración, Gestión organizacional y proceso administrativo. Segunda edición, Pearson Educación, México 2014.
14. Madrigal 2006 Habilidades Directivas MC.GRAW-HILL México.
15. Newstrom John W. Comportamiento Humano en el trabajo. 2007, Duodécima edición Ed Mc. Graw Hill, México
16. Robbins. Comportamiento organizacional. 1987 Ed. Tercera. México: Prentice hall.
17. Stephen Robbins. 2003, Comportamiento organizacional. Décima edición México: Prentice hall.