22980

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

DIRECCION DE INVESTIGACIONES Y PLANIFICACION

DIRECTOR: Comodoro (R) José SAN MARTIN

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

Jefe: Señor Hugo N. CONWAY

CAPACITACION A DISTANCIA PROVINCIA DE SANTA CRUZ

AUTOR Y DIRECTOR DEL PROYECTO: Prof. Luis TORCHIA

ASESOR: Dr. Vicente M. ARGUELLO

COORDINADORA RESPONSABLE: Lic. Nélida QUIROZ

DISEÑO Y EVALUACION: Lic. Hebe L. BANCALARI
Prof. Susana BISCAY
Lic. Nelly A.DELUCHI de CORTI
Prof. María Adela GALLO

0
V. 13
T 26 d
III

P R O F E S O R E S

Luis TORCHIA
Susana BISCAY
María A. GALLO
Ricardo LOPEZ FOGLIA
José Jorge ROJAS

- AÑO 1978 -

TERCER INFORME

III. ADMINISTRACION DE LOS CURSOS (A)

INDICE GENERAL

I.DISEÑO Pág.

1.1.Curso General..... 1

1.1.1.Curso Nivel Superior
Objetivos Específicos Bloque N2 3
Reactivos correspondientes a los Objetivos
Específicos Bloque N°2 6

1.1.2. Curso Nivel 2
Objetivos Específicos Bloque N°2 7
Reactivos correspondientes a los Objetivos
Específicos Bloque N°2 10

1.1.3. Curso Nivel 3
Objetivos Específicos Bloque N°2.....16
Reactivos correspondientes a los Objetivos
Específicos Bloque N°2..... . 18

II MATERIALES (Para ser reproducidos por la Provincia)

Módulo 3
- IBE 3 con su correspondiente índice.
- Guías de estudio correspondientes al Bloque N°3
(Nivel 1- Nivel 2 y Nivel 3)

I.I. CURSO GENERAL

BLOQUE 2

A) OBJETIVOS ESPECIFICOS

B) REACTIVOS CORRESPONDIENTES

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Bloque Nº 2: Subfunción técnico-administrativa

2.1. Dado un modelo sistemático para definir Organización y la información correspondiente al método de las categorías kantianas de relación, el func-cursante:

2.1.1. mencionará los tres elementos esenciales de toda organización.

2.1.2. explicará por lo menos un nivel de análisis de Organización a través del método de relación de las Categorías kantianas.

2.1.3. Dará un ejemplo concreto de su ámbito laboral, utilizando el nivel de interdependencia.

2.2. Dados distintos criterios sobre Organización, el func-cursante:

2.2.1. mencionará por lo menos dos conceptos comunes a todos ellos.

2.2.2. formulará su propio criterio sobre Organización.

2.3. Reconocida la Organización como un sistema abierto, el funcionario-cursante:

2.3.1. mencionará el insumo (entrada), el proceso y el producto (salida) de dicho sistema.

2.3.2. mencionará por lo menos 3 elementos del contexto (ambiente) que influyen en el sistema Organización

2.3.3. explicará -a través de un ejemplo de su ámbito laboral- la relación entre el concepto de ENTROPIA y el sistema Organización.

2.4. Proporcionada toda la información correspondiente, el funcionario-cursante:

2.4.1. mencionará por lo menos 2 pasos básicos que debe seguir el Poder Administrador para definir la Organización que necesita.

2.4.2. graficará por lo menos 1 tipo de estructura organizativa.

2.4.3. identificará el tipo de Organización y el tipo de estructura de la Organización donde trabaja.

2.5. Dados distintos criterios sobre Administración, el funcionario-cursante:

2.5.1. mencionará por lo menos 2 conceptos comunes a todos ellos.

2.5.2. formulará su propio criterio sobre Administración

2.5.3. mencionará por lo menos una característica de la Administración como Ciencia y otra de la Administración como arte.

2.5.4. identificará el tipo de sistema de Administración (tradicional o sistemático) que tiene el Organismo a que pertenece.

2.6. Proporcionda y analizada toda la información correspondiente, el funcionario-cursante:

2.6.1. explicará la relación que existe entre "fines" y "medios" (políticas)

2.6.2. definirá a los objetivos como uno de los 3 elementos esenciales de la Organización.

2.6.3. Establecerá la correlación jerárquica entre niveles de supervisión, fines y medios.

2.6.4. Redactará por lo menos 3 objetivos operacionales correspondientes a su nivel jerárquico de supervisión.

2.7. Analizada la tarea de planificación en sus distintos niveles, el funcionario-cursante:

2.7.1. describirá por lo menos 2 tipos de planeamiento

2.7.2. explicará la relación que existe entre el concepto de "planeamiento" y "previsión".

2.7.3. ubicará sus funciones de supervisión dentro del sistema correspondiente (según el modelo de Organización Sistemas Viables, de Beer) indicando que nivel de planeamiento y que nivel de objetivos le corresponden.

2.7.4. Explicará los conceptos de "planes", "programas" y "proyectos" respectivamente.

2.7.5. mencionará por lo menos 3 tipos de control que puedan ejercerce.

2.7.6. explicará el concepto de evaluación como juicio, como finalidad y como metodología.

2.7.7. dará un ejemplo concreto -dentro de su ámbito laboral- en donde se apliquen los pasos del ciclo de evaluación.

REACTIVOS CORRESPONDIENTES A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CURSO DE NIVEL SUPERIOR

(Ver Reactivos correspondientes a los Objetivos Específicos del 2° Bloque
del curso para Facilitadores Pág. 28)

BLOQUE Nº 2: SUBFUNCION TECNICO - ADMINISTRATIVA

2.1. Dados distintos criterios sobre Administración y Organización, respectivamente, el funcionario-cursante:

2.1.1. Identificará por lo menos dos conceptos comunes a cada serie de criterios.

2.1.2. Formulará por escrito sus propios criterios sobre Administración y Organización respectivamente.

2.1.3. Enumerará los tres elementos esenciales de cualquier organización.

2.1.4. Estará en condiciones de ordenar, sin margen de error, las distintas tareas que deberá realizar para confeccionar la estructura de su departamento.

2.2. Reconocida la subfunción administrativa del Supervisor, el funcionario-cursante:

2.2.1. Mencionará las tres actividades básicas del Supervisor en dicha subfunción.

2.2.2. Enunciará por lo menos cinco políticas a seguir para la adecuada administración de personal.

2.2.3. Seleccionará una de las técnicas mencionadas o combinación de ellas para la selección de personal, fundamentando dicha selección.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA

2.3. Proporcionada y analizada la información correspondiente, el funcionario-cursante:

2.3.1. Escribirá su propio criterio sobre objetivo operacional,

2.3.2. Enunciará por lo menos tres condiciones que debe reunir un objetivo para que sea operacional.

2.3.3. Enunciará por lo menos tres objetivos de distinto nivel jerárquico, relacionados con sus tareas específicas.

2.4. Dados los distintos tipos y actividades de planeamiento, el funcionario-cursante:

2.4.1. Describirá en qué consiste el planeamiento administrativo.

2.4.2. Enunciará por lo menos seis actividades de planeamiento.

2.5. Dada la información sobre distintas funciones del Supervisor en cada uno de los niveles de Supervisión, el funcionario-cursante establecerá la relación correcta entre dichos niveles y las funciones administrativas que les correspondan.

2.6. Presentada y analizada la información correspondiente, el funcionario-cursante:

2.6.1. Explicará por escrito los conceptos de "planeamiento", "programación", "diseño" y "control", respectivamente.

2.6.2. Escribirá un ejemplo de su experiencia laboral en donde se identifiquen dichos conceptos.

2.7. Enunciados los distintos tipos de control y evaluación que puede ejercer el Supervisor, el funcionario-cursante:

2.7.1. Informará por escrito en qué consiste el control dentro de sus funciones específicas.

2.7.2. Conceptualizará la evaluación como juicio, como finalidad y como metodología.

Bloque N°2: SUBFUNCION TECNICO-ADMINISTRATIVA

2.1.1. Identifique en los siguientes criterios sobre ADMINISTRACION y ORGANIZACION, por lo menos dos conceptos comunes a todos ellos, respectivamente:

ADMINISTRACION:
- es dirigir y coordinar por lo menos las manifestaciones más observables de las actividades del ser humano.
- es la selección racional de procedimientos de acción para hacer que sean óptimas las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales y el dinero, para la supervivencia de la organización.
- es el esfuerzo total para dirigir, integrar y guiar los esfuerzos humanos asociados, orientados hacia fines específicos.

CONCEPTOS COMUNES: 1- . . . . . .

2- . . . . . .

ORGANIZACION:
- es un sistema de actividad humana interdependiente caracterizada por un alto grado de orientación racional del comportamiento hacia los fines de común reconocimiento o expectativa.
- es un conjunto de elementos escogidos, acondicionados y coordinados con miras a alcanzar una finalidad o a realizar una función.
- es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo con autoridad necesaria para administrar actividades.

CONCEPTOS COMUNES: 1- . . . . . .

2- . . . . . .

2.1.2. Escriba en el espacio que sigue, sus propios criterios sobre Administración y Organización respectivamente.

Administración: . . . . . .

. . . . . .

Organización: . . . . . .

. . . . . .

2.1.3. Enuncie los 3 elementos esenciales de cualquier Organización

1- . . . . . .

2- . . . . . .

3- . . . . . .

2.1.4. Si Ud. debiera confeccionar la estructura del departamento a su cargo, en qué orden realizaría las siguientes tareas? (Colóqueles el N° ordinal correspondiente)

N° . . .Dibujar el organigrama
. . .Recabar los Objetivos y Políticas de su Gerencia
. . .Definir las actividades o procesos que realiza
. . .Formular por escrito los objetivos que debe lograr
. . .Hacer el relevamiento de los recursos humanos que posee
. . .Definir la organización que adoptará
. . .Elaborar el manual de normas y procedimientos

2.5. Establezca la relación (utilizando flecha de doble punta entre los niveles de Supervisión y las funciones administrativas.

SUPERVISION	FUNCIONES
-Nivel Directo	- Planificación y Evaluación
-Nivel Superior	- Programación y Control
-Nivel Medio	- Diseño y Control

2.4.1. Explique brevemente en qué consiste el Planeamiento Administrativo.

2.4.2. Enuncie por lo menos seis actividades de Planeamiento:

1- Diseño de la estructura de la Organización

2- . . . . . .

3- . . . . . .

4- Especificación de las políticas y procedimientos.

5- . . . . . .

6- . . . . . .

7- . . . . . .

8- . . . . . .

2.6.1. Explique los siguientes conceptos:

Planeamiento: . . . . . .

. . . . . .

Programación: . . . . . .

. . . . . .

Diseño: . . . . . .

. . . . . .

Control: . . . . . .

. . . . . .

2.6.2. Escriba un ejemplo sacado de su experiencia laboral en donde se identifiquen los conceptos mencionados en el ítem anterior.

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

2.3.1. Escriba con sus propias palabras que entiende Ud. por Objetivo Operacional.

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

2.3.2. Enuncie por lo menos 3 condiciones que debe reunir un objetivo para que sea operacional

1- Formar parte de un conjunto jerárquico y organizado

2- . . . . . .

3- . . . . . .

4- . . . . . .

5- . . . . . .

6- . . . . . .

2.3.3. Redacte 3 objetivos de distinto nivel jerárquico, relacionados con sus tareas.

a) Objetivo General . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

b) Objetivo Programático . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

c) Meta . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

2.7.1. Explique de qué manera Ud. como supervisor Superior ejerce CONTROL sobre el personal a su cargo.

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

2.7.2. Escriba el concepto de evaluación propuesto, que la considera: como juicio, como finalidad y como metodología.

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

2.2.1. Cuáles son las 3 actividades básicas del Supervisor en la Subfunción Administrativa.

1- . . . . . .

2- . . . . . .

3- . . . . . .

2.2.2. Mencione por lo menos 5 políticas a seguir para lograr una eficiente administración de personal.

1- Definir y dar a conocer a los subordinados las normas para la evaluación del personal.

2- . . . . . .

3- . . . . . .

4- . . . . . .

5- . . . . . .

6- . . . . . .

2.2.3. De las siguientes técnicas empleadas para la selección de personal, elija la que considera más adecuada para aplicar en su ámbito laboral (Puede combinar 2 o más técnicas).

- Técnicas psicológicas
- Técnicas tecnológicas
- Técnicas de simulación

<u>Técnica seleccionada</u> (o combinación) . . . . . .

<u>Fundamentación</u>: . . . . . .

. . . . . .

N. 3

NIVEL 3 (OPERATIVO)

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Bloque N°2: Subfunción Técnico-Administrativa.

2.1. Dado el Modelo sistemático de Organización y toda la información correspondiente, el funcionario cursante:

2.1.1. mencionará los 3 elementos esenciales de la Organización.

2.1.2. identificará por lo menos 2 funciones básicas (Administrativas) de la Organización.

2.1.3. graficará el tipo de estructura de la Organización a que pertenece (Organigrama) ubicando correctamente sus funciones en dicha estructura.

2.2. Dada la información correpondiente el funcionario-cursante:

2.2.1. explicará la relación que existe entre los conceptos: "Administración" "Administrador" y "Administrar".

2.2.2. enunciará por lo menos 5 "políticas" a seguir para una adecuada Administración de Personal.

2.3. Proporcionada y analizada la información respectiva el

funcionario-cursante:

2.3.1. identificará los conceptos "fines" y "medios"

2.3.2. mencionará por lo menos 3 tipos de objetivos que maneja el Supervisor.

2.3.3. establecerá la relación jerárquica de los objetivos de una organización.

2.3.4. reconocerá el nivel de objetivos con que opera en sus funciones específicas.

2.3.5. relaciónará los conceptos de "planeamiento", "programación" y"diseño" con los niveles de supervisión.

2.3.6. dará un ejemplo práctico de "planeamiento de tareas" dentro de su actividad específica.

2.3.7. determinará que tipo de controles y sobre que etapa del Planeamiento ejerce en su nivel de supervisión.

2.3.8. explicará-a través de un ejemplo de su ambito laboral- sobre que aspectos ejerce evaluación.

N.3

NIVEL OPERATIVO (3)

Reactivos correspondientes a los Objetivos Específicos.

Bloque Nº 2: La Subfunción Técnico-Administrativa.

2.1.1. Mencione los 3 elementos esenciales de la Organización.

1 . . . . . .

2 . . . . . .

3 . . . . . .

2.1.2. Relacione las siguientes listas (utilizando flecha de doble punta)

Las funciones básicas Administrativas de la Organización son:

1. Planeamiento	Verificar sobre la marcha si todo se realiza según lo planeado.
2. Implementación	decidir ahora lo que se hará en el futuro.
3. Control	Poner en ejecución lo planeado.

2.1.3. a) En el espacio que sigue, grafique el tipo de estructura de la Organización a la que Ud. pertenece.

b) ubique sus funciones en dicho organigrama

2.2.1. Complete los siguientes enunciados con los conceptos que correspondan:

1 . . . . . es una actividad.

2 La realiza el . . . . . .

3 Su práctica se llama . . . . . .

2.2.2. Complete la siguiente lista, agregando por lo menos 5 "políticas" a seguir para lograr una adecuada Administración de Personal.

1. Mantener comunicaciones amplias, claras y efectivas.
2. Cumplir leyes y reglamentos.
3. . . . . .
4. . . . . .
5. . . . . .
6. . . . . .
7. . . . . .

2.3.1. Coloque una "F" o una "M" según corresponda al lado de cada uno de los siguientes criterios que responden a los conceptos de "fines" y "medios"

- Constituyen el vértice inferior de la escala jerárquica de Objetivos . . . . . .
- Son verdaderas declaraciones de principios . . . . . .
- Definir el cómo deben alcanzarse los objetivos . . . . .
- Se identifican con las políticas . . . . . .
- Responden a la pregunta qué? o para qué? . . . . . .
- Son restricciones que surgen de consideraciones legales, morales, etc. . . . . .

2.3.2. Mencione por lo menos 2 tipos de Objetivos que maneja el Supervisor.

1 . . . . . .

2 . . . . . .

3 . . . . . .

2.3.3. Ordene la siguiente lista de Objetivos, colocándolos en orden jerárquico (de mayor a menor) según su nivel (Utilice números correlativos)

- Fines
- Metas
- Objetivos específicos
- Objetivos generales
- Objetivos sectoriales

2.3.4. Responder a las siguientes preguntas:

a) Si su nivel de supervisión es el llamado directo o de primera línea: con qué nivel de objetivos opera Ud.?

Objetivos generales
Objetivos sectoriales
Objetivos específicos
Metas
(Tache lo que no corresponda)

b) En el espacio que sigue, defina el alcance del nivel de objetivos que le corresponde a sus funciones.

2.3.5. Establezca la correspondiente relación, (utilizando flecha de doble punta) entre los conceptos "planes" "programas" y "proyectos" (diseño) y los niveles de Supervisión:

Nivel de Supervisión	Niveles de Planeamiento
Superior	Proyectos (diseño)
Medio	Planes
Directo	Programas

2.3.6. En el espacio que sigue, enumere por lo menos 5 tareas específicas de sus funciones de Supervisión

2.3.7. Marque con una cruz, según corresponda:

a) Qué tipo de CONTROL ejerce Ud. en sus funciones de Supervisión?

De calidad ( )

De producción ( )

De ventas ( )

De entrenamiento ( )

De tiempo ( )

Financieros ( )

b) Sobre qué etapa del planeamiento ejerce Ud. control?

- Sobre los fines y la política de la Organización
- Sobre los Objetivos sectoriales y las estratégias para alcanzarlos?
- Sobre los proyectos, para que se ajusten a los programas?
- Sobre las interrelaciones verticales entre Planes, programas y proyectos?

2.3.8. En el espacio que sigue, explique -a través de un ejemplo concreto de su labor específica- sobre que aspectos Ud. aplica E ACTUACION.

MATERIALES

CAPACITACION A DISTANCIA
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

FOLLETO DE

INFORMACION BASICA Y ENRIQUECIMIENTO

I.B.E. 3

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI
Prof. Susana BISCAY
Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI
Prof. María A. GALLO

I B E 3

INDICE

Págs.

-Fallas enlas comunicaciones..... 1

-Los problemas en los distintos flujos de comunicaciones seriales 10

-Las responsabilidades del Supervisor como comunicador.. 22

- Hablar y escuchar..... 27

- Medios de comunicación empleados en la Organización... 31

- ANEXO 1: Las comunicaciones escritas..... 35

FALLAS EN LAS COMUNICACIONES

(Extractado de "Los problemas humanos de la Dirección" de)
(Strauss Sayles - Caps. 9 y 14)

El problema básico de la Comunicación consiste realmente en que el significado que recibe una persona puede muy bien no ser lo que la otra persona pensaba hacerle llegar.

El que habla y el que escucha son dos individuos aparte que viven en mundos diferentes: puede ocurrir un número cualquiera de circunstancias que desfiguren los mensajes.

El aparato sensorial humano no trasmite a la mente del observador una copia fiel y exacta de la realidad exterior.

Nuestras necesidades y nuestras esperiencias tienden a dar color a lo que vemos y oímos.

Ciertos mensajes son reprimidos (los que no queremos aceptar) . Otros son ampliados y hay otros que surgen de la nada (por ejemplo, los "defectos" de las personas que nos desagradan) o que son una deformación odiosa de la verdadera realidad.

¿Cuáles son las causas de las fallas en la comunicacion? Examinemos algunas de ellas.

1) Oímos lo que esperamos oir

Lo que oímos o entendemos cuando alguien nos habla está conformado en gran parte por nuestro campo de experiencia y nuestros antecedentes como individuos.

En lugar de oir lo que los demás nos dicen, oímos lo que nuestra mente nos dice. A veces, una y otra cosa pueden ser iguales. Pero con frecuencia, son diferentes. Todos tendemos a tener ideas preconcebidas de lo que la gente quiere dar a entender; cuando oímos algo nuevo, tendemos a identificarlo con algo similar que hayamos experimentado con anterioridad.

La mayoría de nosotros nos resistimos a los cambios. Ten-

demos a rechazar ideas nuevas, particularmente si se oponen a lo que ya creemos.

Nuestro aparato receptor de comunicaciones funciona en muchos aspectos, como un "filtro" muy eficiente.

Si lo que oímos no se asimila a nuestro campo de experiencia, o bien lo rechazamos de plano, o bien encontramos alguna manera de retorcer y modificar su sentido, para que se ajuste a nuestro modo de pensar. Debido a que oímos y vemos lo que esperamos ver y oir, raras veces sufrimos una decepción, pero tampoco logramos una comunicación efectiva.

2) Tenemos percepciones diferentes

Un mismo estímulo (mensaje) es interpretado por diversas personas en formas distintas, según sean sus experiencias anteriores.

Está comprobado que el grupo con el que se identifica un individuo, tiende a dar forma a su interpretación individual de las comunicaciones que recibe.

A menudo la dirección de un Organismo se vale de lemas y carteles para adoctrinar a los trabajadores inculcándoles la idea de seguridad, de disminuir las pérdidas por desechos, de brindar sugerencias o de poner atención al buen orden y limpieza del lugar de trabajo. Lo malo de estos esfuerzos es que van dirigidos al individuo, mientras que las actitudes y las convicciones básicas están determinadas por el grupo.

En las grandes organizaciones, las dificultades de percepción son de orden compuesto. Un aviso puede llegar a docenas de grupos cuyos intereses, tanto de ocupación como de rango, son diferentes. Lo que recepcione cada grupo, dependerá de cuales son sus intereses con relación al mensaje emitido.

3) Evaluamos la fuente de comunicación (emisor)

El receptor no sólo evalúa lo que oye, sobre la base de su propio campo de experiencias,sino que también toma en cuenta quién lo dice.

A menudo el que recibe el mensaje atribuye al emisor intenciones que no tiene.

Este es uno de los motivos por lo cuales las publicaciones (periódicos, boletines, etc.) de una organización encuentran dificultades para hallar aceptación de parte de los empleados. Una vez que los empleados están convencidos de que la publicación es un portavoz de los altos niveles (dirección), habrá muchos que no crean nada de lo que en ella aparezca impreso, por más objetivo y comprobable que sea.

De la misma manera, los subordinados pueden desconfiar de la nueva actitud abierta y comprensiva de un superior que ha logrado fama de duro e injusto, aun cuando esa nueva actitud sea observable y reiterada.

Por lo tanto, concluímos que es muy difícil discriminar entre lo que oímos (mensaje) y los sentimientos que nos inspira la persona que lo dice (características del emisor)

4) Hacemos caso omiso de la información que contradice lo que ya sabemos:

Las comunicaciones fallan a veces en surtir los efectos deseados, debido a que contradicen otra información anterior, que ya está en poder del receptor.

Por ejemplo, en una Organización donde los ascensos se han venido haciendo hasta ese momento sobre la base de la antiguedad o el favoritismo, nadie hará caso de las declaraciones que se hagan en el sentido de que el criterio adoptado para ascender es considerar el buen desempeño (rendimiento) del empleado.

Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas

Esto es lo que denominamos un problema semantico. En esencia, el lenguaje es un procedimiento (código) que utiliza símbolos, destinados a representar hechos y sentimientos. No podemos transmitir "significados"; todo lo que podemos transmitir son "palabras", (símbolos que representan conceptos).

Sin embargo, una misma palabra puede sugerir significados completamente distintos a personas diferentes. El significado está en las personas y no en las palabras.

Este problema se vuelve especialmente agudo cuando se trata de términos abstractos, como por ejemplo la palabra "beneficios". Para la dirección significa un medio por el cual la Empresa podrá expandirse, para la Gerencia, significa una posibilidad concreta de progreso (ascenso) y para el empleado común el, probablemente, sugiera una imagen de dinero sobrante acumulado, gracias a que se están pagando salarios inadecuados.

Cualquier intento para comunicar en materia de beneficios, tienen que salvar la barrera semántica de significado preestablecidos como atributos del concepto.

Las palabras tienen significados simbólicos

Para algunas personas una determinada palabra puede tener un significado simbólico que los demás pasan por alto. Cuando empleamos palabras de esta naturaleza, podemos encontrarnos con que estamos comunicando cosas que no teníamos intención de decir.

Por ejemplo, cuando un Jefe de Sector le dice a un empleado que el Gerente quiere verlo en su despacho al día siguiente, este mensaje puede tener un significado simbólico para el empleado -receptor. Puede haber interpretado la orden como amenaza de un castigo inminente, puesto que tal es el significado que para él tiene "el despacho del gerente".

Nuestro estado emocional condiciona lo que recibimos:

Cuando nos sentimos inseguros o estamos preocupados o temerosos, lo que vemos u oímos nos parece más amenazador que cuando nos sentimos seguros y "en paz con el mundo". Un simple cambio de posición de escritorios en una oficina, sin la correspondiente explicación, puede generar rumores referentes a sobrecarga de trabajo o futuras cesantías. Por la misma razón, cuando estamos encolerizados o deprimidos, tendemos a rechazar de plano las peticiones que, en otras circunstancias anímicas, podrán resultar ra-

zonables. Nuestro mal humor y nuestra desesperación dan tintes sombríos a todo lo que vemos u oímos y condicionan nuestras respuestas.

No conocemos la forma en que la otra persona (receptor considera la situación

Esta es una de las fuentes más graves de fricción.

Con la mejor buena fe, procuramos encuadrar un mensaje que salve las barreras de comunicación y lleve un significado adecuado a los receptores a quienes va dirigido.

Pero muchas veces, desconocemos los puntos de vita ajenos (campos de experiencia) y nuestros esfuerzos resultan fallidos.

La dificultad puede estar sencillamente en que el subordinado no entienda qué clase de información es la que su jefe desea que le proporcionen. Por consiguiente, el subordinado no sabe qué ha de decirle a su jefe ni cuándo ni dónde deberá hablar.

Es inevitable luego que el jefe se lamente porque le han ocultado información sobre hechos vitales o bien de que se lo está sobrecargando de información inútil.

La situación inversa es igualmente penosa. Al capacitar a un subordinado, a menudo el supervisor intenta comunicar mucha información sin que el subordinado esté en condiciones de entenderla.

En conclusión: es muy difícil comprender la información que queda fuera de nuestro campo de experiencia, por más clara y sencilla que sea la forma en que el emisor presente sus mensajes.

Cómo salvar las barreras de Comunicación

1) Utilizar la retroalimentación

En nuestas comunicaciones, todos empleamos el principio de retroalimentación (mensaje de retorno), quizá sin dar-

nos cuenta de ello. Incluso en las conversaciones intrascendentes, estamos constantemente al tanto de cualquier indicio que nos diga si estamos siendo comprendidos, como por ejemplo, signos de asentimiento por parte de nuestro interlocutor.

De igual manera, también el buen supervisor se da cuenta de la necesidad de detectar las reacciones de sus subordinados respecto a lo que está intentando comunicarles.

Si la información a comunicar es compleja, cuando menos resulta indispensable recibir las respuesta "si" o "no" a las preguntas del emisor: "¿entendió lo que le dije? Si no hay retroalimentación, van infiltrándose percepciones erróneas o falsas y un solo error insignificante que no se corrija a tiempo, puede ampliarse hasta llegar a constituir una distorsión grave.

1) Utilizar canales múltiples

Hay varios procedimientos para obtener el máximo de retroalimentación:

a) Observación: En una comunicación "cara a cara" podemos observar a nuestro interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento. Podemos observar indicios no verbales (expresiones de asombro, de disgusto, de indiferencia o de comprensión, que cruzan por el rostro del receptor, o los leves movimientos del cuerpo y gestos que revelan impaciencia, animosidad o asentimiento). Estos indicios dan elocuente expresión a actitudes que el receptor pudiera muy bien no querer expresar con palabras o no pudiera expresar con palabras.

Escuchar con un "tercer oído"; si queremos descubrir lo que alguien intenta comunicarnos, tenemos que escuchar con mucha atención. Podemos aplicar algo así como un "tercer oído", dirigiéndonos a nosotros mismos preguntas tales como:¿"qué me quería dar a entender en verdad "X" cuando me dijo que estaba "cansado"? ¿será por exceso de trabajo? ¿será por algún problema de agotamiento físico? ¿o estará cansado de mí, como jefe? ¿por qué guardó silencio cuando le pedí que se explicase?"

Muchas comunicaciones encierran un sentido oculto que sólo el que escucha puede inferir (es decir, un contenido latente, distinto del contenido manifiesto). Aunque el receptor no debe dar rienda suelta a su imaginación, no obstante debe procurar ir más allá del sentido lógico (verbal o escrito) siempre que exista algún indicio de que hay una interferencia de tipo perceptual o emocional.

La realidad es que la mayoría de las comunicaciones son una suma de hechos y sentimientos, es decir, información propiamente dicha e inferencias de esa información.

Quien escucha (o lee) un mensaje debe procurar remitirse al marco de referencia del emisor y rehuir la cómoda presunción de que ambos, (emisor y receptor) atribuyen un mismo sentido a las palabras abstractas.

Comprobar la recepción del mensaje utilizando distintas formas de redundancia:

La misma persona que habla, puede tener que iniciar indagaciones para cerciorarse de que el mensaje que transmitió es el que está siendo realmente recibido. Por ejemplo, puede pedirle al receptor que repita órdenes verbales complejas, o que sintetice el contenido de la información. O bién puede reforzar una comunicación verbal con una reiteración de la misma, utilizando un canal diferente (por ejemplo, el envío de un memorandum).

Si el supervisor quiere dar una orden directa o transmitir información técnica, ha de cerciorarse de que su mensaje incluye una redundancia efectiva. Así, si alguna de las palabras o alguna frase del mensaje es mal entendida, hay en la comunicación otros elementos que pueden expresar lo que él desea.

Al dar instrucciones complicadas, resulta acertado repetirlas diversas veces, utilizando distintas formas y a través de distintos medios para garantizar así una transmisión bien lograda.

Sin embargo, el exceso de redundancia puede provocar un

efecto opuesto. Muchas veces tendemos a hacer caso omiso de los mensajes que recibimos, por la sencilla razón de que nos "suenan" ya muy conocidos. Se necesita cierta dosis de novedad y de sorpresa, si es que queremos captar la atención del receptor. Esto resulta particularmente importante, cuando nuestro mensaje contiene algún elemento que va a contradecir las expectativas del receptor.

Así pues, el supervisor necesita equilibrar exactamente en su comunicación los elementos de redundancia y de sorpresa.

Tener sensibilidad con respecto al campo de experiencia del receptor.

Tenemos que tratar de ser sensibles al mundo particular de quien recibe la comunicación y hemos de procurar anticiparnos a los efectos de nuestras comunicaciones en los sentimientos y actitudes de cada receptor en particular.

Cuanto mayor es la distancia existente entre nuestro campo de experiencia y el del receptor, tanto mayor será el esfuerzo que hagamos por encontrar un punto común de entendimiento.

Conocer el significado simbólico de las palabras

Si, tal como hemos visto, los símbolos desempeñan un papel vital en el campo de experiencia particular del receptor, al emitir un mensaje y advertir que, por ejemplo, choca contra una resistencia inesperada, hay que intentar descubrir si las palabras empleadas llevan asociado algún significado simbólico especial para el receptor.

Respaldar las palabras con Actos:

Las palabras son "sospechosas" de por sí. Es más probable que los empleados acepten nuevas proposiciones cuando observan que el mensaje está acompañado por un cambio real en el comportamiento, o cuando participan por sí mismo en dicho proceso de cambio.

no es honesto anunciar un programa de personal y luego poner en práctica otro distinto.

Reulta difícil, cuando no imposible, comunicar "valores" y "actitudes". Los hechos pueden sí transmitirse con cierto éxito pero hasta ellos mismos pueden estar sujetos a distorsiones.

Una vez que la dirección de una Organización ha adquirido fama de exactitud y comfiabilidad en sus comunicaciones, puede hacer una labor mucho más efectiva en sus comunicaciones de información acerca de nuevos problemas.

Emplear un lenguaje sencillo y directo:

Las comunicaciones escritas han de ser tan inteligibles y fáciles de leer como sea posible.

Se aconseja rechazar las palabras largas y eruditas, desmenuzar las frases largas en unidades de sentido más "manejables", suprimir las metáforas, las ironías y otros dispositivos indirectos.

Todo supervisor debe asegurarse de que sus manifestaciones, sus declaraciones públicas y sus directivas estén puestas en un lenguaje sencillo y directo.

Puesto que la mayoría de las personas se expresa oralmente con mayor sencillez que cuando escribe, esta es una razón para preferir las comunicaciones "cara a cara" siempre que sea posible.

LOS PROBLEMAS EN LOS DISTINTOS FLUJOS DE COMUNICACIONES SERIALES

Patrones de comunicación descendente

En toda Organización de funcionamiento eficiente los directores de nivel más elevado toman acuerdos y dan órdenes que luego circulan en sentido descendente por entre sus subordinados hasta llegar al nivel más bajo de la estructura.

Pero este proceso vital puede verse alterado, y los acuerdos pueden deformarse peligrosamente a medida que van siendo comunicados a los niveles inferiores.

Las declaraciones complejas acerca de una política a seguir, cuya precisión depende de sutiles matices de significado, son las más particularmente vulnerables a la deformación a medida que "van bajando por la línea".

Las deformaciones más correintes son de dos clases:

La exageración: consiste en anticiparse a la información expresada desde las fuentes superiores, con el deseo de congraciarse con los jefes. Esta constante búsqueda de indicios "de lo que quiere el jefe" lleva a menudo a extraños resultados.

Restar importancia a las ordenes; este segundo tipo de deformación es justamente lo contrario al anterior.

Los niveles inferiores de la Organización ejecutan las órdenes con desgano o bien se atienen estrictamente a la letra y no al espíritu.

Las deformaciones de este tipo se producen cuando los subordinados, como grupo, se sienten marcadamente opuestos a una nueva política y tienen la impresión de que la alta dirección no está realmente interesada en que se lleve a cabo.

Muchos subordinados hacen francamente gala de verdadero genio para esquivar órdenes e instrucciones, sin aparecer en franca insubordinación y asegurándose muy bien de que no se les pueda

reprochar nada.

A medida de que la Organización va haciéndose cada vez más grande, las comunicaciones hacia abajo se hacen cada vez más difíciles y a la alta dirección le resulta también más y más difícil mantener un control firme de los niveles más bajos de la jerarquía con la sola emisión de órdenes. Los altos jefes ejecutivos nunca están verdaderamente seguros de lo que ocurre abajo y los que se hallan en los niveles inferiores tambien se sienten inseguros respecto de lo que de ellos se espera.

Resultado de todo ello es que los acuerdos de la dirección quedan a menudo viciados o deformados a medida que circulan descendentemente por la escala jerárquica.

Cortocircuitos en las líneas de comunicación descendente

Pasar por alto: Un director puede llegar a sentirse tan frustrado por el prolongado proceso de respetar todos los conductos formales de la jerarquia y por la aparente incapacidad de los subordinados de cumplir las instrucciones en forma precisa, que puede llegar a pasar por alto los niveles intermedios e ir directamente con su información hasta los interesados en ponerla en ejecución.

Pero pasar por alto esos escalones intermedios tiene sus peligros. Amenaza la posición dirigente del supervisor medio que ha sido omitido en el flujo de comunicación y crea confusión entre los sobordinados.

Contactos personales: Son todos los esfuerzos destinados a contrarrestar la impresión de que la Organización es "impersonal" y dar la sensación de que la alta dirección está compuesta de personas de carne y hueso, verdaderamente interesadas por el bienestar de quienes trabajan a sus órdenes.

Generalmente, el objetivo es "asegurar cualidades de amistad consideración, corrección y competencia leal".

Se recurren a medios tales como: comparecencias personales de la alta dirección ante grupos de empleados, cartas especiales y personales de miembros del directorio a los empleados, con motivo de su aniversario de ingreso en la Organización o

de acontecimientos vinculados con su vida familiar, acontecimientos sociales (reuniones, almuerzos, etc.) en que los distintos niveles de la organización se congregan de manera informal, etc.

En su mejor aspecto, esta forma de proceder ayuda a los subordinados a identificarse con el conjunto de la Organización. Pero hay 2 factores que limitan muchísimo la efectividad propia de este modo de obrar, como medio de mejorar la comunicación:

1) Los niveles inferiores pueden desconfiar de los motivos de la dirección o desfigurarlos.

2) Este tipo de comunicación da muy poca oportunidad de retroalimentación. Es un instrumento muy pobre para obtener una muestra válida de cuál es la manera de pensar de los empleados.

Es indudable que una tarjeta de felicitación enviada a un empleado por un directivo o la sonrisa permanente de éste durante una reunión informal, pueden sonar a hipocresía si la percepción que tiene el empleado del jefe durante el trabajo es completamente opuesta (por ejemplo, si el jefe es un personaje inabordable o da la sensación de estar permanentemente malhumorado).

En tales circunstancias, los gestos que quisieran ser cálidos y personales pueden muy bien ser interpretados como simple actitud falsa o mecánica.

Las reglas como forma de comunicación descendente

Muy pocas organizaciones se fían solamente en una serie de órdenes específicas dirigidas de arriba hacia abajo.

El control se ejerce más bien por medio de reglas (o "políticas") destinadas a conformar el comportamiento de los subordinados. Las reglas son elemento esencial de la cadena de autoridad y forman parte de la corriente descendente de comunicación a la que se espera que los subordinados habrán de responder.

He aquí algunas de sus ventajas:

1) Crean congruencia: hacer que el comportamiento de las partes guarde relación con las necesidades del conjunto.

2) Ahorran tiempo: evitan consultas por cuestiones de rutina, puesto que los principios están fijados anticipadamente.

3) Hacen posible la supervisión general: las reglas bien meditadas establecen límites dentro de los cuales los niveles intermedios de supervisión tienen libertad de acción. Los niveles superiores sólo intervienen cuando se violan algunos de los límites o cuando surge alguna cuestión no prevista en la política establecida. Resultado de ello es que la posición dirigente de los jefes se robustece a lo largo de la escala jerárquica.

Ayudan a que cada persona sepa el terreno que pisa: las reglas definen los deberes y obligaciones de los empleados. Hacen posible que los subordinados prevean las consecuencias de sus actos (posibilidad que es esencial para la seguridad personal)

Sin embargo, las reglas pueden ser demasiado específicas y detalladas y pueden ser aplicadas demasiado rígidamente por quienes no sepan hacer uso de un criterio sano.

Por otra parte, las reglas innecesarias resultan difíciles de hacer cumplir y las reglas cuyo cumplimiento se lleva a cabo en forma inadecuada, pueden llevar a un quebrantamiento general de la disciplina.

Particularmente, cuando la razonabilidad de las reglas no es manifiesta ni está bien explicada, entonces tienden a hacer que las personas se sientan cohibidas y alimenten resentimientos y hostilidad y a veces, llegan a provocar el deseo de quebrantarlas ex profeso, sólo para demostrar la propia independencia.

Las reglas excesivamente rígidas también entorpecen el ejercicio de la discreción e iniciativa personales, y hacen difícil que la Organización se adapte a las circunstancias cambiantes.

Las reglas tienen la tendencia a convertirse en fines en sí

mismas en especial si los que las cumplen olvidan los motivos por los cuales fueron promulgadas.

Ademas, las reglas dan al supervisor inseguro de sí mismo la manera de "echarle el fardo" a otro cuando se trata de acuerdos desagradables. Al echarle la culpa a los directores superiores, con los que el subordinado no tiene contacto regular, el supervisor espera mantener sus buenas relaciones con ambas partes.

Empleo correcto de las reglas:

El fin de las reglas debe fomentar el bienestar general de la Organización y la consecusión de sus objetivos.

Las reglas inteligentemente establecidas, conceden al individuo perteneciente a la Organización, la libertad suficiente para que tome acuerdos por si mismo.

Sin embargo, para asegurar que estos acuerdos no se tomen totalmente sin trabas, sus actos necesitan estar de conformidad con los fines de la Organización.

Esta seguridad se logra fijando límites, es decir, mediante el establecimiento de las reglas.

Patrones de comunicación en sentido ascendente:

Toda organización saludable necesita comunicaciones ascendentes efectivas, por dos razones esenciales:

a) Para obtener información: para poder tomar decisiones inteligentes, la alta dirección necesita de una corriente ininterrumpida de información procedente de los subordinados. Si no hay alguna clase de sistema informador, la alta direccion quizá no pueda encontrar nunca cuáles órdenes son necesarias y con cuánta eficacia están siendo ejecutadas tales órdenes.

   La alta dirección requiere una comunicación docente efectiva para obtener informes prontos y exactos de todo cuanto está ocurriendo en los niveles inferiores.

Es más: toda información vital debe ser transmitida hacia arriba aun cuando la dirección no la haya solicitado y exige que la dirección esté dispuesta a escuchar los mensajes no pedidos.

A menudo los subordinados tienen sugerencias útiles que brindar preguntas que hacer o problemas que plantear.

2) Para mantener la moral: Para la iniciación de contactos, resulta contraproducente que las comunicaciones se establezcan siempre en un solo sentido: de superiores a subordinados. Nadie se siente dichoso si siempre actúa como receptor. Todos queremos contar con alguna oportunidad para expresarnos, particularmente con aquellos que controlan nuestras actividades y nuestro bienestar.

Dificultades en la comunicación en sentido ascendente:

La comunicación ascendente efectiva resulta difícil de lograr en particular en las grandes Organizaciones.

Ocultamiento: los subordinados tienen cierta tendencia natural a ocultar a sus superiores toda información desfavorable y también a "filtrarla" cuando va circulando por la escala jerárquica. Esta tendencia se intensifica cuando los subordinados han aprendido por experiencia que el supervisor está interesado en poder echar la culpa a alguien, que en ayudar a sus subordinados a resolver dificultades.

Incluso cuando no hay ningún intento voluntario de ocultar información dañosa, el subordinado puede titubear en presentar informes detallados por termor a que no sean lo que su jefe quiere oir, o que sean demasiado baladíes para merecer su atención.

Los subordinados están ansiosos de conseguir la aprobación de su jefe para lograr ascensos o mejoras. Llevados por su deseo de hacer una buena "demostración", pueden procurar pintar en tonos rosados las operaciones que se están llevando a cabo, mucho mas rosados de lo que puedan justificarlo los hechos.

Muchas veces, también, el subordinado deja de solicitar la ayuda o el asesoramiento que necesita de su supervisor, por temor a dar la impresión de que no sabe hacer su trabajo.

El temor del subordinado a enviar información desfavorable hacia

niveles superiores, refleja también su falta de certidumbre respecto a lo que quiere la alta dirección. Reconociendo lo imperfecto de la comunicación descendente y sin estar seguro de lo que se espera, procura evitar dar cuenta de todo cuanto pueda dar impresión de fracaso.

Problemas de jerarquía: en un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el directivo puede llegar a aislarse de sus subordinados levantando barreras en las comunicaciones ascendentes.

A veces resulta una verdadera hazaña para el subordinado, conseguir una audiencia del directivo simplemente para dirigirle una modesta pregunta.

Y en el caso de conseguirla, si a su vez recibe alguna instrucción poco clara, la actitud del jefe es tan inhibitoria que el subordinado no hace ningún intento para plantear preguntas aclaratorias, temeroso que el superior interprete sus preguntas como señal de lentitud o estupidez.

Por extraño que parezca, esta causa tan corriente de interrupción de la comunicación ascendente, es también una de las más fáciles de remediar. La solución consiste sencillamente en que el supervisor aliente las preguntas indicando que las espera y que son apropiadas; dándole, de hecho, al subordinado, la sensación de que dirigir preguntas indica un alto grado de inteligencia.

Mejoras en la comunicación en sentido ascendente:

En las grandes organizaciones, los directivos pueden "ver" solamente valiéndose de los ojos de otras personas. La alta dirección suele confiar en los informes de los directores del siguiente nivel de la jerarquía, quienes,a su vez, fían en los que le rinden cuentas a ellos y así sucesivamente, descendiendo por la escala de mando.

Por otra parte, a menudo los empleados están ansiosos para someter sus problemas a la atención de la dirección superior. Se han ideado numerosos sistemas para facilitar y alentar la comunicación ascendente.

La puerta abierta: la práctica de esta política consiste en que todo empleado goza del privilegio de entrar en el despacho de cualquier director, de todos los niveles de la Organización, para someterle sus quejas.

En algunas organizaciones, semejante política ha logrado abrir un conducto de apelación muy digno de ser tenido en cuenta.

Sin embargo, los subordinados suelen muy raras veces hacer uso de este privilegio. Uno de los motivos es el irritante de la distancia social.

¿Que tiene que hacer el jefe cuando un subordinado de alguno de sus supervisores se le acerca con un problema?

Si se alienta la costumbre de dejar de lado a los supervisores intermedios, el efecto en la moral de éstos, será desastroso

Sin embargo, si se la suprime totalmente, el efecto en la moral de los subordinados puede ser igualmente dañino.

Probablemente, la mejor forma de proceder sea escuchar cuando menos sumariamente, el problema y luego sugerir con todo tacto al subordinado que lo plantee a su supervisor inmediato.

Pero si este paso no da resultados, el jefe deberá escuchar atentamente el problema del subordinado, sin comprometerse en ningún sentido, y prometer luego que tratará el asunto con el supervisor. En la reunión con éste, el jefe deberá tratar de reducir al mínimo su intromisión en la libertad del supervisor para tomar decisiones dentro de los límites de discreción que se le han delegado.

Si es posible (de acuerdo con la naturaleza del problema) el jefe deberá dejar el acuerdo definitivo en manos del supervisor. En caso de que se sienta obligado a revocar los acuerdos del supervisor, no deberá olvidarse de darle los motivos del por qué lo hace. Además, para salvar el prestigio del supervisor, éste y no el jefe deberá ser quien exponga el acuerdo final al subordinado.

Encuestas de actitud: muchas organizaciónes se valen de encuestas sobre el estado de la moral o actitud de los trabajadores

como medio para enterarse de lo que los empleados piensan de su trabajo, de sus supervisores, de determinadas políticas o de la organización en general.

Hoy en día, la ejecución e interpretación de estas encuestas constituye un campo cada vez más amplio, pero también más especializado.

La mayoría de las encuestas consisten en unos cuestionarios escritos que tienen que contestarse en el lugar de trabajo o en la casa.

Una vez que se han llenado los impresos, hay que tabular y analizar los resultados. Estos resultados se presentan luego a la alta dirección, la que algunas veces los hace conocer a los niveles inferiores.

Algunas organizaciones suelen utilizar estas encuestas como trampolín para el adiestramiento de la supervisión.

Hay veces en que los resultados son lo suficientemente específicos como para dictar una acción inmediata.

Pero la mayoría de las veces los resultados son ambiguos.

Plantean un montón de preguntas, pero las respuestas, si las hay, tienen que encontrarse tras una revisión cuidadosa de la política y de los comportamientos imperantes en las esferas afectadas.

En general, estas encuestas son una forma artificiosa de comunicación ascendente y sus descubrimientos pueden estar sujetos a formas muy graves de deformación.
Los empleados suelen mal interpretar las preguntas, ya sea adrede o inconscientemente, dando respuestas desorientadoras.
Por su misma forma generalizante, estas encuestas no contienen disposición alguna para comunicar problemas específicos de empleados determinados.

A menudo resultan caras y consumen mucho tiempo. Por todos estos motivos, las encuestas de actitudes resulta ser un valioso complemento, pero nunca un sustituto esencial de otros medios menos

ambiguos y más directos de comunicación ascendente.

Comités: estos grupos especiales brindan a las categorías más bajas, la oportunidad de expresar directamente sus actitudes a la alta dirección, saltándose así los niveles intermedios. Por ejemplo, el grupo de supervisores de primera línea puede elegir representantes que una vez por semana o cada mes, se reúnen con el director general para tratar problemas corrientes.

Se alienta a los representantes para que hagan preguntas acerca de los rumores que circulan por su nivel, para que ventilen sus resquemores y para que le den a la dirección alguna idea de los problemas de sus departamentos que hayan quedado sin resolver.

Otros procedimientos: son muchos tembién las organizaciones que utilizan los sistemas de urgencia como medio de recopilar ideas específicas para mejorar la eficiencia de la empresa. Por regla general, las sugerencias se prestan prescindiendo de los niveles intermedios de supervisión.

Naturalmente, hay una gran cantidad de información que circula hacia arriba, siguiendo los conductos jerárquicos ordinarios. Esto resulta particularmente cierto cuando los superiores de los distintos niveles:

1) Alientan a sus subordinados para que hablen con franqueza respeto de sus problemas.

2) Cuando los supervisores se esfuerzan por presentar los problemas de sus subordinados a la alta dirección.

   Cuando la supervisión general impregna toda la Organización, cada subordinado se siente en libertad de hablarle a su propio jefe, y las comunicaciones tienden a circular hacia arriba con más eficacia y eficiencia.

   Sin embargo, incluso con una supervisión de alta eficiencia, la comunicación ascendente a través de múltiples niveles jerárquicos resulta ineficiente y está sujeta a cierto grado de deformación. Por este motivo, se necesita algún conducto que haga "corto circuito" o que canalice las apelaciones y permita que los individuos den salida a sus sentimientos y

conservar así la salud de la Organización.

Puesto que demasiados "corto circuitos" tienden a socavar la posición de la supervisión intermedia, estas técnicas tienen que considerarse, sólo como medios auxiliares. Es mucho más importante que cada supervisor se muestre sensible a los problemas de los que se hallan situados en niveles inferiores al suyo.

Patrones de comunicación horizontal

La forma jerárquica habitual de la comunicación, en la que la información circula en sentido vertical (descendente y ascendente), resulta menos eficiente en los casos en que, para resolver problemas difíciles, se necesita un trabajo contínuo de equipo.

El valor de la comunicación lateral para la resolución de problemas quedó demostrado a través de diversos experimentos. En ellos, la intercomunicación lateral produjo una "moral general" más elevada, en detrimento de la rapidez y exactitud de las comunicaciones verticales.

Posiblemente una red de intercomunicación lateral en la que cada miembro puede comunicarse con todos y cada uno de los demás, pudiera resultar más eficiente para el tratamiento de problemas complejos y siempre cambiantes.

Podemos llegar a la eonclusión de que, a medida que los problemas de coordinación van haciéndose más complicados, hay que dedicar más y más atención o disponer una comunicación lateral sistemática cuidadosamente estudiada, entre los diversos departamentos (en contrate con la comunicación ascendente y descendente que sigue la escala jerárquica).

Cuando la comunicación lateral es escasa, puede tener como resultado una menor eficiencia; demasiada comunicación significa que cada director tiene que pasar la mayor parte de su jornada en reuniones de comisiones, escribiendo o leyendo informes y correspondencia interior de la oficina.

Para reducir estos problemas al mínimo, la dirección tiene

que estudiar con extremo cuidado las necesidades de cada situación, para establecer así un patrón o modelo de comunicación horizontal que sea el mejor para cada situación.

2

I.B.E. 3

Las responsabilidades del supervisor como comunicador.-

Todo lo manifestado anteriormente se traduce en una mayor responsabilidad para el supervisor en el sentido de mejorar su capacidad como comunicador, por cuanto la comunicación entra en todo cuanto él haga.
Tiene que darse cuenta, asimismo, que le cabe la responsabilidad de mejorar el clima de la conducción en su conjunto, a fin de que la comunicación fluya más libremente.-

El primer paso hacia su perfeccionamiento como comunicador debe dirigirse a la adopción de modernos procedimientos de liderazgo, consulta, delegación, reconocimiento, participación, intervención en la toma de decisiones, asesoramiento, etc. Entonces estará preparado para practicar algunas de las técnicas destinadas al desarrollo de habilidades de comunicación.

Una interesante reseña de las responsabilidades de un supervisor como comunicador es la contenida en un boletín de política empresaria que con el título de Comunicación en la Compañía fue distribuído - en forma de carta - entre sus distintos niveles jerárquicos:

"La comunicación está desempeñando un papel cada vez más im-
"portante en el éxito del funcionamiento de nuestra empresa
"... Tenemos más gente a quien informar, más gente a quien
"escuchar y que nos ha de ayudar a resolver nuestros proble-
"mas, y más cosas acerca de las cuales hablar.

"Para que un gerente, jefe o supervisor sea un buen comunicador, "debe poseer la capacidad de hablar y escuchar en forma efecti- "va, conducir reuniones, debatir cuestiones informalmente en "entrevistas y en relaciones personales y escribir con estilo "vigoroso y eficaz ..."

"Deseo urgir a todos ustedes a que reflexionen sobre los as- "pectos de sus comunicaciones personales, teniendo en vista "las metas siguientes:

1.- No olviden planificar la comunicación cuandoquiera que inicien algo nuevo o introduzcan algún cambio. ¿Quién necesita enterarse? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cuánto?

2.- Mantengan a sus superiores informados en todo momento.

3.- Establezcan y mantengan abiertos los canales de comunicación con otros supervisores.

4.- Cursen a sus subordinados toda información que éstos deben conocer.

5.- Aclaren debidamente toda explicación, instrucción, delegación verbal.

6.- Dediquen tiempo a frecuentes contactos con sus empleados y aclárenles que deben sentirse libres de llegar hasta ustedes para resolver problemas y formular sugerencias.

7.- Escuchen con simpatía y siempre con la atención puesta para comprender al interlocutor.

8.- Mantengan reuniones con sus subordinados a intervalos regulares de aproximadamente una semana para tenerlos informados

25

para darles la oportunidad de expresarse y para resolver problemas y desarrollar un amplio espíritu de colaboración en el grupo.

9.- Contesten los memorandums y las cartas con prontitud y claramente. Tomen la iniciativa en la redacción de cartas, memos e informes cuando ello sea necesario. Envíen copia a todas las personas a quienes corresponda informar.

10.- En la próxima reunión con su grupo, discutan las pautas contenidas en este boletín, la manera como ustedes y su correspondiente grupo pueden llevarla mejor a la práctica, y sugieran todas las mejoras que consideren oportunas.

Al considerar sus responsabilidades como comunicador, conviene tener en cuenta que la comunicación es continua por su naturaleza. La sanción de una política de nada vale en sí, si no se practica, desde la cúspide de la pirámide que es de donde procede, hasta la base. Como tampoco será acertado desarrollar un "programa" de comunicaciones que implique alguna actividad específica durante un breve período. No estamos tratando de un programa sino de una combinación de actitudes, filosofía de conducción empresaria, políticas y especializaciones.

Otro error de la alta conducción es suponer que todos cuentan con la capacidad necesaria para desempeñar sus obligaciones en materia de comunicación. Debe prestarse atención al adiestramiento y el desarrollo.

> "La eficacia de la gerencia en la comunicación verbal depende en grado considerable de la habilidad de los representantes de la dirección.

26

> Esta habilidad, empero, no es necesariamente algo innato en las cualidades de las personas; éstas pueden ser capacitadas mediante métodos aptos para mejorar su desempeño. Los mejores logros de la administración en el campo de la comunicación verbal se han obtenido mediante el entrenamiento más que por la idoneidad innata del individuo".
>
> P.E. Lull

La magnitud de la actividad de entrenamiento que se está realizando en el lugar de trabajo, conforme a programas empresariales, profesionales, gubernamentales y otros, en las áreas de la comunicación oral se señala en varios estudios recientes.

Algunas empresas, por ejemplo, imprimen en el margen superior de sus formularios de memorandums la leyenda: "no lo diga ... Escríbalo". Este slogan fue modificado por una empresa, después de un estudio de sus comunicaciones en importantes laboratorios, por este otro: "Discútalo ... Luego anótelo". La tendencia en la conducción empresaria de nuestros días es ventilar las cosas y luego consignar lo resuelto en un memorandum para un registro más permanente o para su distribución.

Es indudable que la advertencia "No lo diga" no cabe en la filosofía de conducción de la empresa moderna.

Los principales métodos de comunicación empleados en una organización y las correspondientes capacidades en materia de comunicación que es menester desarrollar, podrían sintetizar-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES BIBLIOTECA

I.B.E. 3

se en el siguiente cuadro y en los grupos que en él se señalan:

COMUNICACION	HABILIDAD
ORAL -	
Charlas dirigidas a grupos----------	Hablar en público
Contactos informales	Hablar con y escuchar a otros
Conversación cara a cara y telefónica	Relaciones impersonales
Entrevistas	
Conferencias y reuniones	Conducir, y participar en conferencias
Impartir instrucciones	
ESCRITA -	
Cartas	Redacción
Memorandums	Redacción
Boletines y Manuales de la empresa	Lectura
Informes	Redacción y lectura
Tableros de avisos	Lectura

"La mayor parte de los problemas de personalidad no son tales, sino simples problemas de falta de comunicación. Nuestra época se caracteriza por un exceso de información y por una falta de comunicación".

PETER DRUCKER

HABLAR Y ESCUCHAR

Las técnicas básicas o elementales que se utilizan para llegar a ser un buen orador se pueden aplicar perfectamente a cualquier situación de comunicación.
Eso explica por qué los cursos para aprender a hablar en público son bastante frecuentes y concurridos y siguen siendo básicos para el desarrollo de la capacitación para la comunicación verbal.
El creciente énfasis puesto en la comunicación bidireccional y la mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones han convencido de la posibilidad de mejorar la capacidad de escuchar.

Es que el arte de escuchar suele verse fuertemente influído por actitudes personales, está singularmente ilustrado en una anécdota risueña de W.C. Fields, cuyo médico le aconsejaba beber menos, ya que el alcohol le afectaba el sentido auditivo: "Doctor, como me gusta mucho más lo que bebo que lo que oigo, seguiré bebiendo".

Otro punto que merece destacarse es que no se puede separar la función de hablar de la de escuchar. Al mejorar la elocución, se adquiere conciencia de que uno de los objetivos es mejorar los hábitos de escucha de los interlocutores.
A su vez, se puede mejorar la propia capacidad de escuchar al adquirir conciencia de lo que se debe atender más, cuando a uno le hablan.

Por todo ello es importante prestar atención y leer cuidadosamente el siguiente cuadro, que tiene como objetivo brindar

una serie de pautas útiles en cuanto a la actitud del individuo como hablante y como oyente.

VER CUADRO EN PAGINA SIGUIENTE

- PAUTAS DE ACTITUD PARA UNA MEJOR COMUNICACION -

USTED COMO HABLANTE	USTED COMO OYENTE
1. Planee sus observaciones en términos de la reacción del oyente. Sepa adónde va.	1. Prefigúrese la situación y el mensaje del hablante.
2. Organice claramente sus ideas rectoras.	2. Trate de comprender las unidades de valor en el raciocinio del hablante.
3. Tenga presente en todo momento su propósito concreto.	3. Analice el propósito que persigue el hablante.
4. Ponga su atención en el que está escuchando, no en usted mismo.	4. Centre su atención en el que habla, no en usted mismo.
5. Evite ser demasiado autocrático o dogmático.	5. Considere el derecho del hablante a ser autocrático si está en superior situación.
6. Emplee hechos, evidencias y otros médios de prueba suficientes,	6. Evalúe los hechos ofrecidos por el hablante y relacione sus pruebas con sus conclusiones.

USTED COMO HABLANTE	USTED COMO OYENTE
7. Tenga en cuenta los posibles prejuicios y actitudes del oyente.	7. Suprima sus prejuicios mientras trata de comprender la posición del hablante.
8. Si propone un cambio: - diga por qué - exponga ventajas - solicite sugerencias del que lo escucha - exprésese con claridad con el oyente - exprésese pausadamente	8. Acoja nuevas ideas con mentalidad abierta: - descubra por qué - sopese las desventajas - formule sugerencias - comprenda al hablante - piense antes de contestar
9. Sea entusiasta y proyéctese en su manera de expresarse.	9. Esté físicamente alerta y atento.
10. Mire al interlocutor a los ojos.	10. Mire al hablante a los ojos.
11. Emplee un lenguaje que el otro comprenda.	11. Analice el lenguaje en términos de lo que el hablante quiere significar.

Medios de Comunicación empleados en la Organización

1) Comunicaciones "cara a cara"

En la mayoría de las circunstancias, las comunicaciones "cara a cara" resultan superiores a las órdenes escritas, a los avisos impresos, o a los artículos y publicaciones. Sólo cuando quien trasmite el mensaje puede experimentar retroalimentación directa, salida de quien lo recibe, es cuando se puede saber verdaderamene lo que éste último está oyendo y qué es lo que deja de oir.

Otra razón para la gran efectividad de las comunicaciones de viva voz es que la mayoría de nosotros nos comunicamos con mayor facilidad, más completamente y con mayor frecuencia, utilizando la palabra oral.

Probablemente la mayor ventaja de las comunicaciones "cara a cara" es que proporcionan retroalimentación inmediata. Con sólo mirar al interlocutor, el emisor puede juzgar la forma en que aqúel reacciona ante su mensaje. Si es necesario, puede cambiar su manera de enfocar el tema o puede modificar la intensidad de su voz (la voz humana puede proporcionar una variedad mucho más amplia de énfasis y de ritmo que cualquier página impresa, sea cual fuere el número de tipos de letra usados en la misma).

Incluso es posible una retroalimentación aún mejor si se permite que los receptores del mensaje hagan comentarios o formulen a su vez, preguntas sobre el tema. (El material impreso puede proporcionar explicaciones, pero pocos son los escritores que puedan prever todas las preguntas o aclaraciones

33

posibles que provoque el tema).

¿Todo esto quiere decir que los mensajes escritos no tienen efectividad dentro de la Organización? De ninguna manera. En realidad, a menudo resultan indispensables. Las instrucciones largas y detalladas tienen que ponerse por escrito, para que las personas a quienes van dirigidas tengan la posibilidad de estudiarlas con calma.

La palabra oral sólo existe por un instante; luego se desvanece.

El mensaje escrito proporciona una constancia permantente a la que el receptor puede acudir cada vez que le sea necesario, para cerciorarse del mensaje, y además pueda acudir al emisor con la prueba de lo que ha dicho.

Para los mensajes muy importantes pueden emplearse conjuntamente la palabra oral y la escrita.

Por ejemplo, si se va a introducir un nuevo procedimiento, el supervisor puede convocar a una reunión con sus subordinados, para darles un esbozo general del cambio. Llegado a este punto, puede hacer lo siguiente:

1) Explicar el por qué se hace necesario el cambio
2) Contestar preguntas
3) Hacer, si es necesario, ajustes para atender objeciones.

Una vez logrado el asentimiento general, el nuevo procedimiento puede ponerse <u>por escrito</u>, para toda referencia ulterior.

2) - <u>Memorandos</u>: deben ser escritos utilizando el lenguaje apro-

3c

piado para el que va a recibirlos. Deben asimismo, respetar el lapso de memoria y atención del receptor y ser coordinados adecuadamente.

3) Manuales de empleados: deben ser completos, legibles y concisos.

Es conveniente que posean hojas intercambiables para mantenerse actualizados.

Son excelentes complementos de las reuniones de discusión grupal.

4) Pizarrones de boletines: deben estar situados en lugares apropiados para ser leídos con tranquilidad sin obstaculizar la labor diaria.

Su tamaño debe ser grande y con subdivisiones para clasificar los distintos tipos de información.

También deben mantenerse actualizados.

5) Cartas: las cartas, por su característica de ser personales, deberán ser escritas con propósitos específicos y dirigidas a quien tenga relación directa con el objetivo de la comunicación.

En el caso de que este destinatario sea un subordinado, su supervisor inmediato debe estar previamente informado de su contenido.

En cuanto a sus caracteres formales, la brevedad, concisión y claridad son elementos indispensables para su efectiva comprensión.

35

6) Sistema de sugerencias: sirven en especial para las comunicaciones verticales ascendentes. Sus propósitos es obtener de los subordinados ideas creativas y proporcionarles sentimientos de participación.

Su objetivo es proveer la evaluación pronta e imparcial de todas las sugerencias.

7) Reuniones: deben tener propósitos de discusión de problemas laborales dentro de un marco de informalidad y cooperación.

Las reuniones cuyos objetivos son claros y la participación del grupo es efectiva, ofician de morigeradoras de tensiones laborales.

ANEXO 1

Las comunicaciones escritas

Consideramos de interés, trasmitir para conocimiento de todos los funcionarios y para su eventual utilización -en caso de no disponerse de normas expresas- de las principales definiciones que aparecen en el Decreto 4444, sobre Normas para la Redacción y Diligenciamiento de la Documentación Administrativa.

I. Prescripciones Generales

Definiciones:

De acuerdo con la finalidad, contenido, uso y medio de emisión, la documentación de los actos de gobierno y administrativos adoptará alguna de las formas o denominaciones siguientes:

1.1.1. Mensaje: Nota de elevación al Poder Ejecutivo de los proyectos de leyes en la que se detallan los pormenores de los problemas que los determinan.

1.1.2. Proyecto de Ley: Proposición escrita cuyo contenido, en caso de ser sancionado, constituirá el texto completo de la ley, instituyendo una norma de derecho,que permitirá la adopción de decisiones fundadas en ella.

1.1.3. Proyecto de Decreto Propuesta, fundada en Ley, para la adopción por el Poder Ejecutivo de una decisión sobre un asunto o cuestión determinados.

1.1.4. Resolución: Decisión que sobre un determinado asunto adopta un Ministro, Secretario de Estado u otra autoridad facultada para ello, y que tiene vigor y

curso dentro de su jurisdicción.

1.1.5. Disposición: Decisión de la autoridad de un Organismo Principal sobre cuestiones o asuntos de su competencia, para ser cumplida en su jurisdicción.

1.1.6. Nota: Comunicación escrita referente a asuntos del servicio.

1.1.6.1. Nota múltiple o circular: Nota confeccionada en varios ejemplares de un mismo tenor, dirigida a distintos destinatarios.

1.1.7. Informe: Noticia, opinión o dato fundados, que se da sobre un asunto determinado para hacer conocer su situación y permitir la formulación de apreciaciones.

1.1.8. Expediente: Conjunto de documentos ordenados cronológicamente que proporcionan información sobre un mismo asunto o cuestión, cuya resolución se procura.

1.1.9. Memorando: Comunicación escrita de uso interno que se cursa a una autoridad determinada para que los elementos de juicio que en ella se exponen constituyan una ayuda memoria para la solución de un asunto.

1.1.10. Despacho telegráfico, radiotelegráfico, etc.: Nombre de las notas cursadas por los sistemas de comunicación pertinentes.

Asimismo, estimamos oportuno tener presente las siguientes <u>Normas Generales para la Confección y Redacción de la Documentación Administrativa, Notas, Informes, Providencias, Notificaciones, etc</u>.

2.1. Estructura y confección:

2.1.1. Notas externas: Con destino fuera del límite de la jurisdicción de la autoridad que la emite.

2.1.2. Actuaciones internas: Con destino dentro del ámbito del mismo organismo.

2.2. Márgenes:

Izquierdo: Cuarenta milímetros (40 mm.)

Derecho: Seis milímetros (6 mm.)

Superior: Cuarenta milímetros (40 mm.)

Inferior: Veinticinco milímetros (25 mm.)

2.2.1. Comienzo del párrafo: La escritura de párrafos al comienzo de una hoja o después de un punto aparte se iniciará dejando diez espacios a partir del margen izquierdo.

2.2.2. El nombre del lugar donde se emita la documentación administrativa procederá a la fecha.

2.2.3. Encabezamiento: Se escribirá, en mayúsculas, el nombre del organismo o servicio a quien vaya dirigida la nota, informe o providencia. Se escribirá en cuatro interlíneas debajo del lugar y la fecha y a partir del margen izquierdo. El número de expediente, de nota, etc., será colocado en todas las hojas y sobre el borde superior derecho fuera del margen dispuesto para escritura.

2.2.4. Generalidades.

2.2.4.1. Escritura: La documentación administrativa será escrita a máquina sobre el anverso de la hoja.No se deberá dejar espacios libres, salvo en escritos en que se conozca anticipadamente que deberán ser desglosados.

2.2.4.2. Espacios: Se escribirá a una interlínea, dejando doble interlínea después de punto y aparte.

2.2.4.3. Correcciones, enmiendas y anotaciones marginales: Están prohibidas y serán controladas y determinados sus responsables por los correspondientes servicios de Mesa de Entradas, Salida y Archivo.

2.3. Texto: Inmediatamente a dos interlíneas debajo del encabezamiento y a diez espacios del margen izquierdo se comenzará a escribir entrando directamente en materia, en forma concreta y precisa.

2.3.1. Redacción: Será clara, objetiva y concisa y en correcto castellano. Se evitarán preambulos o expresiones que no se refieran al objeto de la comunicación, asíc como el empleo de palabras de origen extranjero que no correspondan a nombres propios o sean intraducibles. Para la iniciación del texto de notas externas se utilizará la fórmula: Tengo el agrado de dirigirme a Ud. (V.E., V.Sa.). La correspondencia con autoridades extranje-

ras deberá ser escrita en castellano, pudiendo agregarse una traducción certificada por traductor cuando fuere solicitada y se creyera necesario. No será de aplicación esta norma para la correpponden-cia de tipo comercial. Se emplearan términos de respetuosa consideración evitando expresiones de mera cortesía.

Para el saludo se utilizará la fórmula: Saludo a Ud. (V.E., V.Sa.) atentamente.

Al pie de las notas externas, y dentro del espacio dispuesto para escritura, se colocará en mayúscu-las: el tratamiento que corresponda, el nombre del cargo y del organismo a quien va dirigida la nota, en el renglón siguiente el título profesional o del grado y la palabra "Don" o su abreviatura y el nom-bre y apellido. En el renglón siguiente: S / D.

Ejemplo:

A S.E. el Señor Ministro de Bienestar Social

Doctor D.N.N.

S / D.

2.3.1.1. Asuntos de distinta naturaleza: En una misma nota o expediente no podrán tratarse asuntos de distinta naturaleza. Cuando en su diligenciamiento se desprenda la necesidad de tratar un asunto distinto al que le diera origen, por nota separada se iniciará el nuevo asunto.

2.3.1.2. Alteraciones: El texto y redacción de la documentación administrativa no podrán ser

alterados por quien la reciba para su trámite mediante subrayados, trasposiciones, enmiendas, agregados o cualquier otra modificación.

2.3.1.3 Nombres, cantidades, medidas, etc.:

2.3.1.3.1. Nombres de personas: Se escribirán completos, en su orden natural. Primero los nombres y luego los apellidos, y estos últimos con mayúscula.

2.3.1.3.2. Nombres de instituciones, organismos, lugares, etc.: Se escribirá con mayúsculas.

2.4. Trámite:

Los asuntos ingresados a las reparticiones de un Ministerio, Secretaría de Estado, organismo descentralizado o Empresa del Estado, serán girados directamente a la dependencia que por sus funciones específicas le corresponda actuar. Esta, en lugar de producir información, proyectará directamente la respuesta que a aquel le corresponda expedir.

2.4.1. Pases internos: Quedan prohibidos en cuanto no los justifique la naturaleza o importancia del asunto en trámite.

2.4.2. Informes: Son las fuentes de asesoramiento para el funcionario que debe resolver la cuestión. Por ello, deben ser completos, abarcar todos los aspectos del asunto y fundamentarse en las disposiciones vigentes o en circunstancias que permitan ejercer justicia o trasunten inconvenientes medidas de gobierno.

En consecuencia, no se deben elevar actuaciones al superior dejándlas libradas a su exclusivo criterio. Sistemáticamente debe abrirse juicio sobre las cuestiones planteadas aconsejando la solución dentro de la cual pueden resolverse.

2.4.3. Plazos La confección de informes, contestación de notas y todo otro diligenciamiento de documentación de trámite normal, cuando no estuviera establecido expresamente otro término serán realizados por orden de llegada, en el tiempo en que requiera su estudio, dentro de un plazo de ocho días hábiles. Debe entenderse esté término como máximo, debiendo utilizarse ajustado a la complejidad y volumen del problema. Cuandd por excepción tal plazo sea excedido la autoridad del organismo interviniente dejará expresa constancia de las causas que motivaron dicha demora.

2.4.4. Términos: Para las actuaciones cuyo cumplimiento requiera un tiempo mayor, la autoridad que

lo orden podrá fijar el plazo dentro del cual deberá realizarse. A dicho fin se usará la palabra "Término" y a continuación la fecha límite para su confección. Esta inscripción será colocada después del último párrafo sobre el margen izquierdo.

2.4.4.1. Prórroga: En los casos en que se hubiera señalado un plazo o término para el diligenciamiento de una actuación y quien deba informarla prevea que no podrá darle cumplimiento dentro del mismo, inmediatamente comunicará por vía independiente, para no detener el trámite, la imposibilidad de elevarlo en el término fijado, juntamente con el pedido de prórroga, proponiendo concretamente la nueva fecha y fundamentando su pedido.

2.4.4.2. Muy urgente A la documentación que deba ser diligenciada dentro de las cuarenta y ocho (48) horas le será asignado el carácter Muy urgente y se la atenderá con prioridad sobre cualquier otra que no tenga esa calificación.

2.4.4.3. Urgente: Se dará carácter de Urgente a la correspondencia que deba ser diligenciada en un plazo de cinco días

hábiles y con prioridad sobre cualquier otra que no tenga esa calificación o "Muy urgente".

2.4.5 Secreto y Reservado: La autoridad que intervenga en la tramitación de documentación administrativa en su origen, está facultada para asignarle el carácter de Secreto o Reservado, por la importancia de los informes y comunicaciones que deba evacuar, y considere necesario evitar su divulgación. Se procurará reservar el carácter "Secreto" para aquellos asuntos de trámite que constituyan una excepción.

2.4.6. Mesa de entradas, Salidas y Archivo: Son de aplicación rigurosa las normas fijadas para Mesas de Entradas, Salidas y Archivo, por Decreto 759/66 sobre denominación, funciones, recepción de la documentación, clasificación, foliación y desglose, control del trámite y elementos, informes, vistas y notificaciones y disposiciones generales.

2.5. Fórmulas usuales: Para dirigirse a autoridades, funcionarios y eclesiásticos se emplearán las siguientes fórmulas de cortesía, de acuerdo con las circunstancias y el tenor de la documentación producida.

AUTORIDADES

Personas	Encabezamiento	Texto	Antefirmas
residente de la Nación	Excelentísimo Señor Presidente de la Nación	Excelentísimo Señor Presidente o Primer Magistrado	Dios guarde a Vuestra Excelencia
linistros, Comandantes en 'efe, Secretarios de Estado ' funcionarios con jerarquía quivalente	Señor Ministro: Señor Secretario:	Igual jerarquía: Ud. Jerarquía menor: S.E.	Igual jerarquía: Saludo a Ud. Jerarquía menor: Saludo a V. E.
liembros de la Corte Suprema de Justicia y Procurador ieneral de la Nación	Señor Juez de la Corte Suprema de Justicia:	V.E.	Dios guarde a V.E.
Embajadores	Señor Embajador:	V.E.	Saludo a V.E.
Demás jueces del Poder Judicial	Señor Juez:	Usía o V.Sa.	Dios guarde a Usía o V.Sa.
Gobernadores	Señor Gobernador:	Igual jerarquía: Ud.	Igual jerarquía: saludo a Ud. Jerarquía menor: Saludo a V.E.
Intendente de la Ciudad de Buenos Aires	Señor Intendente: Señor Subsecretario:	Igual jerarquía: Ud. Jerarquía menor: V.Sa.	Igual jerarquía: Saludo a Ud. Jerarquía menor: Saludo a V. Sa.

Persona	Encabezamiento	Texto	Antefirma
Secretarios de Estado y funcionarios con jerarquía equivalente		Igual jerarquía: Ud. Jerarquía mayor: Ud. Jerarquía menor: V.Sa.	Igual o mayor jerarquía: Saludo a Ud. Jerarquía menor: Saludo a V. Sa.
Eclesiásticos: Cardenales: S.Ema Nuncios, Arzobispos y Obispos: S.E.Rvdma. Internuncios: S.E. Auditores: S.Sa.			
Restantes magistrados, dignatarios, miembros de las fuerzas armadas y funcionarios se los tratará por su cargo anteponiendo la palabra "señor" y al nombre el título profesional o del grado si lo tuviera, y la palabra "Don" o su abreviatura			

CAPACITACION A DISTANCIA
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

GUIA de ESTUDIO

correspondiente al

Bloque Nº 3

NIVEL: N 1

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI
Prof. Susana BISCAY
Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI
Prof. María A. GALLO

3 N. 1 Nivel 1

GUIA DE ESTUDIO

BLOQUE N°3 - SUBFUNCION DE COMUNICACION

Usted ya sabe qué es un pretest. Con él se busca apreciar la curva de rendimiento lograda por usted al finalizar el estudio del presente bloque. Por lo tanto, y como ya lo hizo en otros bloques, trate de responder con total sinceridad las preguntas que se le formulen y guárdelas para compararlas con el trabajo que usted realizará al finalizar este mismo bloque. No tiene porqué desanimarse si no conoce ninguna respuesta. Ello sería muy natural. Por eso usted encara el estudio de un nuevo bloque.

1.- Explique en no más de tres renglones qué entiende usted por comunicación.

2. Mencione por lo menos cinco de los siete elementos básicos de la comunicación.

3. Realice el gráfico del proceso de la comunicación.

5. Indique por escrito algunos de los factores que determinan el campo de experiencia común.

6. ¿Cuáles considera usted como emisor, las pautas de actitud que debe tener en cuenta para una eficaz comunicación?

7. ¿Cuándo, para usted, un supervisor es un buen comunicador?

8. Trate de explicar de la manera más simple qué entiende por buena comunicación dentro de una organización.

9. Usted trabaja dentro de una organización. Usted supone que hay fallas de comunicación con sus superiores y con sus subordinados? Explíquelas.

10. Qué pautas de evaluación tomaría usted en cuenta para analizar la eficacia y eficiencia de sus comunicaciones.

Ahora sí estamos en condiciones de comenzar el trabajo. Pase a la hoja siguiente y lea detenidamente los Objetivos Específicos de este Bloque.

3 N. 1

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Bloque N°3: Subfunción de Comunicación

3.1. Dados distintos criterios sobre Comunicación el facilitador:

3.1.1. señalará por lo menos dos conceptos comunes a todos ellos

3.1.2. formulará su propio criterio sobre Comunicación

3.2. Presentado y analizado el gráfico con los siete elementos básicos que intervienen en el proceso de Comunicación, el facilitador:

3.2.1. graficará correctamente el Esquema de Comunicación

3.2.2. explicará las características de por lo menos cinco de dichos elementos

3.2.3. dará un ejemplo de su ámbito laboral en donde se reconozcan por lo menos cinco de dichos elementos

3.3. Reconocido el proceso de la comunicación y dada la información correspondiente sobre campos de experiencia, el facilitador:

3.3.1. explicará por lo menos tres pasos del proceso

3.3.2. caracterizará el campo de experiencia y su im-

portancia en la correcta interpretación de mensajes

3.3.3. explicará -a través de ejemplos concretos- los conceptos de "Interferencia" y "Redundancia"

3.4. Proporcionada y analizada toda la información correspondiente a Comunicaciones Seriales, el facilitador:

3.4.1. mencionará por lo menos tres razones para mantener el flujo correcto de Comunicaciones Seriales en una Organización

3.4.2. explicará la relación entre los conceptos "Interacción" y "Comunicación"

3.5. Proporcionada y analizada toda la información sobre direcciones de la Comunicación, el facilitador:

3.5.1. mencionará por lo menos tres características de la comunicación monodireccional y tres de la comunicación bidireccional

3.5.2. mencionará por lo menos dos características de:

a) comunicaciones verticales hacia arriba

b) comunicaciones verticales hacia abajo

c) comunicaciones horizontales

3.5.3. mencionará por lo menos una condición básica que el Supervisor debe cumplir en cada una de las decisiones (y orientaciones) del flujo de

3 N. 1

Comunicaciones seriales.

3.6. Analizadas las características y los alcances de las comunicaciones informales dentro de la Organización, el facilitador:

3.6.1. mencionará por lo menos cinco características de dichas comunicaciones

3.6.2. mencionará por lo menos dos ventajas y dos desventajas de las mismas

3.6.3. dará un ejemplo sobre el rol efectivo del Supervisor en las comunicaciones informales

3.7. Presentados y analizados los pasos de la guía para una comunicación efectiva, el facilitador:

3.7.1. aplicará dichos pasos en un ejemplo de Comunicación dentro de la Organización

3 N. 1

Bloque N°3: Subfunción de Comunicación

Actividades

Vamos a comenzar por releer los objetivos específicos Nos. 3.1.1. y 3.1.2.

Tome el ISS y lea atentamente la pág. 73. En ella encontrará los fundamentos básicos de esta Subfunción de la Supervisión.

Pase a la página siguiente y deténgase especialmente en la lectura y análisis de los 7 criterios sobre Comunicación allí presentados.

¿Podrá usted extraer de esos criterios por lo menos dos conceptos comunes a todos ellos? Si es así, escríbalos en el siguiente espacio:

Comunicación: Conceptos comunes: 1

2

Ahora, teniendo en cuenta los conceptos anteriores, trate de elaborar su propio criterio sobre Comunicación.

Si es posible, comente sus conclusiones con algunos compañeros cursantes. A continuación realice el Ejercicio N°1 (individual)

En el espacio siguiente, escriba su propio criterio sobre Comunicación:

Compare su respuesta confrontándola con los criterios propuestos en la página 74. Realice modificaciones, si fuera necesario.

Ahora , pase a leer nuevamente los

Objetivos Específicos 3.2.1. - 3.2.2. - 3.2.3.

Retome el ISS y lea con atención las páginas 75 y 76. Deténgase especialmente en el gráfico que encabeza la página75. Allí están presentados en interacción, los 7 elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación.

Trate de memorizar los nombres de esos 7 elementos. Luego cierre el ISS y realice el

Ejercicio N°2 (Individual):

En el espacio que sigue, grafique el proceso de Comunicación donde intervienen 7 elementos básicos

3 N. 1

Compare su gráfico con el de la página 75 del ISS.

Relea ahora la continuación de la página 75 y toda la página 76. Cierre nuevamente el ISS y trate de resolver el Ejercicio N°3 (Individual)

Explique las características de por lo menos 5 de los 7 elementos básicos que intervienen en el proceso de la Comunicación:

1) Fuente de Información:

2) Emisor:

3) Receptor:

4) Mensaje:

3 N. 1

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA

5) Código:

6) Canal:

7) Retroalimentación:

Compare sus respuestas con los conceptos de las págs. 75 y 76 del ISS.

Seguidamente, realice el:

Ejercicio N°4 (Grupal, si es posible)

Luego de la lectura y análisis grupal de los siguientes enunciados, escriban al lado de cada uno si es VERDADERO o FALSO lo que expresan:

- El receptor del mensaje debe tener el nivel de conocimiento del tema
- El código del mensaje no siempre debe tener símbolos de significado común entre el emisor y el receptor
- La persuasión es necesaria para lograr que se cumplan los objetivos de la comunicación
- Los objetivos de la comunicación son formulados por el emisor

3 N. 1

- El receptor debe poseer habilidades comunicativas (Ej.: capacidad de leer, de escuchar, etc.)

Finalizado el ejercicio y siempre en forma grupal (si es posible) tomen el IBE 3, y ábranlo en las págs. 27 y 28. Lean y comenten los conceptos sobre "Hablar y escuchar" y a continuación analicen el cuadro que presentan las páginas 29 y 30. Cada uno de los integrantes del grupo , tratará de identificarse con las actitudes allí presentadas para cada uno de los dos "polos" de la Comunicación: EMISOR (hablante) y RECEPTOR (oyente).

A continuación, realice el siguiente

Ejercicio N°5 (Individual)

En el espacio que sigue, escriba un ejemplo de su ámbito laboral en donde estén identificados los siguientes elementos:

- Emisor
- Receptor
- Mensaje
- Código
- Canal

Ejemplo:

3 N. 1

Compare su ejemplo con las definiciones de las págs. 75 y 76 del ISS. Si tiene dudas, consulte con su grupo o recurra a su facilitador.

3 N. 1

Corresponde ahora releer los

Objetivos Específicos N°5: 3.3.1. - 3.3.2. y 3.3.3

Tome ahora nuevamente el ISS y continúe leyendo la pág. 77. Allí encontrará los distintos "pasos" que se producen en la mente del Emisor y del Receptor en un proceso de comunicación Interpersonal. Mantenga a la vista esta página y trate de resolver el siguiente

Ejercicio N°5 (Individual)

En el siguiente ejemplo, reconozca por lo menos 3 pasos del proceso de comunicación interpersonal:

Un empleado se distrae, sentado en su escritorio, haciendo garabatos sobre un papel. De pronto advierte que su jefe lo está mirando fijamente con gesto reprobatorio. Inmediatamente, el empleado se levanta, se dirige a un fichero y comienza rápidamente a extraer información, anotándola en un papel. El jefe lo observa y le sonríe.

En este ejemplo:

1) ¿Cuál es el emisor y el receptor?

2) ¿Cuál es el mensaje?

3) ¿Cómo está codificado?

4) ¿Cómo percibe el receptor el mensaje?

5) ¿Existe decodificación e interpretación del mensaje?

3 N. 1

¿Por qué?

6) ¿Cuál es la codificación del mensaje de retorno?

7) ¿Cómo lo percibe el emisor?

8) ¿Hay codificación de un nuevo mensaje del emisor?

¿Cuál es?

Compare sus respuestas con los conceptos de la pág. 77.

Siga adelante ahora, con la lectura de las págs. 78 y 79. Con ellas, completamos la información y el análisis de todos los elementos que intervienen en el proceso de Comunicación.

Deténgase especialmente en los conceptos sobre:

- Campos de experiencia
- Interferencia
- Redundancia

Para ampliar y profundizar estos conceptos, le aconsejamos la lectura de las páginas 1 a 9 del IBE 3.

Lea atentamente este artículo, todas las veces que sea necesario para su total comprensión.

Realice ahora los siguientes ejercicios:

<u>Ejercicio N°6</u> (Grupal, si es posible)

Un supervisor está observando a un grupo de empleados que se ríen

3 N.1

a) ¿Cuáles son las posibles "interpretaciones" de este mensaje? Menciónelas.

b) ¿A qué aspecto de las fallas de comunicación hace referencia el ejemplo?

Ejercicio N°7 (Grupal, si es posible)

Dice un supervisor: "Cuando conocí al empleado "X", ya desde el primer momento me molestó su aire "sobrador". Desde entonces, siempre que dice algo, no le presto atención porque ya lo tengo "clasificado".

a) ¿Cuál es el tipo de interferencia que se produce en la posible comunicación entre el Supervisor y el empleado "X"?

b) ¿Cuál debería ser la actitud del Supervisor?

Ejercicio N°8 (Grupal, si es posible)

El capataz ve aceite derramado en el suelo y dice al operario: "Quite este aceite de aquí, tan pronto como pueda" El operario asiente con la cabeza. Diez minutos después, otro operario pasa por el lugar, resbala y se lastima al caer. El capataz, enfurecido, le reprocha al primer operario su negligencia y éste le responde: "Usted me dijo que quitara el aceite "tan pronto como pudiera" y eso para mí significa que antes debía concluir con un trabajo de rebaje muy delicado que estoy haciendo en el torno".

3 N.1

En este ejemplo:

a) ¿Qué tipo de interferencia se produjo en la comunicación?

b) ¿Cómo debía haber elaborado su mensaje el capataz para ra lograr su objetivo?

c) ¿Pudo utilizar algún tipo de redundancia? ¿Cuál?

Ejercicio N°9 (Grupal)

Analicemos el siguiente diálogo entre el gerente y uno de los supervisores de primera línea

Gerente: - Estoy convencido de que la relación entre el personal y la supervisión directa debe producir una simbiosis identificatoria. ¿Quéecree Ud.?

Supervisor: - Bueno, ... yo ... creo que producimos lo más posible, se or ...

En este ejemplo:

a) ¿Se tiene en cuenta el campo de experiencia del receptor? ¿Por qué?

b) ¿Cuál debió ser el mensaje atendiendo a las características del receptor?

Una vez que hayan resuelto los ejercicios anteriores, comenten sus respuestas entre los integrantes del grupo y remítanse nuevamente (si es necesario) a la información de las páginas 1 a 9 del IBE 3.

3 N.1

Pasemos ahora a releer los

Objetivos Específicos 3.4.1. y 3.4.2.

Tome el ISS y lea atentamente las páginas 80 y 81. Analice la información y coméntela con sus compañeros cursantes. Sin ayuda del manual, trate de resolver los siguientes ejercicios:

Ejercicio N°10 (Individual)

Responda a las siguientes preguntas:

a) ¿Qué significa el principio de "Unidad de Mando" en las Comunicaciones seriales?

b) ¿Para qué se usa el flujo de las comunicaciones seriales dentro de una Organización?

c) ¿Cuál es el elemento que produce la interacción entre los distintos componentes del Sistema-Organización?

d) ¿Por qué es importante la trasmisión de información a través de los canales seriales de una Organización?

Compare sus respuestas con la información de las págs. 80 y 81 del ISS.

Esperamos que a esta altura del aprendizaje, Ud. haya comprendido la importancia de una buena comunicación, tanto con los integrantes de su grupo de estudio, como con su facilitador zonal.

3 N.1

Sigamos adelante.

Nos corresponde ahora la lectura de los Objetivos Específicos N°5: 3.5.1. - 3.5.2. y 3.5.3.

Tome el ISS, y lea las páginas 84, 85 y 86.

Analice atentamente esta información básica.

Vamos ahora a profundizarla. Para ello, tome ahora el IBE 3 y lea en primer lugar las características señaladas en la pág. 10 hasta la mitad de la pág. 14.

No siga adelante hasta estar seguro de haber asimilado perfectamente las características de las comunicaciones verticales descendentes

Continúe luego con la segunda orientación de comunicaciones verticales (las ascendentes), cuya explicación encontrará desde la 2a. mitad de la pág. 14 hasta la pág. 20 (primer párrafo).

Repita el procedimiento anterior: lectura atenta de esa información y si es posible comentario grupal de la misma con sus compañeros cursantes.

Finalmente, complete la información sobre este tema leyendo "Patrones de comunicación horizontal" (págs. 20 y 21 del IBE 3).

Ahora Ud. está en condiciones de realizar los siguientes ejercicios:

Ejercicio N°11 (Grupal, si es posible)

Coloque una "B" o una "M" (según corresponda) al lado de cada una de las siguientes definiciones sobre comunicación bidireccional y monodireccional respectivamente.

- Obliga frecuentemente a emplear redundancia ( )
- No tiene retroalimentación inmediata ( )
- La trasmisión del mensaje es más lenta ( )
- Necesita el previo conocimiento del receptor sobre el tema y vocabulario del mensaje ( )
- Produce camaradería y confianza entre Emisor y Receptor ( )

Ejercicio N°12 (Grupal, si es posible)

Responda si son verdaderos o falsos los siguientes enunciados (coloque una "V" o una "F" al lado de cada uno)

1) Las reglas son la forma más corriente de las comunicaciones verticales descendentes
2) Una de las dificultades de las comunicaciones verticales ascendentes es el ocultamiento de información
3) Las comunicaciones horizontales dificultan la labor de equipo
4) Las comunicaciones ascendentes son espontáneas y directas
5) Las encuentas de actitud son procedimientos propios de las comunicaciones descendentes.

3 N.1

Compare sus respuestas, releyendo la información en las páginas ya indicadas del ISS y del IBE 3.

Ahora el ISS será nuevamente su material de trabajo. Tómelo y lea las páginas82. Allí encontrará 8 preguntas que tratan de evaluar su rol de Comunicador dentro de la Organización.

Ejercicio N°13 (Individual)

a) Responda por escrito a las preguntas del ISS

b) Si sus respuestas no son satisfactorias desde el punto de vista de la comunicación, cree que está ahora en condiciones de mejorar su actitud?

c) ¿Cuáles son los defectos que Ud. detectó?

Pase ahora a la página 83 del ISS. Allí se señalan 6 aspectos que conviene tener en cuenta para lograr una buena comunicación. Pero no son los únicos. Por eso,realice el

Ejercicio N°14 (Individual)

a) Considere los aspectos señalados en la pág. 83 del ISS.

b) ¿Cuáles agregaría? ¿Por qué?

Ejercicio N°15 (Grupal)

Una vez realizado el ejercicio anterior, confróntelo con los de sus compañeros de curso.

a) Discútanlos y coméntelos grupalmente.

b) Busquen ejemplos concretos de sus respectivos ámbitos de trabajo que confirmen o desmientan la importancia de estas pautas.

Siga adelante ahora con la lectura de las páginas 87 y 88 del ISS. En ellas encontrará la importancia del rol del Supervisor en los distintos flujos de comunicaciones seriales. Repare especialmente en la existencia de SINTOMAS que alerten y permitan controlar la eficacia de las comunicaciones. Para iniciarse en el control de esas situaciones, realice el

Ejercicio N°16 (Individual)

a) ¿Qué haría Ud. cuando detecta todos o algunos de esos síntomas?

b) Escriba sus soluciones antes de leer la pág. 89 del ISS.

En esta página encontrará las respuestas al ejercicio anterior. No obstante, realice el siguiente.

Ejercicio N°17 (Indicidual)

a) Compare sus soluciones con las prporcionadas en el ISS.

b) Haga las modificaciones y agregados necesarios

c) Propóngase situaciones reales de su tarea diaria

Le sugerimos como complemento a este tema, la lectura atenta y el comentario grupal (si es posible) del artículo.

3 N.1

del IBE 3 titulado: "Las responsabilidades del supervisor como comunicador" (págs. 22 a 26)

3 N.1

Pasemos ahora a una nueva lectura de los Objetivos Específicos Nos.: 3.6.1., 3.6.2. y 3.6.3. Vuelva a tomar el ISS y lea detenidamente un nuevo aspecto del tema: las Comunicaciones Informales: (Págs. 90 y 91) Deténgase especialmente en el esquema que encabeza la pág. 90 y léalo tantas veces como sea necesario hasta su total comprensión.

Luego pase a una lectura atenta de las características de las comunicaciones y de la comparación entre sus ventajas y desventajas.

Finalmente, en la pág. 91 encontrará la información sobre el rol del Supervisor en las comunicaciones informales.

Una vez que se considere al tanto del tema, y sin ayuda del ISS, realice los siguientes ejercicios:

Ejercicio N°18 (Individual)

a) Mencione por lo menos 3 características de las comunicaciones informales

b) Mencione la ventaja y la desventaja de las comunicaciones informales que Ud. considere más importantes

Ejercicio N°19 (Grupal, si es posible)

Examine el siguiente caso:

Durante el almuerzo anual de la compañía, que reúne al personal de todos los niveles jerárquicos, el Gerente de

3 N.1

Ventas entabló una conversación informal con sus subordinados inmediatos sobre temas de su área laboral. Los subordinados, animados por la actitud cordial del gerente, le comunicaron algunas inquietudes recogidas por los vendedores de distrito y el gerente prometió considerarlas.

Al día siguiente, el Gerente redactó un memorandum dirigido a los vendedores de distrito donde les comunicaba nuevas pautas para las operaciones de venta.

¿Qué opinan Uds. del uso que hizo el gerente de la comunicación informal con los supervisores?

¿Cómo hubieran procedido Uds.?

Compare sus conclusiones con la información de la pág. 91 del IGS.

Pasamos ahora a cumplir con el

Objetivo Específico N°3.7.1.

Para ello, lea detenidamente los pasos propuestos para lograr una comunicación efectiva, que figuran en la pág. 93 del ISS.

Una vez leídos y analizados, trate de reunirse con algunos de sus compañeros cursantes y entre todos, realicen el

Ejercicio N°20 (Grupal)

a) El grupo seleccionará una situación de comunicación concreta dentro del ámbito laboral
b) Desarrollará cada uno de los pasos propuestos en la guía, aplicándolos a la situación de comunicación seleccionada.
c) Analizarán y comentarán los resultados obtenidos.

Como complemento y enriquecimiento, y antes de finalizar el estudio de este Bloque, le sugerimos la lectura del artículo de las págs. 31 a 34 del IBE 3, titulado: "Medios de Comunicación empleados en la Organización".

Ahora sí, a manera de cierre, y confiando en que Ud. ya ha alcanzado las capacidades necesarias para esta Subfunción de Comunicación, le proponemos el siguiente:

Ejercicio N°21 (Grupal)

3 N. 1

Primero como reflexión interna, y luego comentándolo en voz alta con el grupo, respondan a las siguientes preguntas:

a) Al finalizar el estudio de este Bloque, ¿Cómo definirían, comparándola con la del principio, la dinámica de comunicación que existe en el grupo?

b) Ha primado la actitud de los hablantes o de los oyentes?

c) ¿Consideran que se han comunicado efectivamente? ¿Por qué?

Si Ud. está convencido de haber alcanzado satisfactoriamente los objetivos específicos de este Bloque, además de felicitarlo le aseguramos que sus esfuerzos están siendo recompensados. Ud. ya ha cumplido con la mitad del presente curso!

De ahora en más, ya completamente familiarizado con la metodología de estudio que le proponemos, confiamos que su aprendizaje seguirá adelante, sin tropiezos. Buena suerte!

No olvide que siempre que sea necesario Ud. puede contar con nuestro asesoramiento y con el de su facilitador zonal.

CAPACITACION A DISTANCIA
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

GUIA de ESTUDIO

correspondiente al

Bloque N° 3

NIVEL: N 2

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI
Prof. Susana BISCAY
Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI
Prof. María A. GALLO

3 N. 3

Nivel 2

GUIA DE ESTUDIO

Bloque N°3: Subfunción de Comunicación

Pre-Test del Bloque

Usted ya sabe qué es un pre-test. Con él buscamos apreciar la curva de rendimiento lograda por Ud. al finalizar el Bloque. Por lo tanto, y como ya hizo en los bloques anteriores, trate de responder con total sinceridad a las preguntas siguientes y conserve sus respuestas para compararlas con las que Ud. contestará al finalizar este bloque. Si no puede responder a algunas o a todas las preguntas, no se desanime. Eso es muy natural. Para eso Ud. está por iniciar el estudio del nuevo Bloque.

1. Explique en mo más de 3 renglones, qué entiende Ud. por COMUNICACION.
2. Mencione por lo menos 5 elementos que interactúan en el proceso de comunicación.
3. Enumere por lo menos 3 factores que determinan los campos de experiencia individuales.
4. Nombre por lo menos 2 direcciones de comunicaciones seriales que se producen en una Organización.
5. Mencione por lo menos 3 aspectos del rol de Supervisor en las Comunicaciones seriales.

Ahora sí. Comenzaremos nuestro trabajo con la lectura completa de los Objetivos Específicos de este Bloque, que figuran en las páginas siguientes.

Bloque N°3: LA SUBFUNCION DE COMUNICACION

3.1. Dados distintos criterios sobre Comunicación, el funcionario cursante:

3.1.1. reconocerá en ellos por lo menos dos conceptos comunes a todos.

3.1.2. formulará por escrito su propio criterio sobre Comunicación.

3.2. Presentados los siete elementos básicos que intervienen en el proceso de la comunicación y analizado dicho proceso, el funcionario cursante:

3.2.1. enunciará dichos elementos sin margen de error, explicando las características de por lo menos cinco de ellos,

3.2.2. identificará dichos elementos en ejemplos dados.

3.2.3. dará un ejemplo de comunicación interpersonal, donde se reconozcan las etapas del proceso de comunicación.

3.3. Dada la información sobre campos de experiencia y su importancia en la correcta interpretación del mensaje, el funcionario cursante:

3.3.1. dará un ejemplo de interferencia (de cualquier índole) que produzca distorsiones en la interpretación del mensaje.

3.3.2. fundamentará por escrito la importancia de tener un campo de experiencia común entre emisor y receptor.

3.4. Dada la información sobre el flujo de comunicaciones seriales y sus distintas direcciones y orientaciones dentro del sistema formal de comunicaciones de una organización, el funcionario-cursante:

3.4.1. autoevaluará a través de un breve informe su rol de Supervisor en el sistema formal de comunicaciones seriales.

3.4.2. mencionará por lo menos una condición básica, para cada una de las direcciones de las comunicaciones seriales que como supervisor deberá cumplir en dichos procesos.

3.5. Analizadas las características y los alcances de las comunicaciones informales dentro de una organización, el funcionario-cursante:

3.5.1. enunciará por escrito cuáles son las posibles acciones a seguir ante la aparición de síntomas indicadores de una comunicación deficiente.

3.5.2. seleccionará para un ejemplo dado, la técnica de comunicación que mejor se adapte a dicho ejemplo.

3a v

ACTIVIDADES

Comencemos por releer los Objetivos Específicos 3.1.1. y 3.1.2.

Tome el ISS y lea atentamente la página 73. En ella encontrará los fundamentos básicos de esta Subfunción de Supervisión, que le servirán de introducción al tema.

Pase a la página siguiente y deténgase especialmente en la lectura y análisis de los siete criterios sobre Comunicación allí presentados.

¿Nota Ud. algunos conceptos comunes a todos estos criterios? Si es así, responda al
Ejercicio Nº1 (Individual)

Escriba a continuación por lo menos dos conceptos comunes a todos los criterios sobre Comunicación propuestos.

1.

2.

A continuación, teniendo en cuenta los conceptos comunes reconocidos en el ejercicio anterior, trate de formular su propio criterio sobre Comunicación. Si es posible, comente sus conclusiones con algunos de sus compañeros cursantes. Luego, realice el

Ejercicio Nº2 (Individual)

En el espacio que sigue, escriba su criterio sobre Comunicación

Compare su respuesta, confrontándola con los criterios de la pág. 74 del ISS.

Pasemos ahora a la lectura de los Objetivos Específicos números: 3.2.1.- 3.2.2. y 3.2.3.-

Retome el ISS y lea con atención las páginas 75, 76 y 79.

Deténgase especialmente a analizar el gráfico que encabeza la página 75. Allí están presentados, en interacción, los 7 elementos básicos que intervienen en el proceso de Comunicación.

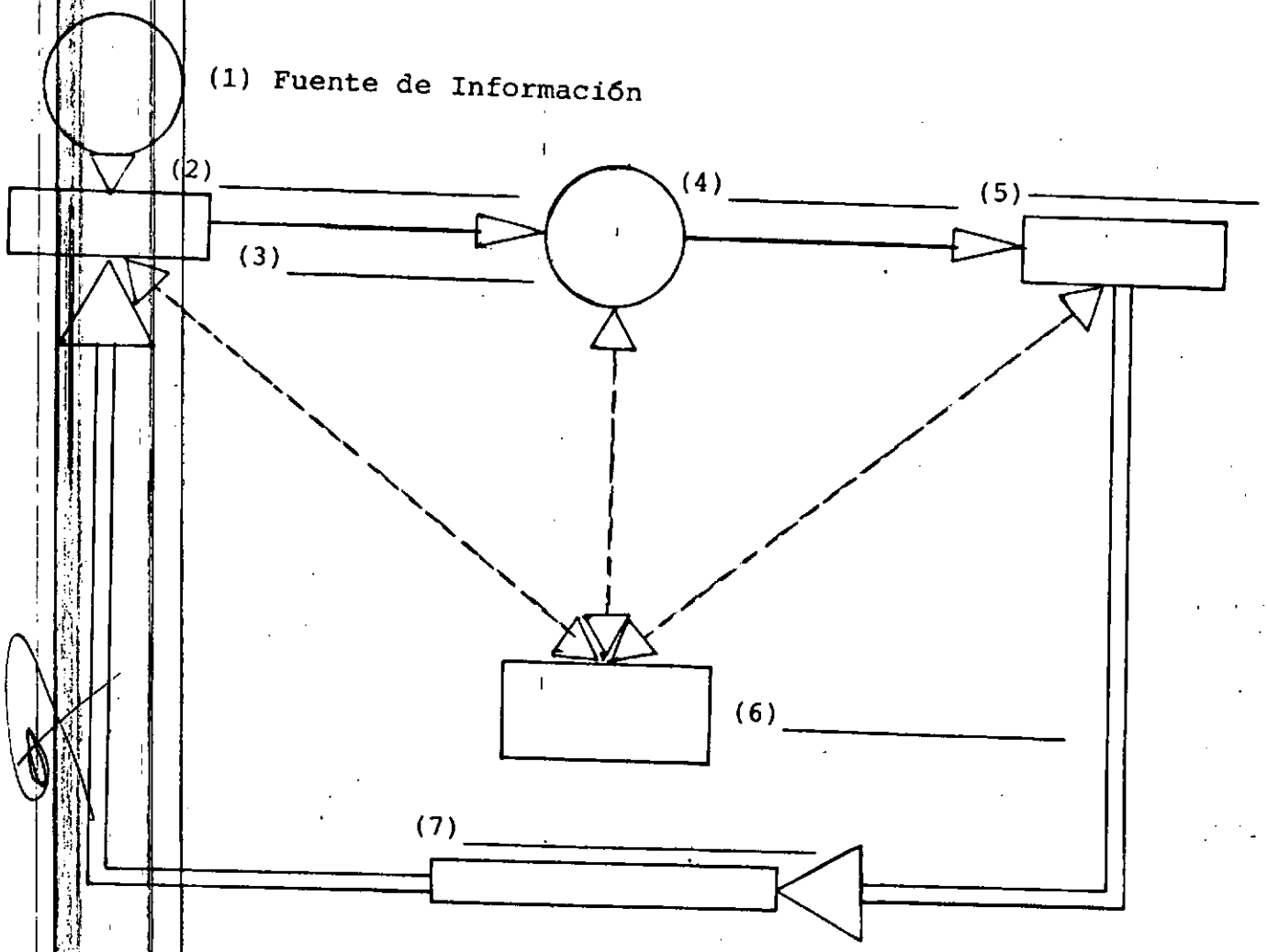
Trate de memorizar los nombres de estos 7 elementos.

Continúe leyendo las correspondientes características de cada uno de ellos, hasta estar seguro de haberlas comprendido.

Cierre ahora el manual y trate de resolver.

EJERCICIO Nº 3

Complete el siguiente gráfico con los nombres de los 6 elementos faltantes que intervienen en el proceso de Comunicación y compare sus respuestas con el gráfico de la página 75 del ISS.



3 N2

Ejercicio N° 4

Identifique a cuáles de los elementos de la Comunicación pertenecen los siguientes definiciones:

Definiciones	Elementos
1. "Materia prima" con que se elaboran los mensajes.	1.
2. Vía o conducto por donde se trasmite el mensaje.	2.
3. Comunicación de retorno	3.

Ejercicio N° 5 (Individual)

Defina los siguientes elementos del proceso de comunicación:

1. Emisor:	1.
2. Receptor:	2.
3. Código:	3.
4. Mensaje:	4.

Controle las respuestas de los ejercicios 4 y 5 con la información de las páginas 75 y 76 del ISS.

Siga adelante, tratando ahora de resolver los siguientes ejercicios

Ejercicio N° 5 (Grupal, si es posible)

Siguiendo los siguientes ejemplos reconozca:

a) El emisor
b) El receptor
c) El mensaje
d) El código
e) El Canal

Ejemplo 1 "María recibe una carta de su amiga Laura en donde ésta le da la noticia de su próximo casamiento"

Ejemplo 2 El empleado "x" conversa con su supervisor y le explica que tiene un problema familiar.

En ambos ejemplos: ¿Existe retroalimentación?
¿ Por qué?

..//

3N~ //..

Comparen sus respuestas con la información de las páginas 75, 76 y 79 del ISS. Si tiene dudas consulte con sus compañeros de estudio o recurran a su facilitador.

Pase ahora a la lectura atenta de la pág. 77 del ISS. Allí están señaladas las distintas etapas (mentales) del proceso de comunicación interpersonal, es decir de emisor a receptor.

Vuelva a leer esta página tantas veces como sea necesario. Trate de resolver el

<u>Ejercicio Nº 6</u> (Grupal, si es posible)

El grupo propondrá un ejemplo de comunicación interpersonal en donde se reconozcan las siguientes <u>etapas del proceso</u>:

1) emisión del mensaje
2) decodificación del mensaje
3) interpretación del mensaje
4) codificación de un nuevo mensaje de retorno.

<u>Ejemplo</u>:

3 N2

//..

Le corresponde ahora releer los Objetivos Específicos Nº 5 3.3.1. y 3.3.2.

Siga trabajando con el ISS. Lea con mucha atención la página 78. Deténgase especialmente en los conceptos sobre:

- Campos de experiencia
- Interferencia
- Redundancia.

Para ampliar y profundizar estos conceptos, y en hora de que tome el IBE 3 . Lea primero en forma individual y luego en grupo de trabajo, si es posible, las páginas 1 a 9. Comente sus conclusiones sobre la lectura con sus compañeros. Siga adelante y lea ahora el artículo titulado "Hablar y escuchar" que figura en las págs. 27 a 30 del IBE 3. Analice especialmente el cuadro de las págs. 29 y 30. ¿En cuáles de las actitudes de oiente Ud. más identificado? ¿En las de hablante o en las de oyente?. Es importante que comience a hacer su autoevaluación como comunicador y que transmita sus impresiones a los compañeros del grupo. (De paso, todos se conocerán un poco mejor).

Relea las páginas 1 a 9 del IBE 3 tantas veces como lo considere necesario y no deje de comunicar sus impresiones sobre la lectura a sus compañeros.

Ahora, sin ayuda de documentos, resuelva los siguientes ejercicios:

Ejercicio Nº 7 (grupal, si es posible)

Teniendo en cuenta que las interferencias que distorsionan la interpretación correcta de un mensaje, pueden ser de diversa índole:

- preceptuales (apreciación rígida o demasiado difusa).
- emocionales (estados de ánimo condicionantes)
- culturales (prejuicios sociales, estereotipos, etc)

a) El grupo seleccionará un tipo de interferencia.
b) Enunciará un ejemplo concreto de Comunicación, en donde se evidencia el tipo de interferencia seleccionado.

Confronten los resultados con los ejemplos e información del IBE 3 y si persisten algunas dudas, consulten a su facilitador.

A continuación, realice el

Ejercicio Nº 8 (grupal si es posible)

..//

302 //..

a) El grupo leerá y analizará el siguiente ejemplo:

El agente de producción, en una recorrida por la fábrica, conversa con uno de los supervisores directos (capataz) y le dice:

Gerente: - Estoy convencido de que la interrelación entre obreros y capataces debe ser una dinámica, cuyos efectos inciden directamente en la producción ¿no le parece?.

Capataz: - Sí, tiene razón, los obreros trabajan a ritmo lento.

En el ejemplo:

a) ¿Se tiene en cuenta el campo de experiencia del Receptor?

b) ¿Qué indica la retroalimentación obtenida?

c) ¿Cómo tendría que haber sido elaborado el mensaje, considerando las características individuales del receptor?

3 d 2

//..

Corresponde ahora releer los
Objetivos específicos Nº 5: 3.4.1. y 3.4.2.

Tome el ISS y lea las páginas 80 y 81. Léalas tantas veces como sea necesario hasta estar seguro de haber comprendido esta información. Comente sus conclusiones con sus compañeros cursantes.

Siga adelante. Ahora le corresponde leer las páginas 84, 85 y 86 del ISS. Repita el procedimiento anterior (lectura individual y comentario grupal).

A esta altura, Ud. está en conocimiento de la información básica sobre Comunicaciones Sociales.

Vamos ahora a profundizarla.

Tome el IBE 3 y lea atentamente el artículo titulado "Los problemas en los distintos flujos de comunicaciones sociales" de las páginas 10 a 21.

Le aconsejamos primero hacer una lectura total del artículo y luego releer cada uno de los subtemas que lo integran tratando de sacar las conclusiones y observaciones correspondientes al final de cada parte.

Estamos seguros de que a esta altura del aprendizaje, Ud. habrá comprendido la importancia de una buena comunicación, tanto en su lugar de trabajo como con el grupo que integran sus compañeros cursantes.

Vuelva ahora al ISS y lea con atención las páginas 82 y 83. Deténgase en el cuestionario propuesto en la pág. 82. Realice el Ejercicio Nº 9 (Individual)

Responda a cada una de las preguntas señaladas, con toda sinceridad. Ud. está autoevaluado sus condiciones de comunicador.

Comente sus respuestas con alguno de sus compañeros cursantes. Traten de encontrar puntos de coincidencias en las respuestas obtenidas.

Siga ahora con la lectura de las páginas 87 y 88 del ISS. En esta última, encontrará una lista de síntomas que alertan y permiten controlar la eficacia de las comunicaciones. Para iniciarse en el control de esas situaciones, realice el Ejercicio Nº 10 (Grupal, si es posible)

a) ¿Qué haría Ud. cuando detecta la presencia de todos o algunos de estos síntomas?.

..//

//..

b) Escriba sus respuestas.

Controle los resultados de este ejercicio con nuestras propuestas que encontrará en la pág. 89 del ISS.

Le sugerimos, a manera de enriquecimiento la lectura y comentario grupal del artículo titulado "Las responsabilidades del Supervisor como comunicador" que figura en las págs. 22 a 26 del IBE 3. Realice ahora el
Ejercicio Nº 11 (Individual)

1) Mencione una condición básica del Supervisor en las comunicaciones verbales:

   a) verticales ascendentes

   b) verticales descendentes

   c) horizontales

Compare sus respuestas con toda la información señalada anteriormente y en especial, la de las págs. 87 y 88 del ISS.

3N

Continuaremos con una nueva lectura de los
Objetivos específicos: Nº 5 3.5.1. y 3.5.2.

Vuelva al ISS y lea detenidamente las páginas 90 y 91. Allí le presentamos un nuevo aspecto del tema: "Las Comunicaciones Informales".

Deténgase especialmente en el esquema que encabeza la pág. 90 Observe que ambos sistemas de comunicación (formal e informal) se complementan y operan simultáneamente en una Organización

Siga adelante con la lectura de la página siguiente. Realice el Ejercicio Nº 12 (individual)

Conteste el siguiente cuestionario:

a) Cómo actúa Ud. como Supervisor cuando detecta la presencia de "rumores" en su trabajo?

b) Si observa que uno de sus empleados trabaja con desgano y desinterés ¿Cómo encararía el problema a través de una conversación informal?.

Ejercicio Nº 13 (Individual)

Enuncie por lo menos dos posibles acciones que puede realizar para neutralizar los efectos negativos de las comunicaciones informales.

Ejercicio Nº 13 (Grupal, si es posible)

a) El grupo propondrá un ejemplo de comunicación informal que produzca efectos negativos.

b) Seleccionará una técnica de comunicación que se adapte mejor para corregir esos efectos negativos.

Confronten sus respuestas con la pág. 91 del ISS.

Como complemento de información de todo el Bloque, lea atentamente "la guía para la comunicación efectiva" que le proponemos en la pág. 93 del ISS y también el artículo titulado "Medios de Comunicación empleados en la Organización" que figura en las págs. 31 a 34 del IBE 3.

3

Si Ud. ha cumplimentado satisfactoriamente todas las lecturas y la ejercitación de este Bloque, además de felicitado, le comunicamos que: ¡Ud. ya ha llegado a la mitad del Curso!

De ahora en más, y ya completamente familiarizado con nuestra metodología, confiamos en que será capaz de seguir adelante sin tropiezos con la segunda mitad del Curso; ¡Buena Suerte!.

Y no olvide que siempre que sea necesario, Ud. puede contar con el apoyo y el asesoramiento de su facilitador zonal.

CAPACITACION A DISTANCIA
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

GUIA de ESTUDIO

correspondiente al

Bloque N° 3

NIVEL: N 3

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI

Prof. Susana BISCAY

Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI

Prof. María A. GALLO

Nivel 3

GUIA DE ESTUDIO

Bloque N°3: Subfunción de Comunicación

Pre-Test del Bloque

Usted ya sabe qué es un pre-test. Con él buscamos apreciar la curva de rendimiento lograda por Ud. al finalizar el Bloque. Por lo tanto, y como ya hizo en los bloques anteriores, trate de responder con total sinceridad a las preguntas siguientes y conserve sus respuestas para compararlas con las que Ud. contestará al finalizar este bloque. Si no puede responder a algunas o a todas las preguntas, no se desanime. Eso es muy natural. Para eso Ud. está por iniciar el estudio del nuevo Bloque.

1. Explique en mo más de 3 renglones, qué entiende Ud. por COMUNICACION.
2. Mencione por lo menos 5 elementos que interactúan en el proceso de comunicación.
3. Enumere por lo menos 3 factores que determinan los campos de experiencia individuales.
4. Nombre por lo menos 2 direcciones de comunicaciones seriales que se producen en una Organización.
5. Mencione por lo menos 3 aspectos del rol de Supervisor en las Comunicaciones seriales.

Ahora sí. Comenzaremos nuestro trabajo con la lectura completa de los Objetivos Específicos de este Bloque, que figuran en las páginas siguientes.

Nivel 3 (Operativo)

.°3: La Subfunción de Comunicación

Objetivos específicos

3.1. Dados distintos criterios sobre comunicación, el funcionario-cursante:

3.1.1. reconocerá en ellos por lo menos 2 conceptos comunes

3.1.2. formulará su propio criterio sobre comunicación

3.2. Presentados y analizados los 7 elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación, el funcionario-cursante:

3.2.1. enunicará por lo menos 4 de dichos elementos

3.2.2. reconocerá las características de por lo menos 3 elementos

3.2.3. identificará dichos elementos en un ejemplo dado

3.3. Presentados los distintos tipos de interferencia que pueden presentarse en el proceso de comunicación, el funcionario-cursante:

3.3.1. mencionará por lo menos 3 tipos de interferencia

3.3.2. explicará con un ejemplo concreto en qué consisten por lo menos 2 clases de interferencias mencionadas

3.3.3. reconocerá el tipo de interferencia producida en un ejemplo de comunicación interpersonal

3.4. Dada la información correspondiente al flujo de comunica-

ciones seriales, el funcionario-cursante:

3.4.1. mencionará por lo menos una característica para cada dirección de comunicaciones seriales

3.4.2. explicará brevemente su función de comunicador dentro de cada una de las direcciónes de las comunicaciones seriales de las que forma parte

3.5. Analizadas las características y los alcances de las comunicaciones informales dentro de la Organización, el funcionario cursante:

3.5.1. mencionará por lo menos 3 características de las comunicaciones informales

3.5.2. mencionará por lo menos 2 ventajas y 2 desventajas de las comunicaciones informales

3.6. Presentados los pasos de la guía para una comunicación efectiva, el funcionario-cursante:

3.6.1. ordenará correlativamente esos pasos

3.6.2. escribirá un ejemplo concreto de su experiencia laboral, en donde estén aplicados por lo menos 5 de dichos pasos

3 N 3

ACTIVIDADES

Comencemos por releer los:

Objetivos específicos N° 3.1.1 y 3.1.2

Tome el I.S.S. y lea atentamente la página 74. En ella encontrará 7 criterios sobre Comunicación.

¿Qué conceptos tienen en común todos esos criterios?

Trate de encontrar por lo menos 2 conceptos comunes y realice el

Ejercicio N° 1 (Individual)

Escriba por lo menos 2 conceptos comunes a todos los criterios presentados sobre Comunicación.

Comunicación: Conceptos comunes:

1 _____

2 _____

A continuación, teniendo en cuenta los conceptos anteriores, realice el

Ejercicio N° 2 (Individual)

En el espacio que sigue, escriba su propio criterio sobre

Comunicación:

Si es posible, comente sus conclusiones con alguno de sus compañeros cursantes. Compare sus respuestas nuevamente con la información de la pág. 74 del I.S.S., y realice todas las modificaciones que fueran necesarias.

3 N· 3

Ahora pase a leer nuevamente los

Objetivos Específicos Nos. 3.2.1, 3.2.2 y 3.2.3

Retome el I.S.S. y lea con mucha atención las páginas 75 y 76. Deténgase especialmente a analizar el gráfico que encabeza la página 75. Allí le presentamos los 7 elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación.

Trate de memorizar el nombre de cada uno de estos elementos. Ahora, cierre el I.S.S. y realice el

Ejercicio N° 3 (individual)

Complete la siguiente lista de elementos que intervienen en el proceso de comunicación

1 - Fuente de Información
2 - _____
3 - _____
4 - Código
5 - _____
6 - _____
7 - Retroalimentación

Compare sus respuestas con la pág. 74 del I.S.S.

Siga adelante con esa misma página y la siguiente, y relea las características de cada elemento, hasta estar seguro de haberlas comprendido.

Cierre nuevamente el I.S.S. y realice el

Ejercicio N° 4 (individual)

Complete las siguientes listas de elementos de Comunicación y sus correspondientes características.

ELEMENTOS	CARACTERISTICAS
1 - Emisor	1 - _____
	_____

2 - _____	2 - Destinatario del mensaje
3 - _____	3 - Suma de información y persuación necesaria.
4 - Código	4 - _____
5 - _____	5 - Comunicación de retorno

Compare sus respuestas con la información de las páginas 75 y 76 del I.S.S. A continuación, realice el

Ejercicio N° 5 (grupal, si es posible)

En los siguientes ejemplos identifique los siguientes elementos del proceso de comunicación:

a) Emisor
b) Receptor
c) Canal
5) Código
6) Mensaje

Ejemplos:

a) El maestro explica en clase una lección de Historia a sus alumnos.

b) El empleado X escribe una carta a su jefe solicitándole cambio de tareas.

Una vez resuelto el ejercicio, comente sus conclusiones con sus compañeros de curso y si tiene dudas, consulten nuevamente el I.S.S.

Corresponde ahora releer los:

Objetivos Específicos: 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.3

Tome nuevamente el I.S.S. y realice una lectura atenta de las páginas 77, 78 y 79.

Deténgase especialmente en los conceptos de la pág. 77:

Campo de Experiencia

Interferencia

Redundancia

Para profundizar la información sobre los distintos tipos de interferencia que pueden distorsionar la interpretación de un mensaje, tome el I.B.E. 3 y lea con mucha atención el artículo titulado:
"Fallas en las Comunicaciones", de las páginas 1 a 9.

No dude en releer este artículo tantas veces como lo considere necesario, hasta lograr su total comprensión.

Si es posible, intercambie opiniones sobre esta lectura con algún compañero de curso.

Ahora, sin ayuda de los documentos, realice los siguientes ejercicios:

Ejercicio N° 6 (individual)

Complete la siguiente lista de interferencias de las comunicaciones:

1) Hacer caso omiso de la información, porque ésta contradice lo que ya sabemos sobre ese tema.

2) Tener _____ diferentes de un mismo mensaje.

3) Evaluamos al _____ y no al mensaje.

4) Nuestro_____ condiciona lo que recibimos.

5) Las palabras significan cosas _____ para el emisor y para el receptor.

Ejercicio N° 7 (grupal, si es posible)

a) Escriba un ejemplo de comunicación donde se produzca una interferencia de tipo psicológico, (el estado emocional del receptor condiciona su interpretacion del mensaje)

b) Escriba otro ejemplo similar, pero esta vez con una interferencia de tipo físico, (un agente externo a la comunicación provoca la distorsión del mensaje).

Ejercicio N° 8 (grupal)

Dice el Supervisor, refiriéndose al empleado X :
"Cuando conocí a "X", desde el primer momento me molestó su personalidad arrogante: Por eso, cada vez que "X" me comunica algo, no le hago el menor caso".

a) Cuál es el tipo de interferencia que se produce en las comunicaciones entre el Supervisor y el empleado "X".?

Confronten sus conclusiones sobre los ejercicios anteriores con la información ya señalada en el I.B.E. 3.

3 N.3

Pase ahora a releer los Objetivos Específicos Nos. 3.4.1. y 3.4.2.-

Tome el ISS y lea atentamente las páginas 80 y 81. No siga adelante sin estar seguro de haber entendido esta información.

Continúe ahora leyendo las páginas 84, 85 y 86 del ISS, tantas veces como lo considere necesario.

Cierre ahora el ISS y resuelva el:

EJERCICIO N° 9

Complete las siguientes listas de características de comunicaciones seriales:

1) Las comunicaciones verticales hacia abajo

trasmiten información sobre:

a) Objetivos de la Organización.

b) Retroalimentación.

c) _____

2) Las comunicaciones verticales hacia arriba

trasmiten información sobre:

a) cómo "ven" los subordinados la práctica y las políticas

b) qué dicen los subordinados sobre sí mismos y sus compañeros.

c) _____

3) Las comunicaciones horizontales

trasmiten información para:

a) lograr apoyo social y emocional del individuo

b) _____

Compare sus respuestas con la página 86 del ISS.

3 N.3

Siga con el ISS y lea ahora las páginas 82 y 83. Cumpla con las indicaciones sugeridas en esas páginas para tratar de lograr una autoevaluación de sus condiciones de comunicador.

Y sobre todo, tenga en cuenta las recomendaciones que figuran al pie de la página 83.

A continuación, tome el I.B.E. 3 y lea con mucha atención el artículo titulado:"Los problemas en los distintos flujos de comunicaciones seriales" de las páginas 10 a 21.

Le sugerimos primero una lectura individual de este artículo y luego una lectura grupal, para intercambiar opiniones y comentarios sobre cada una de sus partes.

A continuación, pueden pasar al artículo siguiente titulado "Las responsabilidades del Supervisor como comunicador", que figura en las páginas 22 a 30 del I.B.E. 3. Deténgase especialmente en el cuadro de las páginas 29 y 30. Trate de reconocer sus propias actitudes como comunicador en las pautas allí propuestas. ¿Con cuáles se identifica más? ¿Es Ud. mejor"hablante" (emisor) que"oyente" (receptor) o viceversa?

(Compare sus conclusiones con la anterior autoevaluación hecha sobre la base del cuestionario de la página 82 del ISS).

Vuelva ahora a tomar el ISS y lea las páginas 87, 88 y 89.

En ellas resumimos toda la información anterior, presentando el rol del Supervisor en los distintos flujos de comunicaciones seriales que operan dentro de una Organización. Es importante que Ud. analice y retenga lo que figura en esas páginas, antes de cerrar nuevamente el ISS y realizar el:

EJERCICIO N°10 (Grupal si es posible).

Conteste el siguiente cuestionario:

a) ¿Cuál debe ser el rol del Supervisor en las comunicaciones verticales descendentes?

b) y en las comunicaciones verticales ascendentes?

c) en qué flujo de comunicaciones el Supervisor debe tratar de favorecer la interrelación laboral y social para coordinar las tareas?

3 N.3

d) Ante la aparición de síntomas reveladores de una comunicación deficiente (rumores, apatía, confusión, etc.) ¿qué puede hacer el Supervisor?

(Mencione por lo menos 2 acciones).

a _____

b _____

Compare sus respuestas con las páginas 87 a 89 del ISS y comente sus conclusiones con las de sus compañeros cursantes.

3 N.3

Corresponde ahora una nueva lectura de los:

Objetivos Específicos Nos: 3.5.1. y 3.5.2.

Retome el ISS y lea con mucha atención las páginas 90 y 91. Allí le presentamos otro aspecto de este tema: Las Comunicaciones Informales.

Deténgase especialmente en el análisis de las características de este tipo de comunicaciones.

A continuación, haga lo mismo con la comparación de sus ventajas y desventajas.

En la página 91 encontrará información sobre el rol del Supervisor en las comunicaciones Informales.

Una vez que se considere al tanto del tema, cierre el ISS, y realice los siguientes ejercicios:

EJERCICIO N° 11

Complete la siguiente lista de características de las Comunicaciones Informales:

Las Comunicaciones Informales:

a) dinamizan y suavizan las operaciones del Sistema.
b) trasmiten "rumores", noticias, opiniones, comentarios.
c) operan con canales de comunicación más veloces que los formales.

d) _____

e) _____

f) _____

EJERCICIO N°12 (individual)

Mencione por lo menos 2 ventajas y 2 desventajas de las Comunicaciones Informales:

1) Las Comunicaciones Informales son positivas porque:

a) _____

b) _____

3 N.3

2) Las comunicaciones informales son negativas porque:

a) _____

b) _____

Compare sus respuestas con la página 90 del ISS.

3 N.3

Relea los Objetivos Específicos 3.6.1. y 3.6.2. de esta Guía.

Tome el ISS y lea con mucha atención la página 93. En ella le proponemos una "Guía para establecer una comunicación efectiva" que consta de 9 pasos.

Lea y analice profundamente cada uno de esos pasos.

El paso N°6 (Selección de Medios) está explicado en la página anterior (92) del ISS. Remítase a esta página para ampliar su información.

Una vez que haya logrado retener y comprender el contenido de cada uno de los pasos propuestos en la guía de la página 93, cierre el ISS y realice el siguiente:

EJERCICIO N° 13 (individual)

A continuación le presentamos algunos de los 9 pasos de la "Guía para una comunicación efectiva", pero desordenados. Le corresponde a Ud. ordenarlos correlativamente, utilizando números.

N°	PASOS
_____	Trasmitir el mensaje
_____	Elaborar el mensaje
_____	Formular los objetivos de la comunicación
_____	Evaluar los resultados de la comunicación.

Compare sus respuestas con la página 93 del ISS.

Ahora, con la guía a la vista, trate de reunirse con algunos de sus compañeros-cursantes y entre todos, realicen el

EJERCICIO N° 14 (Grupal)

a) El grupo seleccionará una situación de comunicación que se produzca dentro del ámbito de trabajo.

b) Aplicarán cada uno de los pasos propuestos en la guía, a la situación seleccionada.

c) A partir del paso (8), comentarán los resultados de la comunicación obtenida.

d) Si lo consideran necesario, establecerán alguna forma de redundancia para lograr los objetivos de comunicación señalados en el ejemplo.

Si quedaran algunas dudas sobre este ejercicio, no duden en remitirlas a su facilitador para que los ayude a resolverlas.

Y ahora, antes de finalizar el estudio de este Bloque, y a manera de enriquecimiento, le sugerimos que tome el I.B.E. 3 y lea el artículo titulado "Medios de Comunicación empleados en la organización" que figura en las páginas 31 a 34.

Como complemento de este artículo, Ud. podrá encontrar en el Anexo I del I.B.E. 3, toda la información necesaria sobre la correcta manera de redactar y presentar algunos de los tipos de mensajes más usados, dentro de la comunicación formal de una Organización.

3 N.3

Ahora sí. Ud. ha finalizado el estudio de este Bloque sobre Comunicación.

Si no se siente seguro de haber alcanzado satisfactoriamente todos o algunos de los Objetivos Específicos del Bloque, no vacile en repetir las lecturas y la ejercitación correspon - dientes.

Pero si Ud. está en condiciones de responder eficazmente a la evaluación del Bloque, entonces, además de felicitarlo, le comunicamos una buena noticia:

¡Ud. ya ha cumplido con la mitad de su proceso de Capacitación en el presente Curso¡

De ahora en adelante, y ya completamente familiarizado con la metodología de estudio, confiamos en que su aprendizaje seguirá avanzando sin tropiezos. ¡Buena Suerte¡.

Y no olvide que siempre que lo considere necesario, Ud. puede contar con nuestro apoyo y con el asesoramiento directo de su facilitador.

NOTA

NOTA.