

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
CASO: DIVISIÒN DE RECAUDACIÒN DE LA GERENCIA REGIONAL SUR DE
LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÒN TRIBUTARIA”**

Licda. Mildred Damaris Guillén Camel

Guatemala, octubre de 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
CASO: DIVISIÒN DE RECAUDACIÒN DE LA GERENCIA REGIONAL SUR DE
LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÒN TRIBUTARIA”**

Informe final de Tesis para la obtenciòn del grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Pràctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Econòmicas, en el punto SÈPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la Sesiòn celebrada el veintidòs de Febrero de 2005.

Profesor Consejero

MSc. Antonio Isaac Gonzàlez Leal

Licda. Mildred Damaris Guillèn Camel

Guatemala, octubre de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V:	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL

EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN EL

ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinadora:	MSc. Mayra Lorena García Morales
Profesor Consejero:	MSc. Antonio Isaac González Leal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTICUATRO DE OCTUBRE DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, Subinciso 6.8.2 del Acta 25-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de octubre de 2008, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 015-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de agosto de 2008 y el trabajo de Tesis de Maestría en **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** denominado: **“PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. CASO: DIVISION DE RECAUDACION DE LA GERENCIA REGIONAL SUR DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA”**, que para su graduación profesional presentó la Licenciada **MILDRED DAMARIS GUILLEN CAMEL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



#Ingrid



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 015-2008

En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el veintiséis de agosto del año en curso, a las 18:30 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada Mildred Damaris Guillen Camel Carné No. 100011968, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta No. 05-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

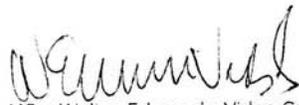
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada "**Programa de Comunicación para el Fortalecimiento del Cumplimiento de los Objetivos Organizacionales. Caso: División de Recaudación de la Gerencia Regional Sur de la Superintendencia de Administración Tributaria**".

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos **CON CORRECCIONES** por el Jurado Examinador.

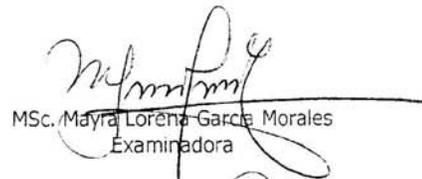
Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, el veintiséis de agosto de dos mil ocho.


MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Presidente


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario


MSc. Antonio Isaac González Leal
Profesor-Consejero


MSc. Mayra Lorena García Morales
Examinadora


Licda. Mildred Damaris Guillen Camel
Postulante

AGRADECIMIENTOS

- AL SUPREMO CREADOR:** Proveedor de la sabiduría el trabajo y la salud.
- A LA VIRGEN MARÍA:** Mujer admirable por su fe, perseverancia y valentía.
- A MIS PADRES:** Rodolfo y Hilda: en especial a mi Madre; gracias por ser mi compañía, mi brazo derecho, mi mejor amiga. Que este triunfo sea para usted una mínima recompensa de todo lo que me ha dado.
- A MIS HERMANOS:** William y Víctor: Todo mi cariño fraternal, gracias por su apoyo y no dejarme sola.
- A MI ABUELITO:** Leopoldo Camel: Quien me ha enseñado el amor a mi tierra, la honradez y la humildad.
- MIS HIJOS:** William y Enrique. Como muestra de inspiración, con todo mi amor.
- A TI:** Que estas aquí y en mi corazón.
- CON CARIÑO A:** Marilu, Elva, Ninet, Josué, Andrea y Fatima, por todo su cariño y apoyo.
- A LA SAT:** Especialmente al personal de la Gerencia Regional Sur por dejarme compartir con ellos mis conocimiento y cariño. A mi equipo de trabajo.
- A MI ASESOR:** Licenciado MSc. Walter Edmundo Vides, gracias por su paciencia y palabras de ánimo.
- A MI MAESTRO CONSEJERO:** Licenciado MSc. Antonio Isaac González Leal, por sus sabios consejos y su amistad.
- A USTED:** Que comparte mi alegría y mi satisfacción.

CONTENIDO

	No. Pagina
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	iii-vi
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Concepto de la Comunicación Organizacional	5
2.2 Definiciones de los Conceptos Utilizados en la Comunicación	6
2.3 Elementos de la Comunicación	7
2.4 Proceso de la Comunicación	9
2.5 Como Ser Efectivo en la Comunicación	12
2.6 La Comunicación en las Organizaciones	12
2.7 Relaciones Laborales y la Comunicación	13
2.8 Problemas de la Comunicación Vertical	15
2.9 Comunicación Organizacional y Nuevas Tecnologías	17
2.10 Tipos de Comunicación	17
2.11 Ventajas y Desventajas del Uso de la Comunicación Oral y Escrita	18
2.12 Barreras de Comunicación	19

2.13 Redes de Comunicación	21
2.14 Gestión de la Comunicación	22
2.15 Herramientas de Gestión	24
2.16 Sistemas de Comunicación	26
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Tipo de Estudio	28
3.2 Hipótesis	28
3.3 Instrumentos Aplicados	28
3.4 Alcances y Limitantes	29
3.5 Población	30
3.6 Procedimiento	30
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	31
4.1 Resultados Obtenidos en el Cuestionario, Conocimientos Generales del Colaborador	31
4.2 Resultados del Diagnóstico de Tecnología Utilizada	41
4.3 Resultados de Observación de Comportamiento de Comunicación verbal y no verbal	42
4.4 Resultados del Cuestionario Uso de Medios Escritos	43
4.4 Resultados de Prueba de Puntuación a Secretarias	44
4.5 Evaluación de la Comunicación	45

4.6	Inventario de Autoescucha	49
4.7	Errores de la Comunicación Escrita	50
5.	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN COMO MEDIO DE FORTALECIMIENTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES CASO: DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN GERENCIA REGIONAL SUR, SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.	51
5.1	Introducción	52
5.2	Objetivos	53
5.3	Procedimiento	54
5.4	Procedimiento para Desarrollar el Programa de Comunicación Organizacional	56
5.4.3	Objetivos Específicos	57
5.4.4	Condiciones Generales	58
5.4.5	Contenido Temático	60
5.4.6	Cronograma de Actividades	79
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	82
	ANEXOS	84

RESUMEN

A medida que la Superintendencia de Administración Tributaria, se moderniza con nuevos sistemas y tecnología en constante cambio, se ven relucir los problemas de comunicación dentro de la organización. Para cumplir con los objetivos institucionales y tomar en cuenta que la superación de la Superintendencia de Administración Tributaria, depende de un conjunto de procesos de formación encaminados a la adquisición, ampliación y perfeccionamiento continuo de medios de comunicación, habilidades básicas y especializadas que requieran mejorar el desempeño de sus funcionarios y empleados, es necesario involucrar a todo el personal en los procesos comunicativos.

En los últimos años se ha escuchado hablar de la práctica de la comunicación organizacional y se han realizado combinaciones de soporte entre papeles y medios electrónicos. Esta era de modernización también llegó a la Superintendencia de Administración Tributaria, no obstante los efectos de la revolución electrónica han sido profundos y han afectado en muchos aspectos al personal de las distintas unidades administrativas.

Este estudio revela las dificultades y barreras de comunicación escrita que limita el cumplimiento de los objetivos organizacionales entre los empleados de las diferentes Oficinas Tributarias, de la División de Recaudación de la Superintendencia de Administración Tributaria. El problema que se presenta se debe a la ausencia de un ambiente comunicativo, éste es deficiente en la generación de los cambios que se requieren y los indicativos son "bajos niveles de eficiencia".

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico, realizándose un estudio de tipo descriptivo que permitió medir diversos aspectos y componentes de la comunicación que se establece al interior de las Oficinas Tributarias ubicadas en la División de Recaudación, de la Gerencia Regional Sur.

El estudio se inició revisando información bibliográfica que permitió recopilar información teórica sobre el tema central “Comunicación Organizacional”, además se efectuó el trabajo de campo a través de diferentes instrumentos aplicados a la totalidad de empleados que laboran en las oficinas tributarias antes mencionadas. Posteriormente se revisó y analizó la información recolectada y con los resultados obtenidos se procedió a elaborar la propuesta.

A través de la investigación se comprobó que los empleados de las diferentes unidades cuentan con tecnología moderna: teléfonos, fax, multimedia, teatro en casa, acceso a todos los medios de comunicación escrita, gozan de estabilidad laboral, conocen claramente las tareas y funciones de su puesto de trabajo, han recibido capacitación, las relaciones interpersonales entre compañeros, jefes y subalternos es apropiada.

En las oficinas tributarias se cuenta con formatos establecidos de comunicación escrita como: memorandos, hojas de trámite, correos electrónicos, oficios, carteleras, etc. Sin embargo, el problema de los colaboradores es la redacción y la gramática, que trae como consecuencia una deficiente interpretación de mensajes e instrucciones; afectando de manera significativa los procesos administrativos.

Además se presenta en los colaboradores una deficiente interpretación de las normas y procedimientos, escaso seguimiento de los procesos administrativos, traslado inapropiado de información, especialmente la que se envía en forma escrita y retroalimentación inadecuada por parte de las autoridades.

La propuesta tiene como propósito mejorar las relaciones interpersonales, reforzar la comunicación escrita, promover la cultura de la lectura y retroalimentar las leyes y procedimientos básicos para cumplir con los objetivos organizacionales a través de la optimización de la comunicación organizacional.

Para dar cumplimiento a la propuesta es necesario establecer equipos de trabajo, reuniones, celebraciones de actividades especiales, detectar personal con habilidades y características de líder y que tenga habilidades docentes, cada oficina tributaria debe organizar al equipo que será responsable de actualizar y retroalimentar a los colaboradores de cada unidad.

Que el equipo de trabajo de cada unidad administrativa revise los formatos de comunicación escrita que ya se utilizan en las oficinas y que se procesa a programar y ejecutar talleres de lectura, redacción y auto escucha, para que sean adoptados como hábitos de trabajo.

INTRODUCCION

La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), es una entidad descentralizada, creada en 1998 para recaudar y administrar los tributos. Tiene competencia y jurisdicción en todo el país; tiene autonomía funcional, financiera y administrativa. Cuenta con personalidad jurídica y recursos propios.

Específicamente la División de Recaudación y Gestión, dirige las actividades relacionadas con la gestión, recaudación, cobro y devolución de los tributos, incluyendo los que gravan el tráfico exterior de las mercancías. También administra las actividades relacionadas con el servicio de atención y orientación a los contribuyentes. La Intendencia de Recaudación y Gestión cuenta con un intendente, jefes normativos y jefes regionales.

Los jefes regionales de recaudación están ubicados en las diferentes gerencias regionales del país, región central, nororiente, occidente y sur. Siendo esta última la que esta sujeta al presente estudio, donde se cuenta con oficina tributaria en los departamentos de Escuintla, Retalhuleu, Suchitepéquez, Jutiapa y Santa Rosa.

La presente tesis titulada **“PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. CASO: DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN DE LA GERENCIA REGIONAL SUR DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA”** permitirá identificar los diferentes procesos de comunicación que se establecen en las oficinas ubicadas en esa región, conocer las herramientas básicas, el diseño y la administración de estrategias para la mejora de la comunicación organizacional.

La autora de la presenta investigación por la experiencia obtenida como colaboradora de la Superintendencia de Administración Tributaria, considera que en los trabajadores existe mayor riqueza en la comunicación informal, que en la

comunicación formal, situación que daña el clima organizacional, porque muchas veces la información que se maneja tiende a distorsionarse y causa problemas a nivel de relaciones, intereses y valores. El problema se hace más evidente porque los trabajadores no perciben una comunicación bidireccional, sino una comunicación unidireccional descendente, manifestando que la información que reciben de sus superiores es escasa.

Presentar un programa de comunicación organizacional permitirá alcanzar los objetivos y las metas administrativas, mejorar el funcionamiento básico de las áreas y funciones del personal, evaluar los flujos y recursos de la comunicación para construir el proceso participativo del grupo logrando de esa forma mayor efectividad en los colaboradores de la Superintendencia de Administración Tributaria.

La hipótesis del presente trabajo de investigación es la siguiente: la comunicación es fundamental como medio de fortalecimiento en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tiene como objetivo general presentar un programa de comunicación organizacional que permita alcanzar los objetivos y metas administrativas de la División de Recaudación y Gestión, de la Gerencia Regional Sur.

Tiene como objetivos específicos: identificar a los actores principales del proceso de comunicación organizacional, analizar los canales de comunicación que actualmente se establecen al interior de las oficinas tributarias, establecer la administración de un sistema de comunicación escrita, crear mecanismos de evaluación continua que permitan detectar las posibles dificultades del programa.

La tesis está conformada por cinco capítulos: el primero, contiene los antecedentes en donde se describe a la institución en la que se realizó el estudio y la razón de ser del presente trabajo, ejecutado en las Oficinas Tributarias de Santa Rosa, Jutiapa, Escuintla, Santa Lucía Cotzumalguapa, Suchitepéquez y

Retalhuleu, pertenecientes a la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia Regional Sur. El marco teórico que fundamenta el presente trabajo se encuentra en el capítulo dos y contiene información relacionada con la comunicación organizacional y lo referente a la comunicación escrita.

En el capítulo tres, se describe paso a paso la metodología y las técnicas utilizadas para realizar la investigación, asimismo se detallan los instrumentos utilizados para recolectar la información, el trabajo de campo se efectuó con la totalidad de los empleados, aplicándose los instrumentos del 25 de octubre de 2007 al 25 de marzo de 2008.

El análisis y presentación de los resultados se presenta en el capítulo cuatro, seguidamente aparece el capítulo cinco en donde se describe ampliamente el programa de comunicación que se diseñó de acuerdo a las necesidades identificadas en la presente investigación, en donde se determinó que es necesario contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión de los colaboradores de cada unidad administrativa. Implementar en la cultura organizacional la gestión de la comunicación escrita inmersa en el conjunto de valores de referencias, hábitos de lectura, ritos, signos, etc., que fundamenten la concepción que se tiene de la institución y sus objetivos.

Después, aparecen las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía utilizada, los anexos en donde se encuentran las guías, cuestionarios y observaciones realizadas durante el estudio.

1. ANTECEDENTES

La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), es una entidad descentralizada, creada en 1998 para recaudar y administrar los tributos. Tiene competencia y jurisdicción en todo el país; tiene autonomía funcional, financiera y administrativa. Cuenta con personalidad jurídica y recursos propios.

La visión de la SAT, es, ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario, capaz de incrementar la recaudación en forma sostenida por encima de la actividad económica utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria.

La misión de la SAT es recaudar los recursos necesarios para que el Estado cumpla sus deberes aplicando con imparcialidad e integridad la legislación tributaria, brindando servicios que faciliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias a los contribuyentes y así, obtener un máximo rendimiento del régimen tributario.

El Decreto 1-98 del Congreso de la Republica de Guatemala, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, vigente a partir del 21 de febrero de 1988, crea la Superintendencia de Administración Tributaria, como una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, gozando de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

AUTORIDADES DE LA SAT

El Directorio

Es el órgano de dirección superior de la SAT entre sus funciones está emitir opinión previa sobre toda iniciativa de ley que presente el Organismo Ejecutivo en materia tributaria, proponer las medidas legales necesarias para mejorar la administración tributaria y asesorar al Gobierno en materia de legislación fiscal.

Superintendente de Administración Tributaria

Es la autoridad administrativa superior y el funcionario ejecutivo de mayor nivel jerárquico de la SAT. Aparte de la administración y dirección general, celebra los contratos, convenios y toda clase de actos jurídicos vinculados con las atribuciones de la SAT.

Intendencia

“La Superintendencia de Administración Tributaria está conformada en una de sus partes por la Intendencias de Recaudación y Gestión”

Intendencia de Recaudación y Gestión

Dirige las actividades relacionadas con la gestión, recaudación, cobro y devolución de los tributos, incluyendo los que gravan el tráfico exterior de las mercancías. También administra las actividades relacionadas con el servicio de atención y orientación a los contribuyentes. La Intendencia de Recaudación y Gestión cuenta con un intendente, jefes normativos y jefes regionales.

Los jefes regionales de recaudación están ubicados en las diferentes gerencias regionales del país, región central, nororiente, occidente y sur. Siendo esta última la que esta sujeta al presente estudio, donde se cuenta con oficina tributaria en los departamentos de Escuintla, Retalhuleu, Suchitepéquez, Jutiapa y Santa Rosa.

Con fecha 14 de octubre de 1998, mediante Acuerdo 2-98 del Directorio de la Superintendencia de Administración Tributaria, se integran las funciones de dicha administración tributaria, que son efectuar ajustes, determinar la obligación tributaria de imponer y aplicar sanciones de las acciones de fiscalización y verificación de las obligaciones Tributaria, creándose para el efecto las intendencias de Recaudación y Gestión entre otras.

La Intendencia de Recaudación y Gestión, se orienta a disponer de canales de captación de los tributos internos y del comercio exterior, generar la información oportuna, confiable y útil, de aplicación sobre la recaudación. Se encarga de la contratación de entidades del sistema bancario para que actúen como entes recaudadores y que permitan la recepción diaria de la información sobre los ingresos recaudados.

La SAT no cuenta con un estudio relacionado con la mejora de la comunicación escrita que permita evaluar y mejorar los medios para fortalecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el personal de la Intendencia de Recaudación y Gestión.

En la mayoría de las administraciones de nuestro medio, los trabajadores consideran que existe mayor riqueza en la comunicación informal, que en la comunicación formal, lo cual es dañino para el clima organizacional, en vista que la información que se maneja tiende a distorsionarse y causa problemas a nivel de relaciones, intereses y valores. El problema se hace más evidente porque los trabajadores no perciben una comunicación bidireccional, sino una comunicación unidireccional descendente, manifiestan que la información que reciben de sus superiores es escasa.

Tomando en consideración que desarrollar un programa de comunicación efectiva, en el marco de la totalidad de las dependencias de la Administración Tributaria, es sumamente amplio, se ha considerado pertinente delimitar el mismo a nivel de las

seis oficinas tributarias, integrada por cuatro, siete y hasta ocho personas por unidad administrativa, en diferentes, niveles y categorías laborales, y a la diversidad de funciones de sus dependencias en apoyo a la actividad laboral. Se considera viable y pertinente delimitar la intervención a la variable de comunicación escrita, ya que ésta es determinante en el logro de los objetivos organizacionales.

Esta intervención está dirigida a los diferentes niveles y categorías de la estructura organizativa y de puestos del Departamento de Recaudación y Gestión, de la Gerencia Regional Sur. Tomando en consideración, que la comunicación debe ser dinámica, fluida, ágil, así como efectiva, comprensible, clara y precisa en los diferentes niveles. Por lo anterior esta información debe transmitir para el desempeño laboral, normas, valores, actitudes, u otro tipo de mensajes simbólicos propios de la cultura organizacional y consecuentemente, influyen en el desempeño laboral.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación

“Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y circulación de la información. Para ello resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escuchar al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.”

“La comunicación es el proceso para la transferencia de mensajes (ideas o emociones) mediante signos comunes entre emisor y receptor, con una reacción o efecto determinado” ¹. La comunicación abarca ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores; es un puente entre las personas. La comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que se comunica para ser eficientes y obtener el máximo de las personas y las situaciones.

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, siendo estos; el control, la motivación, la expresión emocional y la información. La comunicación actúa para **controlar** el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. La comunicación favorece la **motivación** al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo

¹ Martínez de Velasco Alberto, Nosnik Abraham, Manual gerencial, Comunicación Organizacional Practica, Edit Trillas, México D.F. 1988.

fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la **expresión emocional** de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de **facilitador en la toma de decisiones**. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

“La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre si los integrantes de la organización, entre ésta y su medio”.⁴

Los conceptos anteriores de la comunicación organizacional hacen énfasis en la transmisión de mensajes intercambiantes entre dos o más personas que forman parte de la institución o del ambiente que la rodea. Es importante estimular la escucha de las personas para no perder el sentido por la cual fue fundada.

2.2. Definiciones de los Conceptos Utilizados en la Comunicación Organizacional

a. “Comunicación interna: es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.”⁵

b. Comunicación externa: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>”,

⁵ Bosco, C.; Notas sobre el método experimental y correlacional; Mimeo; Bs.As.; 1990

c. Relaciones públicas: el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con los diferentes públicos externos.

d. Publicidad: es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

e. Publicidad institucional: es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medio de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización.”

2.3. Elementos de la Comunicación

Emisor:	Es el agente que genera la salida de mensaje, el hacedor de las formas expresivas, puede ser una persona, grupo, institución u organización. Su papel es muy importante dentro del proceso de comunicación, ya que es él quien establece la relación, al compartir una serie de informaciones.
Receptor:	La precisión de los rasgos del receptor, al igual que en el caso del emisor, es una tarea sumamente amplia. Es el agente, grupo, organismo o institución que es capaz de percibir el mensaje, decodificarlo y asignarle significación mediante un proceso similar al del emisor, pero a la inversa.
Mensaje:	Es lo que se quiere expresar, al contenido, al objeto de la comunicación. Es todo aquello que el emisor practica al receptor. Este producto físico creado por el emisor puede manifestarse a través de múltiples formas: discurso oral, escrito, gestual y gráfico.
El canal:	Es el medio a través del cual viaja el mensaje, a la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál canal formal o informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con

	<p>el trabajo de los miembros. Tradicionalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.</p> <p>6</p>
--	--

Para que un mensaje sea efectivo necesita:

Decodificación	Es la interpretación que el receptor del mensaje hace del mensaje.
Retroalimentación	Es la información que recibe el emisor y que le sirve para saber si el mensaje ha llegado correctamente. Las formas de transmitir información son: verbal, no verbal y gráfica.
Claridad	Denominada distinción, la claridad se consigue cuando se logra utilizar las palabras exactas que definen aquello que queremos decir, sin dar lugar a confusiones.
Precisión	Consiste en decir exactamente aquello que queremos sin hacer uso de demasiadas palabras u oraciones demasiado largas de forma innecesaria. La simplicidad del lenguaje y la economía de las palabras suelen ser de gran ayuda.
Objetividad y veracidad	Es necesario asegurarse de que la información que se emite es objetiva y que ésta no ha quedado anticuada.
Oportunidad	La información debe llegar en el momento oportuno.

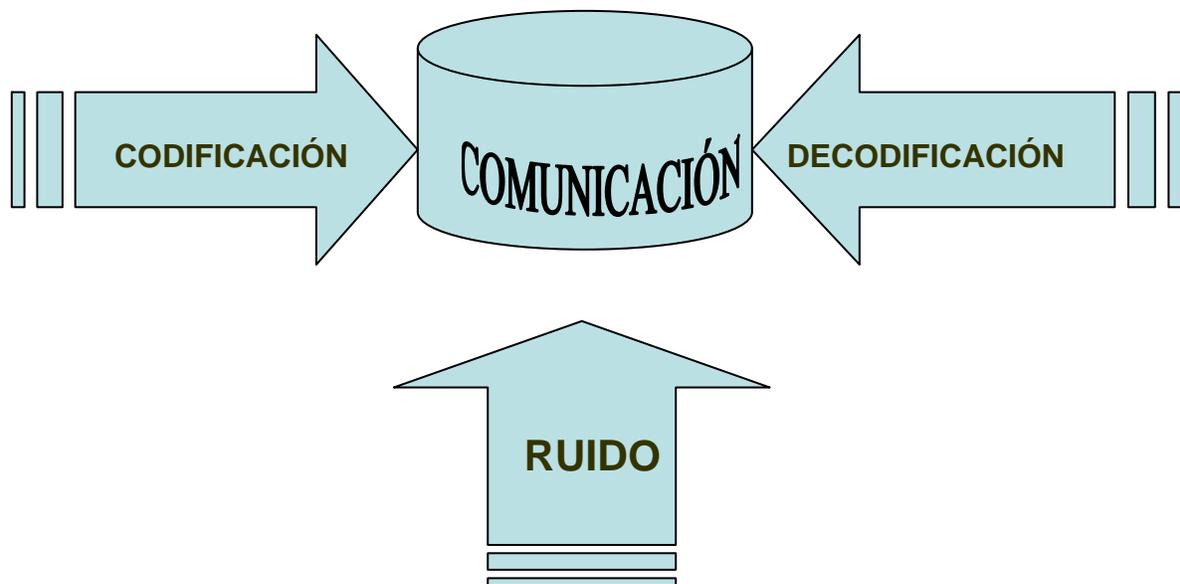
6. <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

Interés	El emisor debe ofrecer datos importantes para el receptor.
Difusión	Para que la información llegue adecuadamente y se produzca el acto de comunicación, es necesario que se empleen todos los medios posibles.

2.4. Proceso de la Comunicación

Los elementos de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (*feed-back*, mensaje de retorno o mensaje secundario). **(Véase en anexos, figura 1)**

Figura 1



- **“Fuente:** es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.⁷
- **Emisor o codificador:** es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- **Receptor o decodificador:** es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o receptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el *feedback* o retroalimentación.
- **Código:** es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos.
- **Mensaje:** es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.
- **Canal:** es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire,

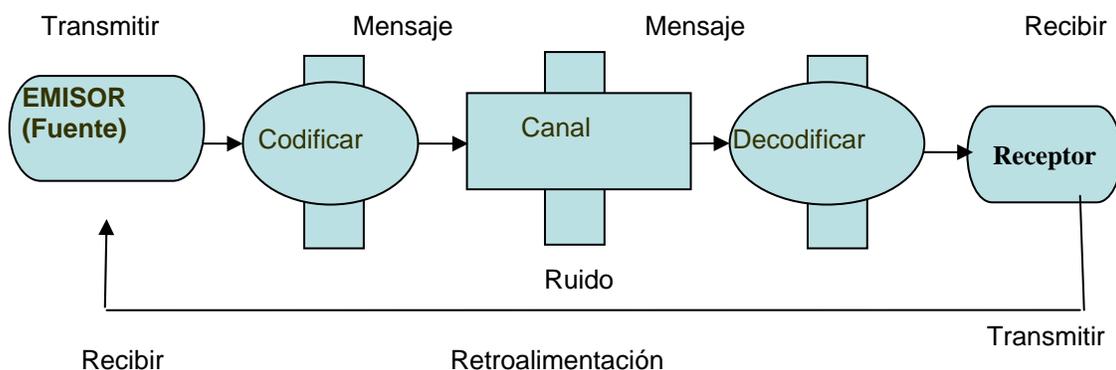
⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá : Mac Graw Hill, 1999. 699 p.

en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

- **Referente:** realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- **Situación:** es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia o barrera:** cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio.
- **“Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno):** es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no, logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.⁸

Figura 2

Factores que influyen en la efectividad y la ineffectividad de la comunicación



⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá : Mac Graw Hill, 1999. 699 p.

Como Ser Efectivo en la Comunicación: el proceso de la comunicación es ejercer un determinado efecto en el receptor. Los efectos son cambios en el comportamiento, actitudes y /o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado. El impacto facilita, establece, mantiene o cambia la opinión o actitud de un receptor y, como se ha dicho, depende no sólo de las habilidades sino del conocimiento del receptor y de su experiencia total. Los cambios que se pueden lograr en el receptor son de tres tipos.

1. Cambio en los conocimientos.
2. Cambio de actitud y opinión.
3. Cambio en la conducta aparente

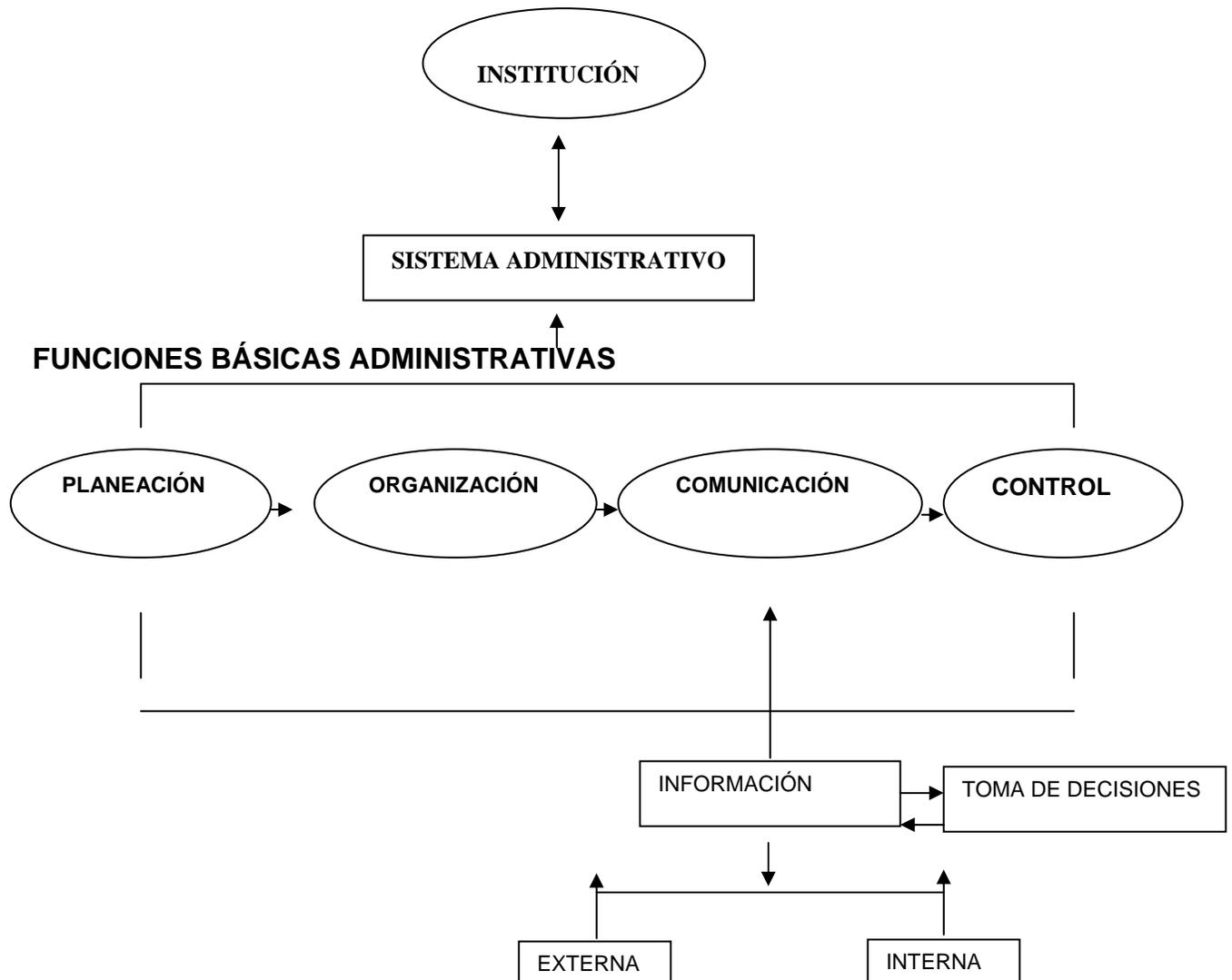
2.6 La Comunicación en las Organizaciones

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra parte. Abordar la comunicación desde una óptica empresarial (necesaria, por cierto) significa navegar en las aguas del cálculo. Sin embargo, muchas de las acciones que diariamente realiza cualquier organización distan de poder ser cuantificadas de modo certero y no por ello dejan de ser valiosas o importantes.”⁹

⁹ CORTIJO JACOMINO, RENÉ. Didáctica de las ramas técnicas: una alternativa para su desarrollo. – 1996. – 54 h. – Soporte magnético. – ISPETP, La Habana, 1996.

Figura 3

APLICACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS A LA COMUNICACIÓN



2.7 Relaciones Laborales y Comunicación: “Una de las funciones fundamentales de Recursos Humanos es la comunicación donde se deben explicar los objetivos y resultados de la compañía, así como los hechos principales que se desarrollan o que se vislumbran a futuro. Posteriormente, con los supervisores y gerentes es vital un programa trimestral de comunicación directa, en el cual se exponen los planes de recursos humanos. La parte de comunicación

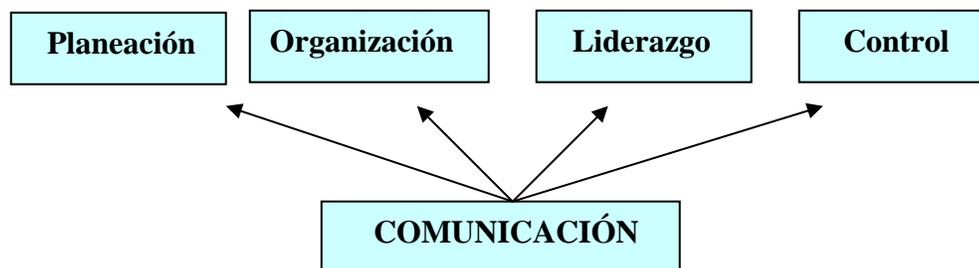
es algo que se debe reforzar y debe ser promovido por, la Dirección General y apoyado por las presentaciones directas a los empleados”¹⁰.

“La comunicación formal: es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente ascendente u horizontal.

La comunicación descendente: es utilizado por los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. La comunicación descendente no tiene que ser oral o cara a cara. Se considere relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución, esta revisión debe atender los elementos estratégicos, tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y aun la supervivencia de una institución puede verse amenazada, los problemas principales se deben a la falta de comunicación.”¹¹

Figura 4

La fundamentación de las funciones de management. Adaptado de Stones, J.A., 1982

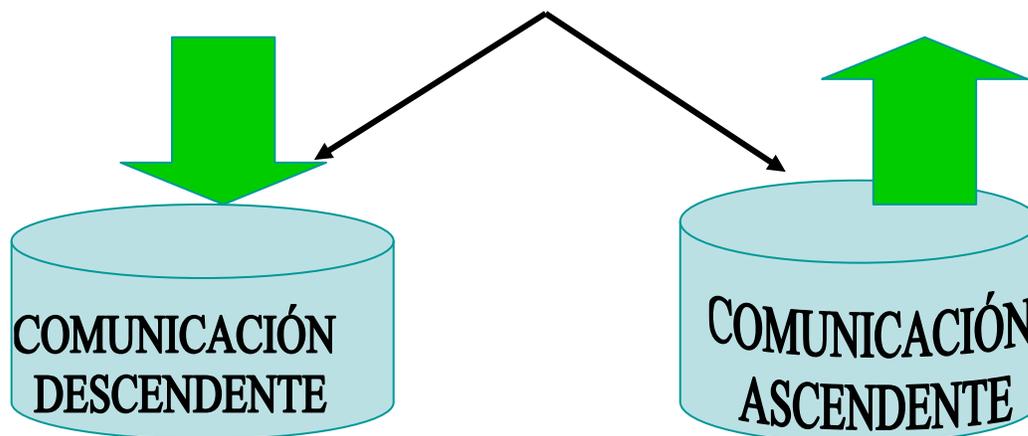


¹⁰ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Bogotá : Prentice Hall, 1991. 670 p.

¹¹ <http://www.lpyme.org/temas/empresas/idea.htm>. La organización en las empresas. p. 3

“La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para captar ideas sobre cómo pueden mejorarse las cosas en la organización.

2.8 Problemas de la Comunicación Vertical



La comunicación horizontal: se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. La comunicación horizontal se dará a través de redes de informaciones personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal, su mayor importancia radica más por su posición informal que por su nivel jerárquico.”¹²

Este tipo de comunicación es lo que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse

¹² <http://www.lpy.me.org/temas/empresas/idea.htm>. La organización en las empresas. p. 3

directamente entre sí y, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización de la siguiente manera. Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se han propuesto lograr. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico trabajan juntos para cumplir una tarea o proyecto particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal. Por lo anterior la comunicación se puede dar de la siguiente manera:

- a. Entre miembros del mismo grupo
- b. Entre miembros de distintos grupos
- c. Entre miembros de distintos departamentos
- d. Entre la línea y el staff (grupo de asesores especialistas).

La comunicación horizontal es necesaria y debe fomentarse para mejorar el funcionamiento de la organización y /o el cumplimiento de metas u objetivos propuestos. Es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización mas se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.

La razón por la que surge la comunicación horizontal, esta en el hecho de que distintos departamentos en la organización tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. En otras palabras, existe entre ellos "independencia funcional" y, como se encuentran al mismo nivel estructural, su comunicación será horizontal. Cuando el gerente de un departamento se comunica con el encargado de promociones, capacitación, etc., para asesorarse con respecto a sus subalternos, se esta comunicando horizontalmente. Cuando varios departamentos unen esfuerzos para un mismo proyecto, tratando de aprovechar al máximo la especialidad de cada uno, también utiliza la comunicación horizontal para su coordinación.

2.9 Comunicación Organizacional y Nuevas Tecnologías

“El uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación se han constituido en herramientas para la competitividad, de allí que uno de los grandes retos que tiene el comunicador organizacional es la de generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías. Cuando falla la comunicación organizacional, esto se ve reflejado en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios. “La Comunicación Organizacional se debe plantear como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca del bien común que es la "comunidad laboral" y el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados internacionales”¹³.

2.10 Tipos de Comunicación

Tipos de comunicación: verbal, no verbal y gráfica

a. La comunicación verbal

“Se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza. Puede ser oral o escrita. Por ejemplo: conversaciones, juntas, entrevistas, memorandos, cartas, tablero de avisos, correo electrónico, páginas de Internet.

b. Comunicación no verbal

Las personas se pueden comunicar sin pronunciar palabras, sin escribir cosa alguna. Las acciones son actividades de comunicación no verbal que tienen igual importancia que la palabra y las ilustraciones. Puede ser por medio del movimiento corporal (postura, gestos, ademanes), la proxémica (uso físico de los espacios). La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto, movimientos, diferencias culturales, etc. En la comunicación no verbal se

¹³ KOONTZ, H y WEINHRICH, H. Administración una perspectiva global. México : Mac Graw Hill, 1998. 500 p.

incluyen tanto las acciones que se realizan como las que se dejan de realizar. Así, un apretón de manos fuerte, o llegar tarde todos los días al trabajo son formas de comunicación. En las organizaciones, la comunicación no verbal se da por las asignaciones de espacios físicos, la manera en que se sienta la gente en las juntas, la forma como se visten, etc.

c. Comunicación gráfica

La comunicación gráfica y las ilustraciones son complemento para la comunicación de tipo verbal, se refiere a los apoyos gráficos que se utilizan tanto para apoyar un mensaje como para transmitir una idea completa”¹⁴.

Las organizaciones utilizan diagramas de avance, mapas, logotipos, iconos y otro tipo de gráficos para complementar la actividad de comunicación. Es importante combinar las ilustraciones con palabras bien seleccionadas para lograr el éxito de la comunicación.

De igual manera, las fotografías, pinturas y similares obras de arte tienen una función de comunicar por sí mismas, por medio de la imagen que transmiten.

2.11 Ventajas y desventajas del Uso de la Comunicación Oral y Escrita

Independientemente del tipo de comunicación que se lleve a cabo es importante tomar en cuenta las palabras, el significado que se les da, el contexto en que se utilizan, y los estímulos sociales que existen. Para que la comunicación sea efectiva se requiere que esta sea precisa, clara y bidireccional.

Cada uno puede tener una interpretación personal de los símbolos utilizados en la comunicación, por eso es importante: conocer el tema del que se está hablando; reunir hechos esenciales; ser específico; organizar las ideas y pensamientos.

¹⁴ Carla Cirigliano, Comunicadora Social y Tec. en Comunicación de las Organizaciones carlacirigliano@yahoo.com.ar

2.12 Barreras de la Comunicación

En los distintos campos en que se lleva a cabo la comunicación pueden aparecer una serie de barreras o impedimentos que hagan que ésta no llegue o que su emisión o recepción se produzca de forma errónea. Para que la comunicación se produzca de modo efectivo es necesario eliminar las barreras que puedan aparecer. Hay dos tipos de barreras.

a. Las barreras del lado del emisor

Perturbaciones e interferencias: aquello que es nuevo en el mensaje puede convertirse en perturbación, dificultando así la comprensibilidad del mismo.

Ruidos: son aquellos elementos no deseados que se interponen en la comunicación.

Redundancias: son aquellas partes del mensaje que son repetitivas o banales.

Contexto: la emisión de mensajes en contextos o situaciones inusuales puede entorpecer la transmisión de información”¹⁵.

Actitudes: son ideas con una gran carga emocional que predispone a un tipo de acciones con respecto a determinadas situaciones sociales. Ésta tiene gran influencia en tres factores:

Actitud hacia uno mismo.

Actitud hacia el receptor.

Actitud hacia el tema.

b. Las barreras del lado del receptor

c. Falta o deficiencia de feedback

Ésta es una de las mayores barreras de la comunicación por parte del emisor, puesto que es el feedback el que indica si se está recibiendo o no el mensaje.

“Falta o deficiencia de empatía: la empatía es la aptitud para situarse en el lugar del otro con objeto de comprender mejor sus reacciones ante lo que está diciendo.

¹⁵ Leonardo Enrique Sayago, Investigación en Comunicación Organizacional, Licencomunicacion.com.ar

El efecto halo: es el proceso en el que una persona tiende a juzgar un rasgo específico en función de una impresión general favorable o desfavorable. El halo es la pantalla que no le permite al receptor ver el rasgo o hecho concreto que está juzgando.

Proyección: la proyección consiste en atribuir a otra persona características propias.

Tendencia a evaluar: la tendencia natural humana a juzgar, evaluar, aprobar o desaprobado lo que se dice es una de las principales barreras de la comunicación. Cuando se mantiene una conversación lo primero que se suele hacer es evaluar aquello que dicen los demás. Esto muchas veces tiene lugar incluso antes de que el emisor haya terminado de transmitir su mensaje.

El entorno: el exterior también impone barreras: con matices físicos: clima, lugar, aspecto y con matices psicológicos: roles sociales, relaciones interpersonales.

Carácter: son las disposiciones congénitas que se encuentran en la mente del ser humano.

Aptitud: es la capacidad en potencia que un ser posee para desarrollar la acción de comunicación.

Actitud: es la predisposición de una persona a reaccionar en algún sentido ante algo y puede variar dependiendo de la circunstancia.

Sentimiento: forma de vivir o sentir algo. Ello implica variabilidad de elementos de carácter conscientes o inconscientes; afectivos o intelectuales, que pueden ser contradictorios.”¹⁶

Hábito: series mecánicas, pseudoautomáticas de movimientos o conductas que se producen de modo rutinario.

Valores: serie de fundamentos personales de importancia que constituyen la base de la creencia, modo de pensar y de algún modo la actitud que se tiene.

¹⁶ Alejandro R. Balza y Karina Aphal, Desarrollos en la Comunicación Interna , comunicologos.com.

2.13 Redes de Comunicación

“Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, se saltan los niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.”¹⁷

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas; la cadena, la rueda y todo el canal.

La cadena: sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

La rueda: se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y de alta precisión.

Toda la red del canal: permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para todos los miembros de la institución, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por

¹⁷ Leonardo Enrique Sayago, Investigación en Comunicación Organizacional, Licencomunicacion.com.ar

ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

2.14 Gestión de la Comunicación

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- I. Promover la comunicación entre los miembros.
 - II. Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
 - III. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
 - IV. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
 - V. No hay que olvidar que la comunicación interna de toda organización esta inmersa en la cultura organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc.
- Los destinatarios: “cuando se habla de "Público Interno”, se refiere solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si se diseña una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

- Participación: la piedra angular: la participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno (como les gusta diferenciar en el marketing institucional de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje".¹⁸ Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

- Información: contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

- Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan "activo intangible". Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

¹⁸ Lic. Mónica María Viada, Comunicación Institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa, licencomunicacion.com.ar

- Toma de decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

2.15 Herramientas de Gestión

Es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia.

- Carta al Personal: las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.
- Boletines: son publicaciones frecuentes aunque no necesariamente periódicas, cuya frecuencia esta supeditada al surgimiento de eventos o noticias de importancia para la comunidad en donde se distribuye, aun cuando su vigencia es mas bien efímera, de igual forma el costo de impresión no debe de ser alto ya que difícilmente la gente lo conserva por mucho tiempo. Es recomendable que su lectura sea fácil y dinámica.
- Carteleras: este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.
- Cuadernillo de Bienvenida: cualquier persona que ingresa a una institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas

organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

- Manuales de Estilo: son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.
- Folletos: sobre temas particulares como las coberturas ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de conscientización interna.
- Reuniones: las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.
- Buzón de Comunicaciones: permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dar a conocer a los niveles superiores de la organización sus planteamientos. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.
- Medios Electrónicos: las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la revolución científico tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:
 - E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
 - Intranet: es una red interna, presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
 - Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

2.16 Sistema de Comunicación

Es un conjunto de recursos y esfuerzos con el objetivo de dar apoyo a todas las áreas y procesos de la organización, con acciones para facilitar el cumplimiento del plan estratégico, alinear los procesos y propiciar un ambiente positivo

En este momento, su organización pregunta:

- ¿De dónde venimos? La historia y antecedentes de la organización.
- ¿A dónde vamos? La visión, plan y objetivos.
- ¿Cómo vamos? Sentido de logros y no logros.
- ¿Qué me toca hacer a mí? Las actividades y responsabilidades.
- A quién le importa? Beneficios.

Un sistema de comunicación efectivo responde a estas interrogantes.

Beneficios de un sistema de comunicación:

- Infunde claridad en el propósito de la organización.
- Apoya consistentemente la acción del liderazgo.
- Propicia relaciones interpersonales efectivas.
- Genera interfases de comunicación.
- Define políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación.
- Apoya al sistema y procedimientos de producción.
- Integra áreas prioritarias de la organización.
- Genera cohesión en el equipo de trabajo.
- Desarrolla habilidades de comunicación.

Para conocer y medir las necesidades y desempeño de comunicación de una organización, es necesario entrar en contacto con los individuos y equipos que la forman, de una manera sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos. Investigación, aplicación de instrumentos, entrevistas directas y grupos de interés, así como una metodología rigurosa, son las herramientas para determinar el estado que guarda una organización, sus problemáticas de comunicación y posibles soluciones.

Si bien es cierto que el simple hecho de que una empresa reconozca la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones y tenga interés en implementar algo en la materia, ya es un gran logro en sí mismo para la comunicación, también lo es el hecho de que si no se lleva a la práctica de la mejor manera, podría aportar a la empresa más desventajas que beneficios, lo cual implica el mayor problema con que tradicionalmente se ha enfrentado la comunicación en las organizaciones: es ineficiente, resulta cara y, a final de cuentas, es vista como charlatana.

Por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades comunicativas de las organizaciones. Editar una publicación periódica, por ejemplo, o tener un tablero de avisos, no es garantía de que la empresa se esté comunicando con su público interno o que esté satisfaciendo la necesidad comunicativa que tiene y, mucho menos, que lo esté haciendo de la mejor manera. Para todo el mundo es fácil decir “hay que hacer un boletín interno”, y creen que con eso ya está cubierta la comunicación en la empresa.

La comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, **es un proceso, un continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano**. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial. Segundo doble filo: las acciones de comunicación aisladas, a la larga, perjudican más a la empresa de lo que pueden aportar, porque la presentan como inconstante y poco respetuosa con su público, lo cual terminará, lamentablemente, restándole credibilidad frente a sus empleados, sobre todo. Así que antes de implantar algo en materia de comunicación, debería considerarse seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado. Ojala pudiera decir que la comunicación corporativa es un esfuerzo único y aislado que, como por arte de magia, da resultados favorables para la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Estudio

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico, la misma es de tipo descriptivo, porque mide diversos aspectos y componentes de la comunicación que se manifiesta en los empleados de la Gerencia Regional Sur de la Superintendencia de Administración Tributaria y su diseño es no experimental.

3.2 Hipótesis

La comunicación es fundamental como medio de fortalecimiento en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.3 Instrumentos Aplicados

Para recolectar la información se utilizaron las técnicas bibliográficas, expositivas, encuestas, entrevistas y observaciones. Se diseñaron nueve instrumentos que son:

- Datos Generales del Colaborador (Ver Anexo 1).
- Guía de Encuesta de Diagnóstico de Tecnología Utilizada, con el objeto de obtener datos sobre el sistema informático que se utiliza en la institución en diversas actividades laborales (Ver anexo 2).
- Guías de Observación Verbal y No Verbal (Formato C y D) dirigidas a todo el personal, el formato “C” permitió evaluar el comportamiento de la comunicación verbal y no verbal y el formato “D” verificar si la comunicación es apropiada o inapropiada (Ver Anexos 3 y 4).

- Evaluación de la Comunicación (Gerente), dirigida a los Jefes de Departamento para evaluar la comunicación vertical entre Gerente y sus subalternos, por lo tanto esta entrevista se realizó al personal con cargos administrativos (Ver Anexo 5).
- Prueba de Puntuación Aplicada a Secretarias (Ver Anexo 6).
- Evaluación de la Comunicación, dirigida a subalternos para medir la comunicación establecida con los jefes inmediatos (Ver Anexo 7).
- Autoinventario de Escucha, (Ver Anexo 8).
- Se aplicaron evaluaciones de comunicación escrita, que permitió observar la redacción, puntuación, etc.

Asimismo fue necesario recoger información, por medio de guías de observación y entrevistas, con el objeto de registrar el comportamiento de los colaboradores, en la comunicación verbal y no verbal.

3.4 Alcances y Limitantes

- Geográficos: La distancia es un factor crucial en el desempeño de este programa ya que las unidades administrativas dependientes a esta regional, pertenecen al sur del país.
- Material: se cuenta con todos los suministros que se necesitan para la implementación del programa.

3.5 Población

Se tomó una muestra probabilística de seis oficinas tributarias, el estudio se realizó con el 100% de los colaboradores:

UNIDAD ADMINISTRATIVA	CANTIDAD DE EMPLEADOS	PUESTOS	TOTAL
ESCUINTLA	1	Administrador	9
	2	Profesional I	
	3	Técnicos II	
	2	Técnicos I	
	1	Conserje	
SANTA ROSA	1	Administrador	5
	3	Técnicos II	
	1	Técnicos I	
	1	Conserje	
JUTIAPA	1	Administrador	7
	2	Profesional I	
	3	Técnicos II	
	1	Conserje	
SANTA LUCÍA	1	Técnicos II	2
	1	Conserje	
SUCHITEPEQUEZ	1	Administrador	6
	1	Profesional I	
	3	Técnicos II	
	1	Conserje	
RETALHULEU	1	Administrador	6
	1	Profesional I	
	3	Técnicos II	
	1	Conserje	
TOTAL			35

3.6 Procedimiento

- a. Se consultó información bibliográfica, revisando fuentes especializadas sobre el tema: libros, publicaciones en internet, otros.
- b. Se elaboró el plan de la investigación.
- c. Se diseñaron los instrumentos que se utilizarían para recolectar la información.

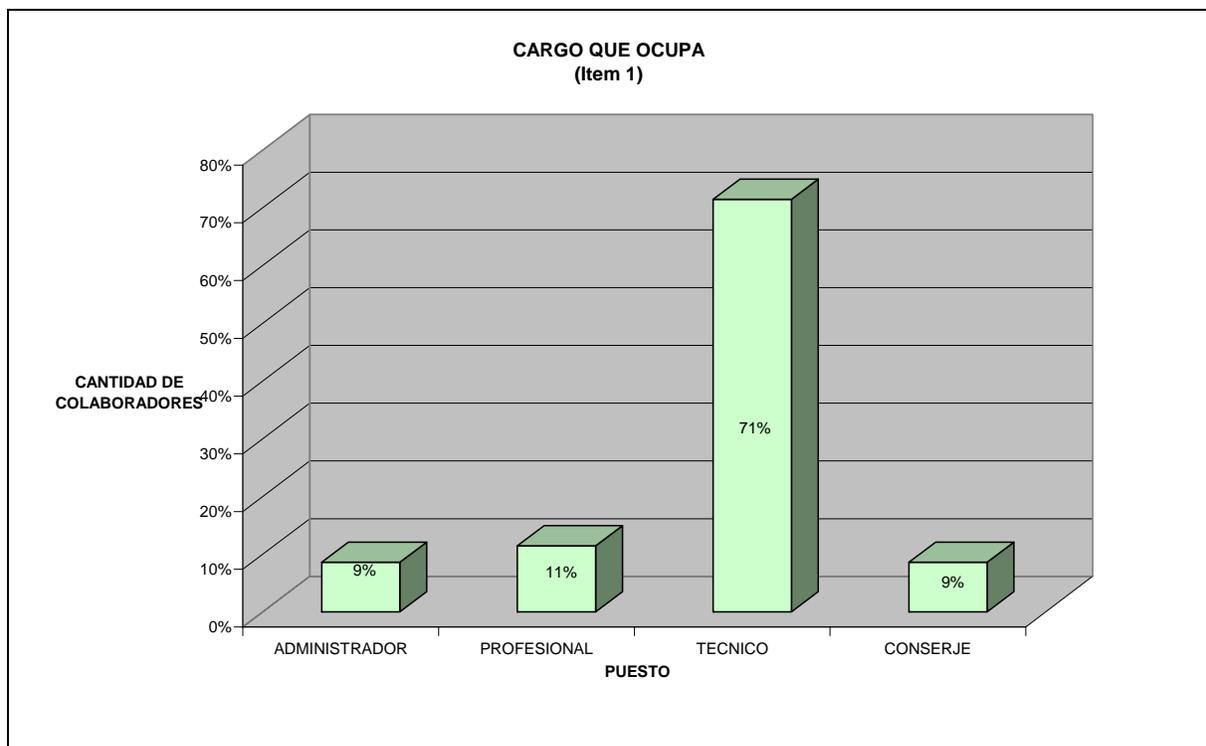
- d.** El presente estudio fue aprobado por el Gerente de la Gerencia Regional Sur.
- e.** El plan y los instrumentos fueron socializados con los administradores para que ellos colaboraran con la aplicación de los mismos.
- f.** Los instrumentos fueron aplicados a la totalidad de los colaboradores.
- g.** Se procedió a revisar y analizar la información recolectada.
- h.** Seguidamente se elaboró la propuesta de comunicación basada en los resultados obtenidos.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación constituye una de las principales variables para el estudio de los conflictos, por cuanto es uno de los procesos más importantes y complejos del ser humano.

4.1 Resultados obtenidos en el Cuestionario, Datos Generales del Colaborador

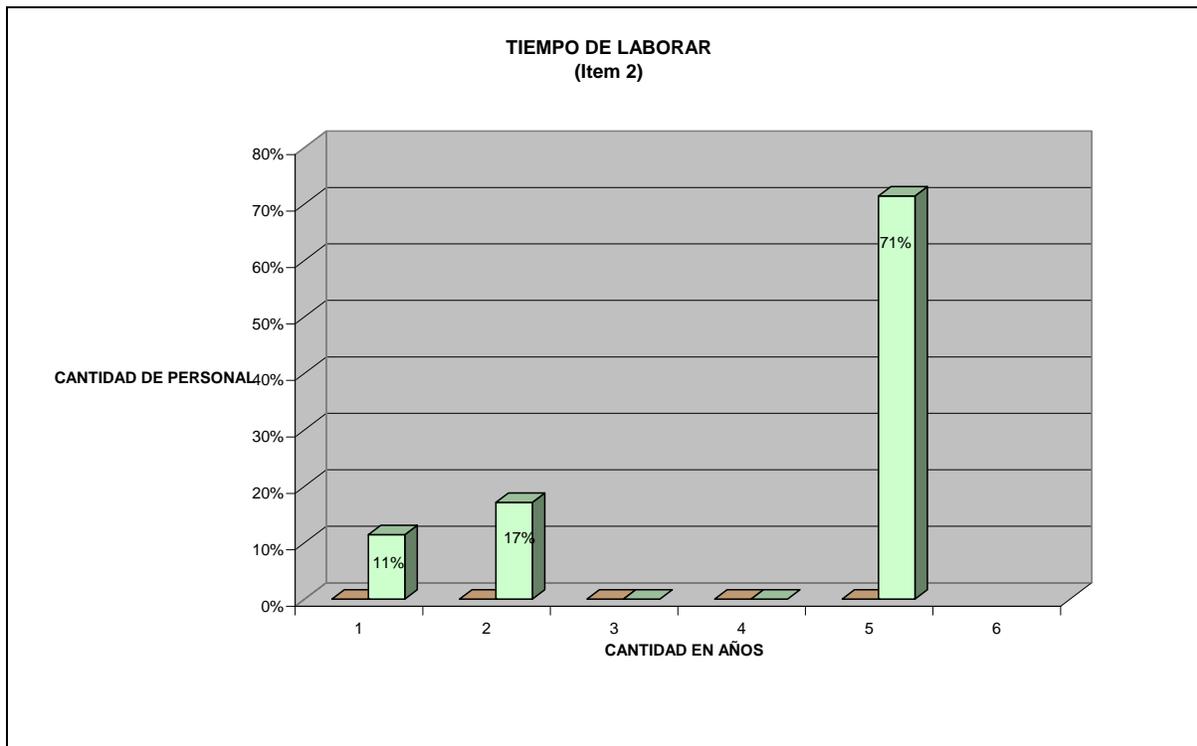
Gráfica 1



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Se observa en la gráfica que el nivel técnico tiene un porcentaje mayor y su escolaridad mínima en un 90% tiene cierre pensum en cualquier carrera de las Ciencias Económicas o en el área Jurídica. Los profesionales, administradores y conserjes, ocupan un 29%, dentro de esta unidad. Es importante para la Superintendencia de Administración Tributaria, contar con profesionales, ya que las demandas y expectativas de servicio y atención siempre están en crecimiento.

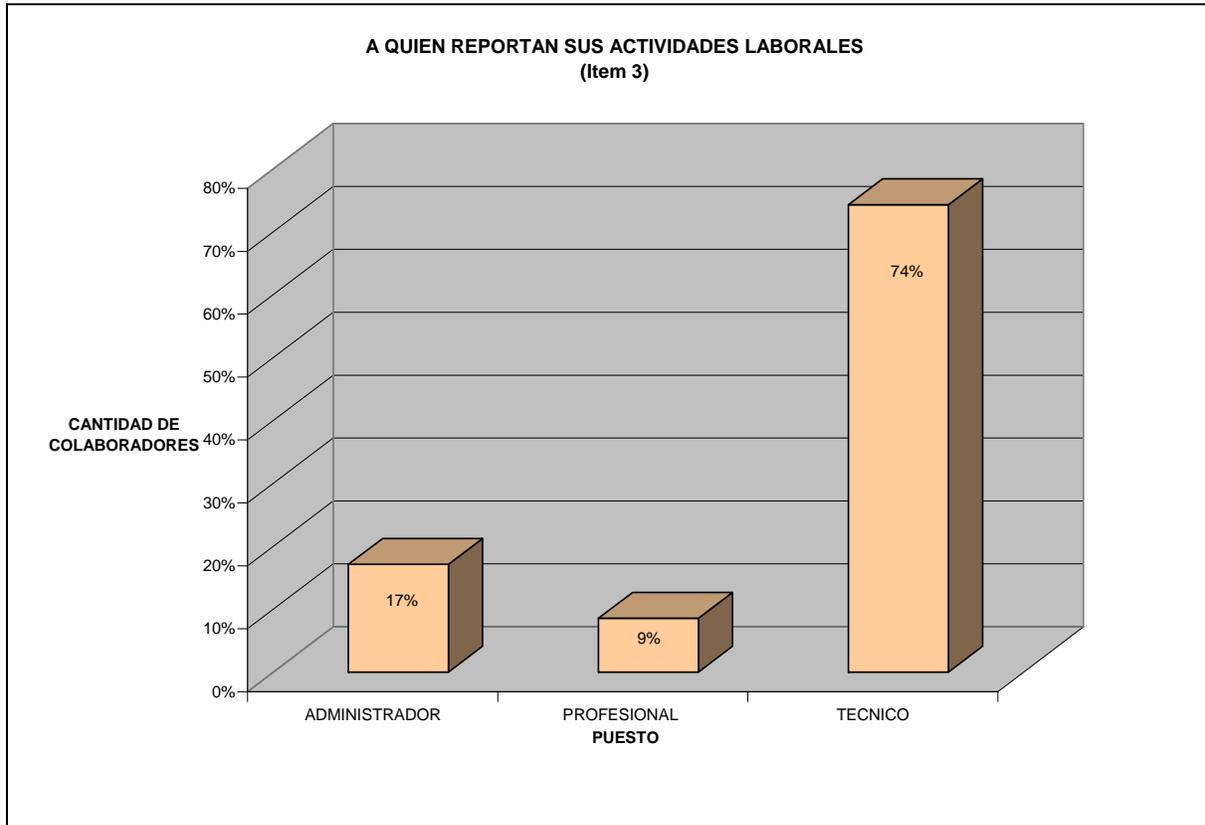
Gráfica 2



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Se verificó el tiempo de laborar en la institución, la mayoría tiene más de cuatro años de laborar para la institución, el porcentaje menor están entre 1 y 2 años de labores. Esta situación demuestra que los índices de rotación en el área de Recaudación y Gestión son mínimos y que el personal mantiene seguridad y estabilidad laboral. Los colaboradores han logrado su desempeño laboral con base a la experiencia y el tiempo de servicio y las capacitaciones recibidas.

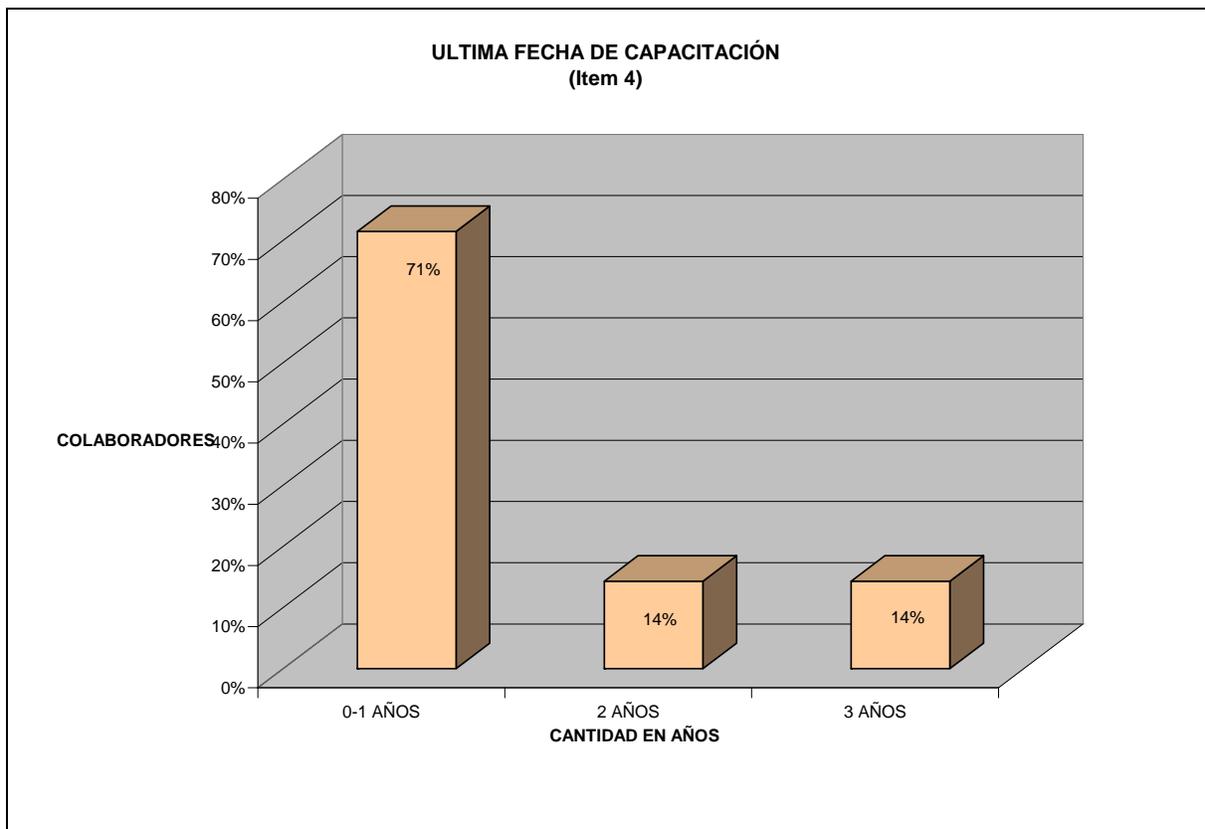
Gráfica 3



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Se determinó que el personal técnico reporta sus actividades a los profesionales y estos al administrador. Se considera que todo el personal sigue un nivel jerárquico y la comunicación de forma descendente y en algunos casos la interpretación de los mensajes no llega adecuadamente a los interesados o se distorsiona, razón por la cual es necesario reforzar la cultura de comunicación.

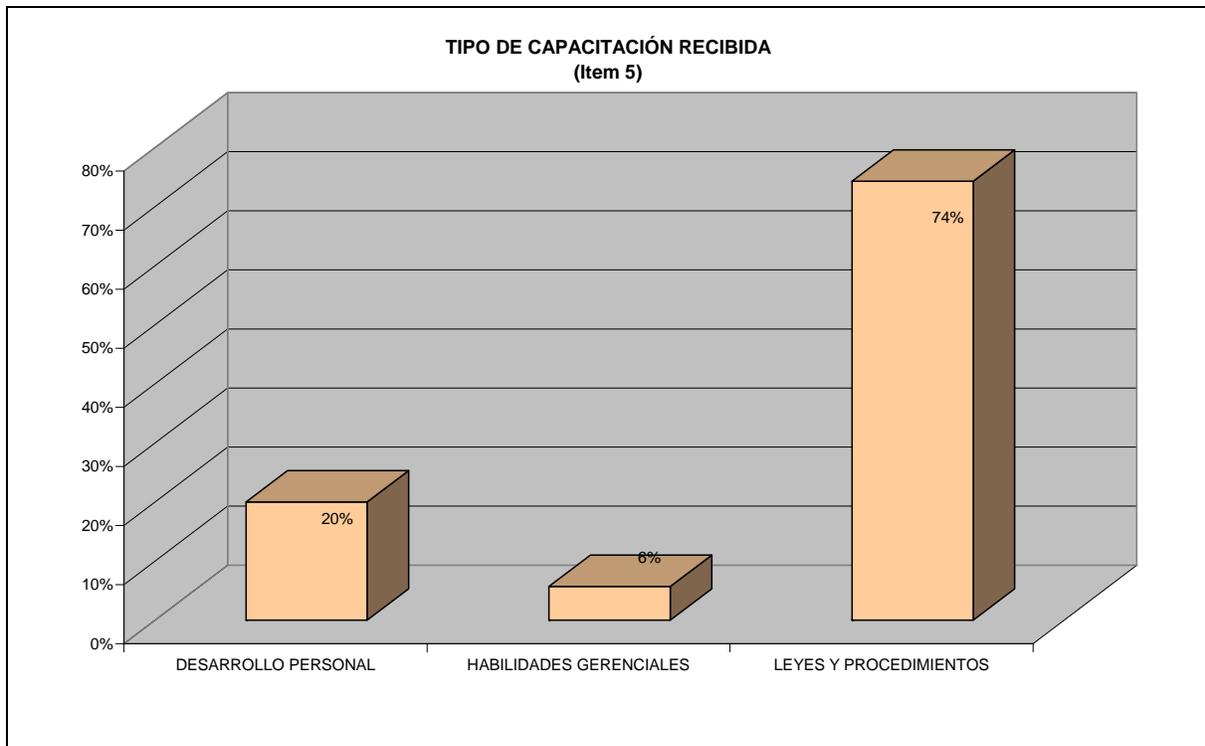
Gráfica 4



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Se observa que la mayoría de los colaboradores han recibido capacitación en un rango mayor, lo que significa que se ha dado oportunidad de desarrollo a todos los colaboradores, lo que permite la actualización constante de los procesos, especialmente por la modernización de la administración tributaria y las exigencias que ésta presenta dentro del ámbito social.

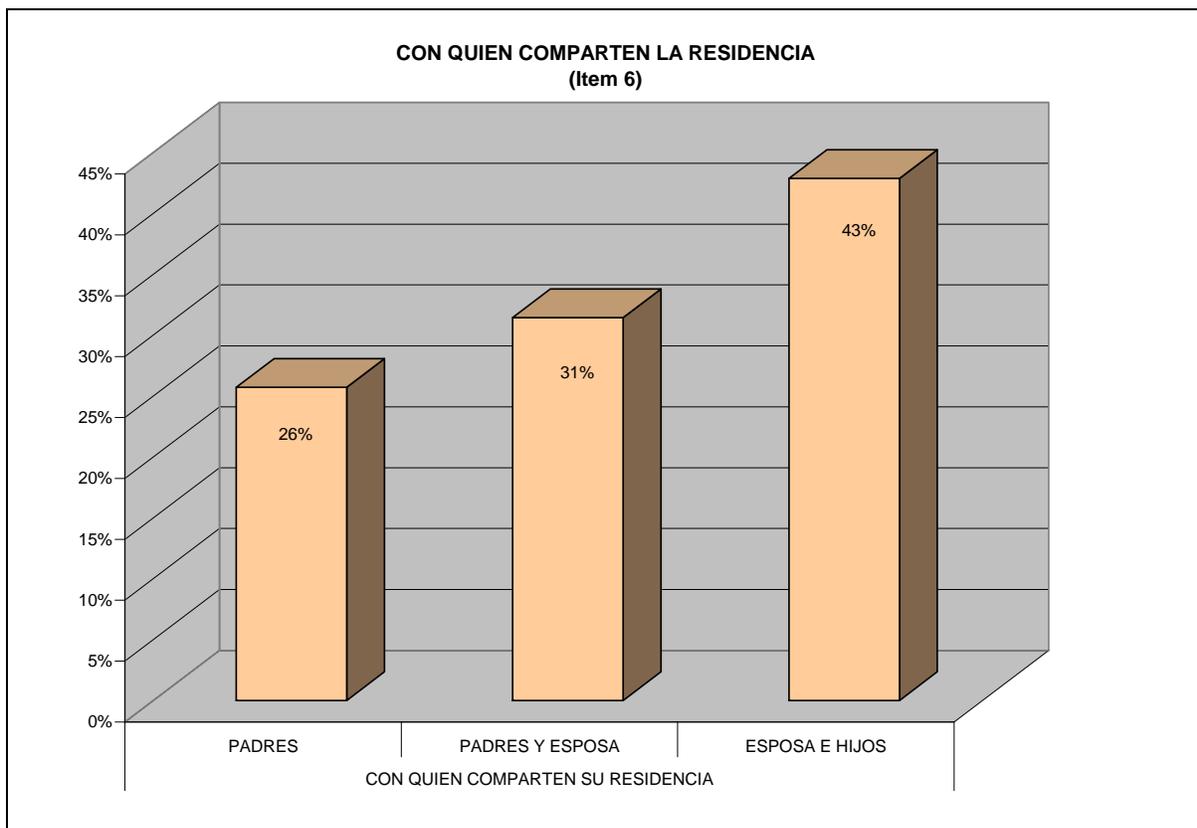
Gráfica 5



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Se observa que el porcentaje mayor ha recibido capacitación de leyes y procedimientos, lo que permite que el desarrollo de estos procesos sean eficientes, permitiendo de esta manera un mejor servicio y atención a los usuarios de la Superintendencia de Administración Tributaria. Sin embargo habilidades gerenciales es el porcentaje menor, esto es una limitante porque estas competencias no se ven desarrolladas dentro del equipo de trabajo, la retroalimentación, el compromiso y la motivación se desarrollan cuando hay integración de funciones e incentivos laborales.

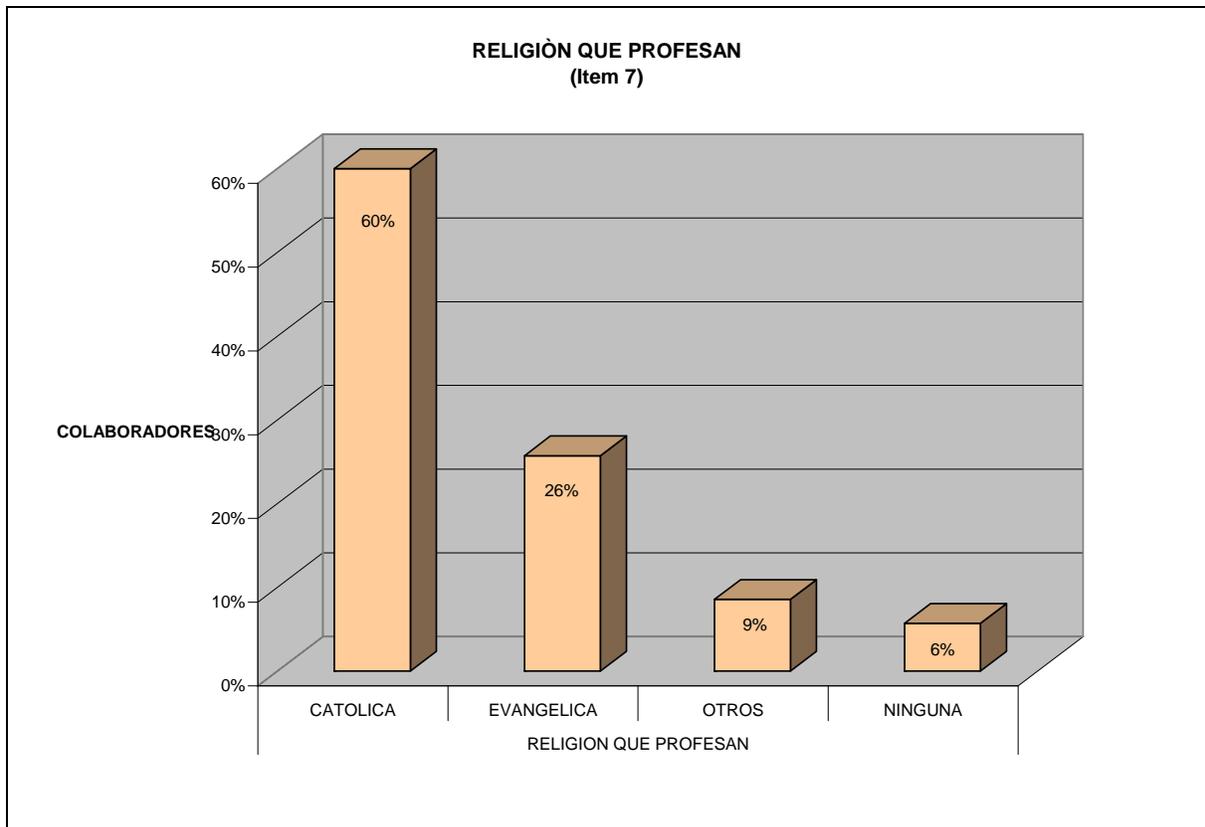
Gráfica 6



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Se considera que los colaboradores casados tienen mayor responsabilidad y estabilidad por los compromisos familiares que tienen, y los solteros que actualmente son responsables de sus familias responden apropiadamente según sus acciones y comportamientos. Por medio de este ítem se logró conocer algunas interioridades y problemas personales que afrontan en sus residencias por lo que se incrementó la comunicación con el jefe inmediato se recibió apoyo por parte del equipo de trabajo y consideración en algunos casos por enfermedad de uno de los miembros de las familias de los colaboradores.

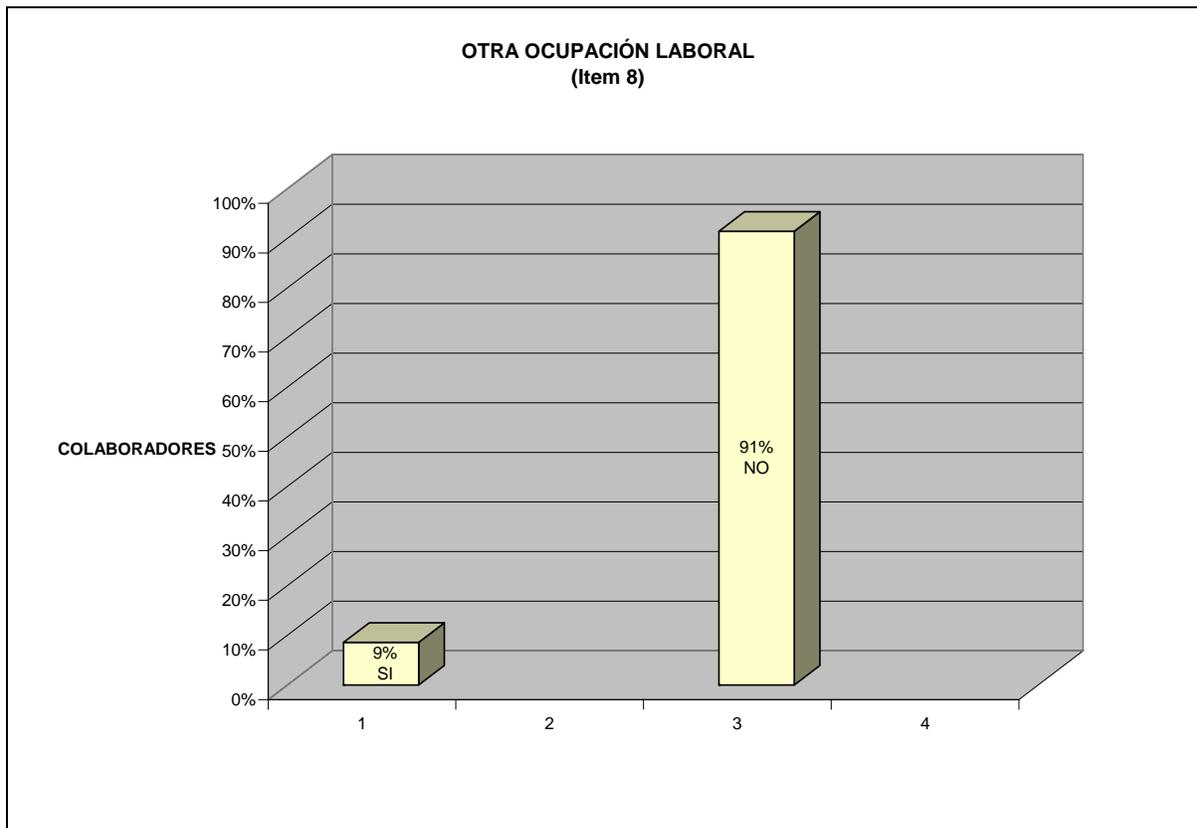
Gráfica 7



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

La mayoría de los colaboradores profesan la religión católica, y un grupo menor no practica ninguna religión. Esto ha permitido que la institución cuente con personal que mantiene un alto grado de honestidad, desenvolvimiento a nivel social porque la mayoría puede participar en actividades sociales, motivacionales, permite seguridad y mejor comunicación con sus colegas y jefes.

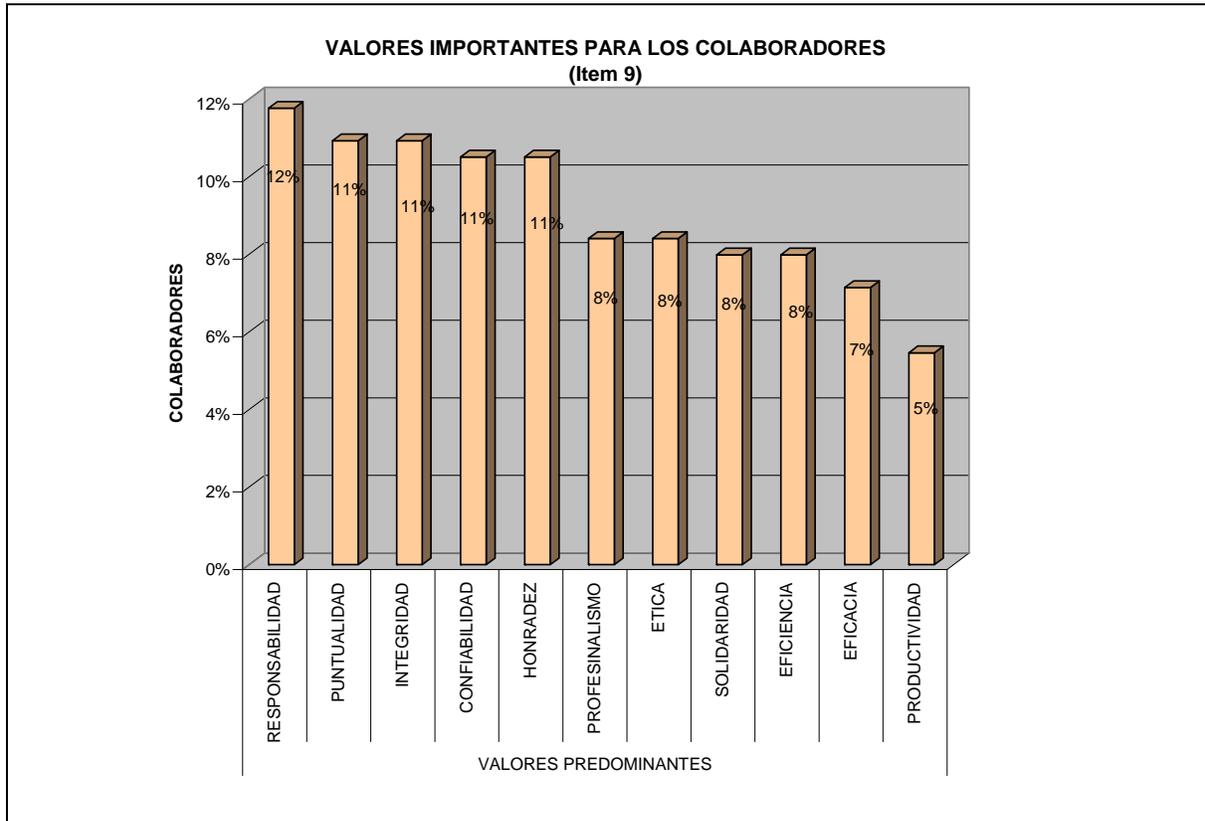
Gráfica 8



Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Se considera que la mayoría no tienen otra ocupación laboral, los que si cuentan con otra ocupación manifestaron que le dedican más de 4 horas a la semana lo que ha perjudicado en algunos casos en virtud que tienen un desgaste físico evidenciado en algunas actividades dentro de su jornada laboral ya que en su tiempo libre, lo dedican a la preparación de esta otra jornada laboral y regularmente no pueden quedarse a reuniones informativas después de la jornada laboral.

Gráfica 9

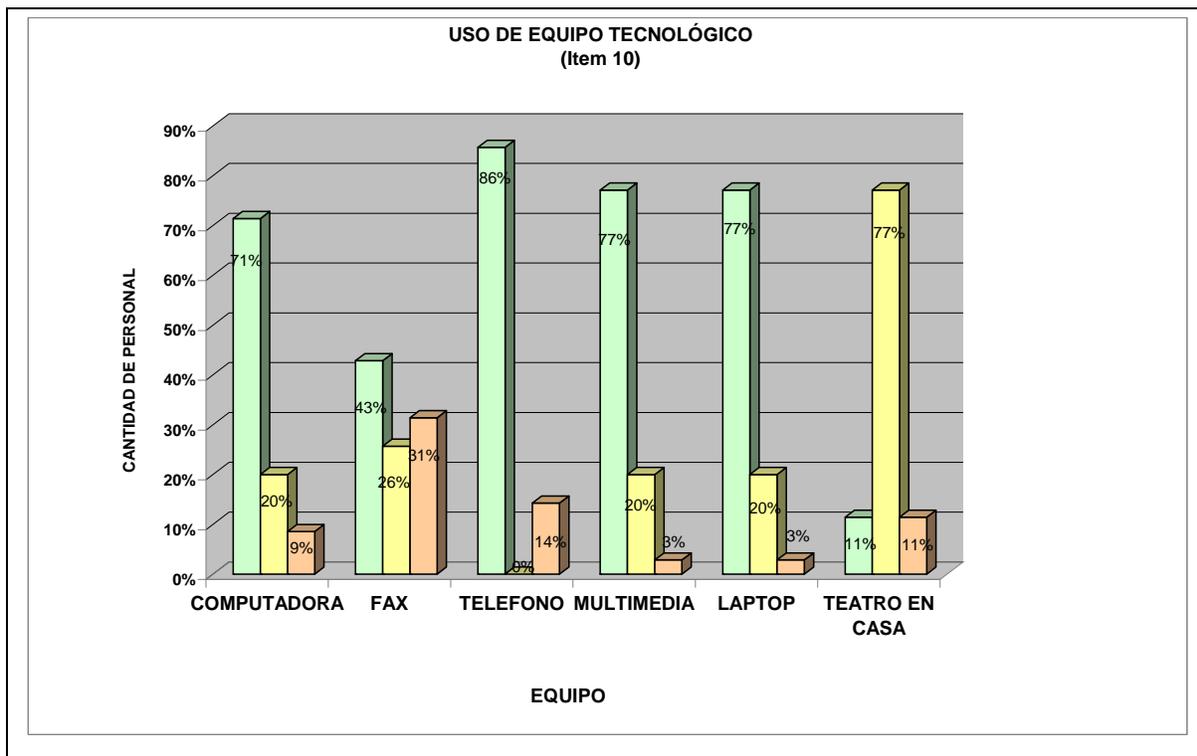


Fuente: Cuestionario Datos Generales del Colaborador. Guatemala, 6 de febrero del 2008.

Los valores que los colaboradores consideran que se enmarcan en cada uno, coinciden en los valores que actualmente tiene la institución (honestidad, responsabilidad, productividad, profesionalismo, integridad, ética y transparencia). Esto se considera muy importante porque cada uno trata de apropiarse de estos valores y cumplirlos.

4.2 Guía de Diagnóstico de Tecnología Utilizada

Gráfica 10

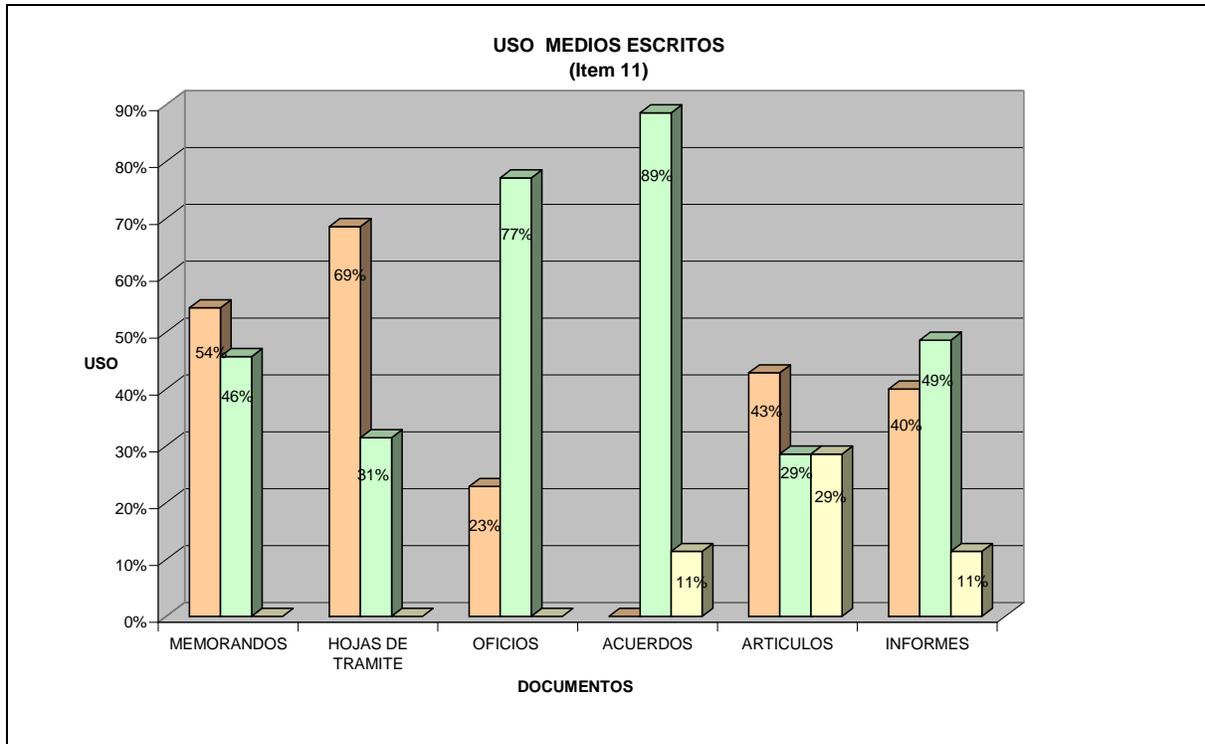


Fuente: Guía de Diagnóstico de Tecnología Utilizada. Guatemala, 7 de febrero del 2008.

La información obtenida a través de la Guía de Diagnóstico de Tecnología utilizada por los colaboradores en su primera parte presentada en esta gráfica, se observa que el personal de las Oficinas Tributarias de la División de Recaudación y Gestión de la Coordinación Regional Sur de la Superintendencia de Administración Tributaria, utilizan en su mayoría estos medios tecnológicos de comunicación (computadora, fax, teléfono lap top, teatro en casa, multimedia), en porcentajes considerables y de manera excelente. En el caso de los que deficientemente utilizan estos medios tecnológicos son los que tienen puestos de servicios varios. Se debe instruir para que todo el personal utilice estos instrumentos para cuando se realicen las capacitaciones pertinentes

4.3 Cuestionario Uso de Medios Escritos

Gráfica 11

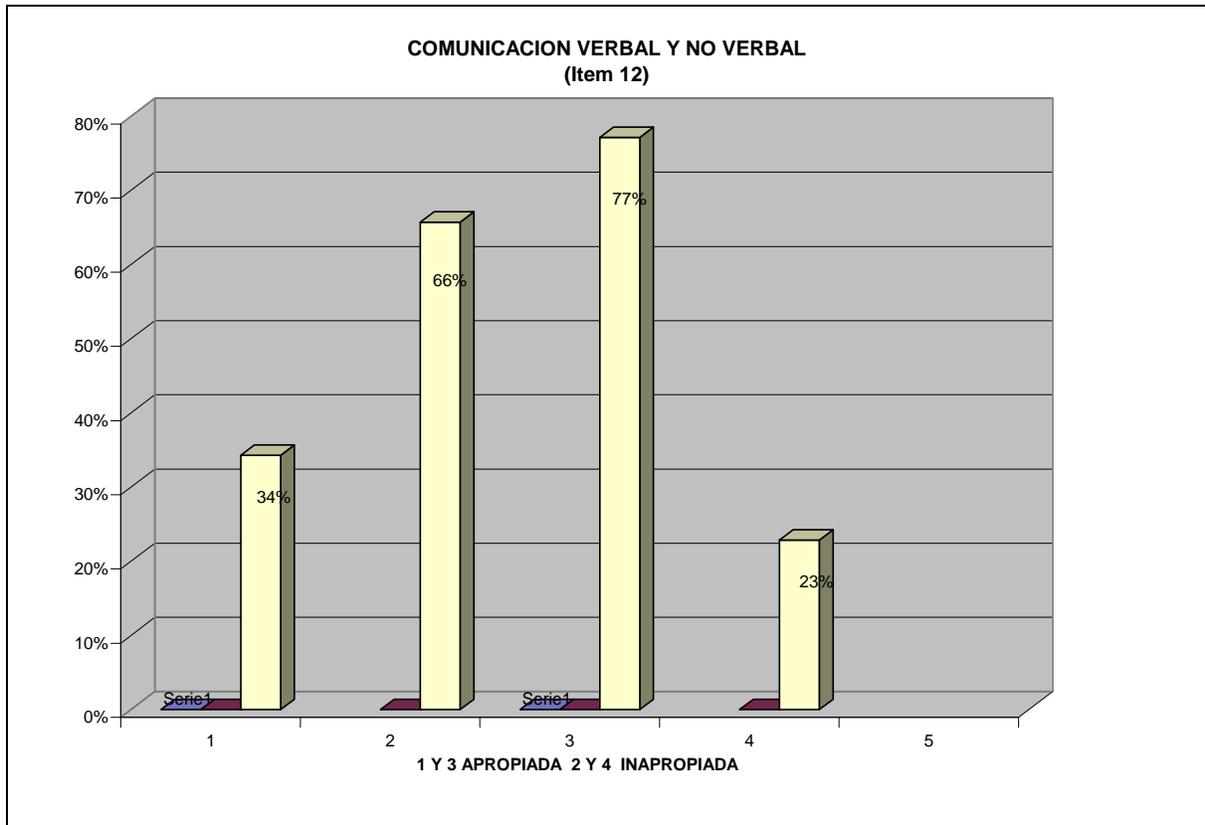


Fuente: Guía de Diagnóstico de Tecnología Utilizada. Guatemala, 7 de febrero del 2008.

En el segmento del uso de medios escritos, se observa que, quienes mas utilizan este medio, son los administradores de las oficinas tributarias y los encargados de unidad, y que la mayoría tiene conocimiento de cómo hacerlo pero que no esta dentro de sus atribuciones la elaboración de estos documentos. Quienes no tienen ningún acceso a estos medios escritos son los que laboran como personal de servicio. Sin embargo, el problema evidenciado es la redacción de los documentos, por lo que se hace necesario resaltar la necesidad de sugerir el presente programa.

4.4 Guía de Observación del Comportamiento de Comunicación Verbal y No Verbal

Gráfica 12

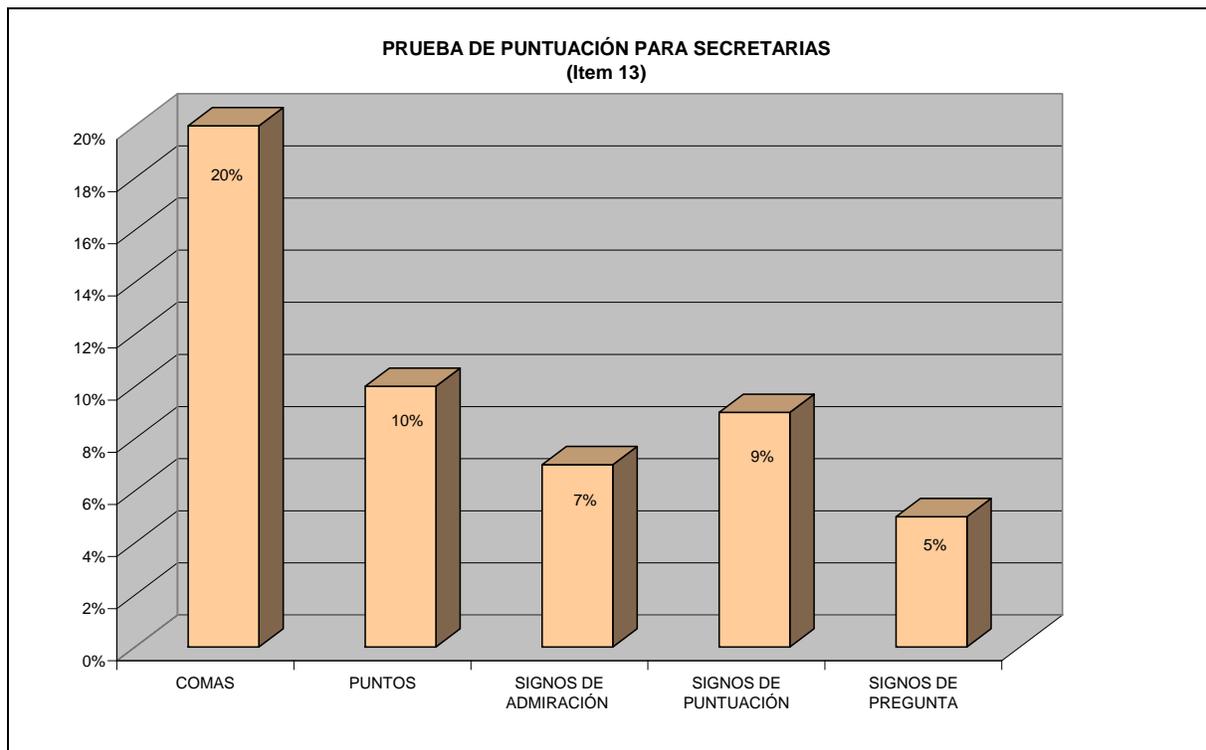


Fuente: Comportamiento de Comunicación Verbal y No Verbal. Guatemala, 9 de febrero del 2008.

Se puede verificar que el personal observado realiza de forma apropiada el comportamiento de comunicación verbal, pero porque no tienen personal a su cargo. Sin embargo, en un alto porcentaje el comportamiento de comunicación es inapropiado, debido a que no saben escuchar. Esto ocasiona que no se realicen los procedimientos de la manera más apropiada y en alguna ocasiones se tergiversan las instrucciones por lo que se hace necesario reforzar esta área de la comunicación y escucha.

4.5 Prueba de Puntuación a Secretarías

Gráfica 13

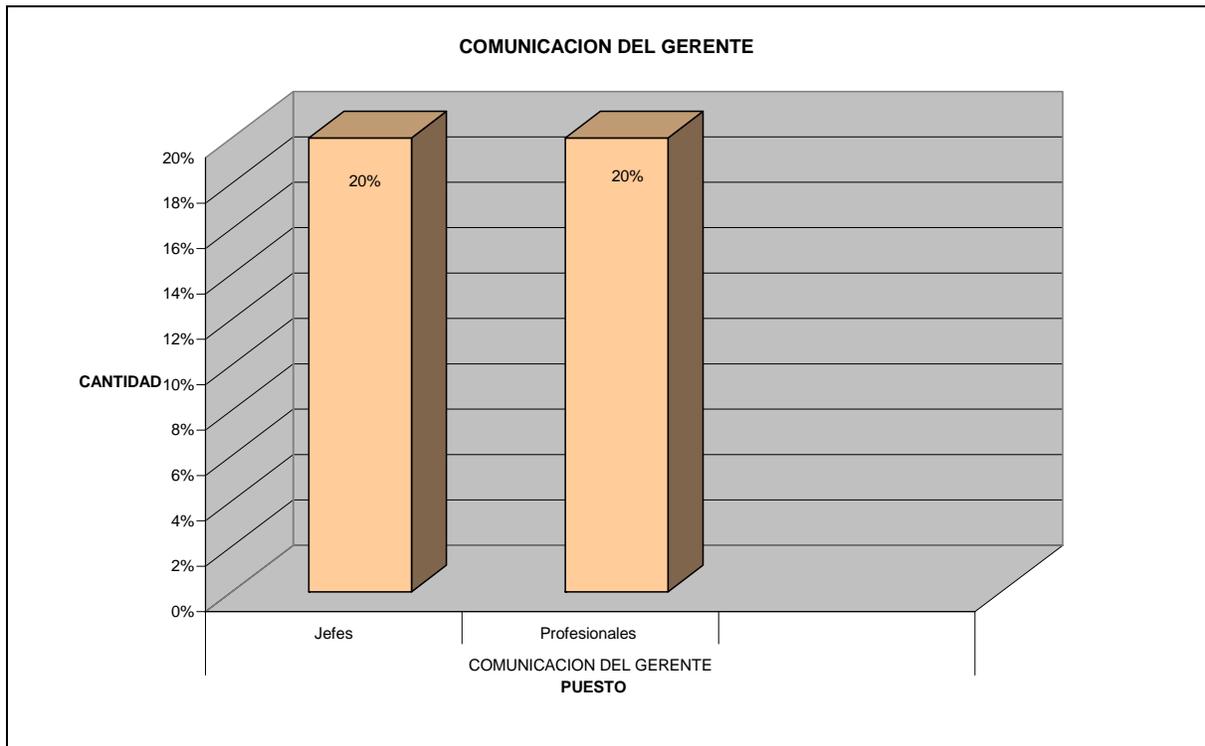


Fuente: Comportamiento de Comunicación Verbal y No Verbal. Guatemala, 9 de febrero del 2008.

Con respecto a la prueba de puntuación, elaborada a las secretarías, se pudo observar que cuentan con deficiencia considerable en los siguientes signos: comas, tildes, y párrafos que llevan signos de interrogación y admiración. Se evidencia la necesidad de mejorar la redacción

4.6 Evaluación de la Comunicación que se Efectúa al Gerente

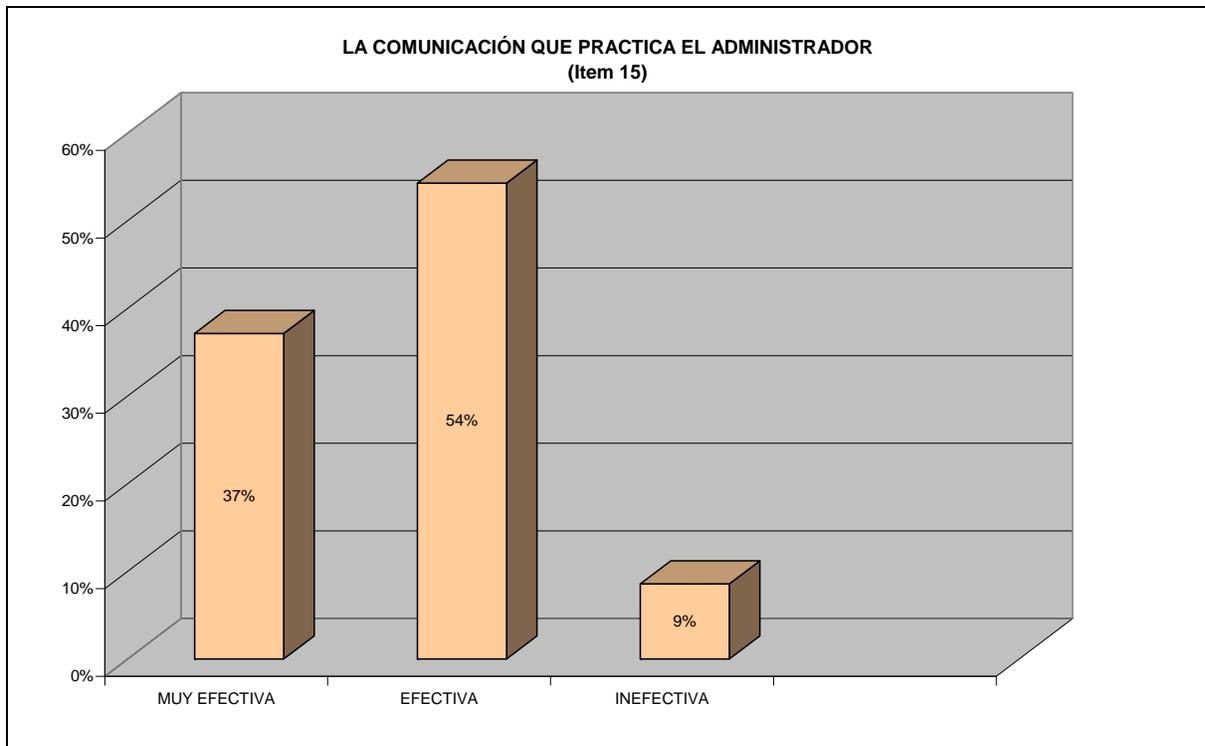
Gráfica 14



Fuente: Evaluación de la Comunicación que se Efectúa al Gerente. Guatemala, 12 de febrero del 2008.

En esta encuesta que evaluó la comunicación que se establece entre el Gerente y el resto de colaboradores, se puede observar que la comunicación es apropiada y efectiva con los mandos medios. Sin embargo, esta información no llega en su totalidad en cascada al resto de los colaboradores. Esto permite detectar la necesidad de reforzar algunas habilidades gerenciales, para obtener un resultado equitativo ya que la media se encuentra en un 68% y la desviación standard en un 10%.

Gráfica 15



Fuente: Evaluación de la Comunicación que Efectúan los Colaboradores al Jefe Inmediato. Guatemala, 19 de febrero del 2008.

Esta es una encuesta realizada por todo el personal, mide la comunicación establecida con el jefe inmediato parecida a la evaluación que se le hizo al gerente, el resultado es positivo, la mayoría consideran que la comunicación es buena, y pocas personas consideran que la comunicación es mala. Este resultado indica que es necesario reforzar esta habilidad gerencial, para obtener un resultado equitativo ya que si verificamos la media se encuentra en un 56% y la desviación standard en un 6%.

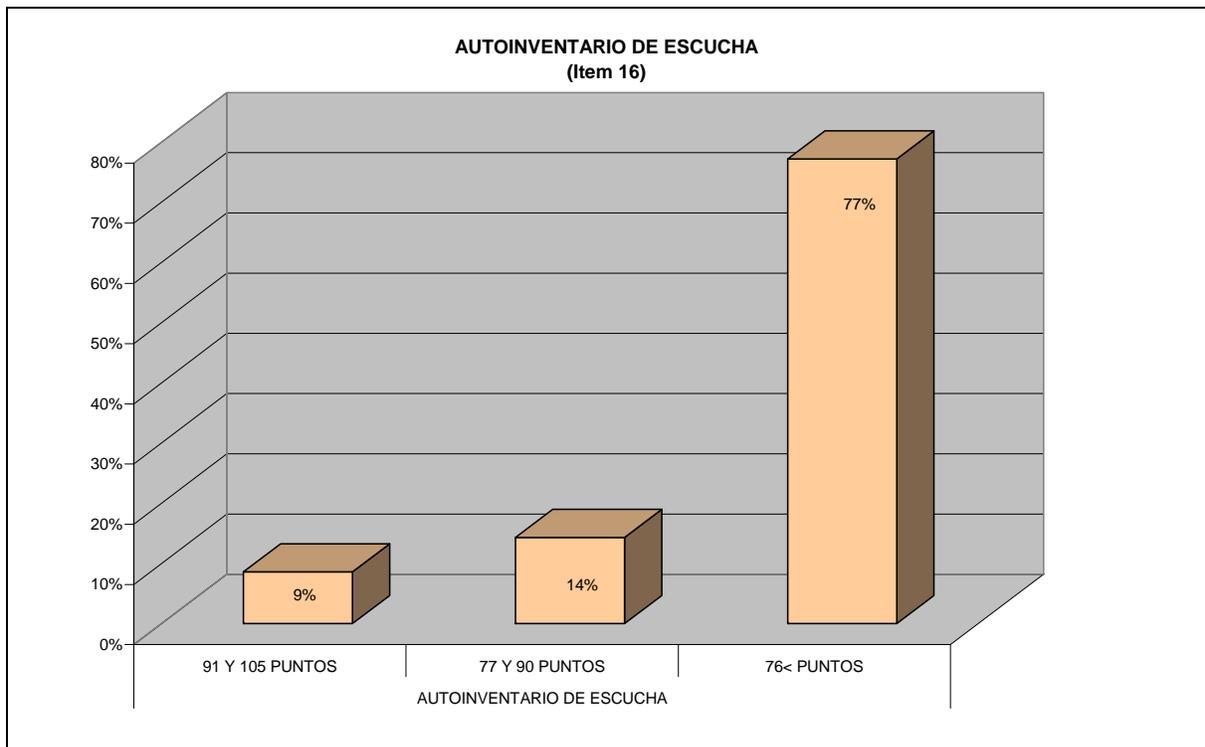
En la tercera parte de la prueba de Comunicación Oral que se efectúa al administrador, se solicitó a los trabajadores que manifestarán sus observaciones para mejorar la comunicación oral y las sugerencias fueron las siguientes, en orden de importancia.

1. Que el administrador mejore la redacción en memorandos y en correos electrónicos.
2. Que el jefe inmediato programe reuniones laborales mensualmente y que se dejen constancias como actas administrativas o minutas y que el tiempo sea prudencial, que no se exceda más de una hora si es fuera de horario de trabajo, que estas promuevan el aprendizaje intercambiando conocimientos.
3. Que el administrador se comprometa a que la comunicación sea más directa en las reuniones de trabajo que los temas sean adecuados y de relevancia para estar actualizado y mejorar los procesos y servicios.
4. Que el administrador dirija lo mejor posible, basado en las normas establecidas.
5. Que los colaboradores se ayuden mutuamente para formar un equipo de trabajo.
6. Que el administrador llegue a los lugares de trabajo de cada colaborador y que avise cuando no este en su oficina.
7. Que el personal no se comunique solamente por correo electrónico.
8. Mantener el espíritu de compañerismo y trabajo en equipo para alcanzar las metas de la Oficina Tributaria, a nivel regional e institucional.
9. Que el administrador muestre interés por los distintos problemas que puedan estar afectando a los empleados, a nivel personal y laboral.
10. Que el administrador aprenda a escuchar las sugerencias de sus subalternos.
11. Que haga uso de su autoridad para resolver problemas entre sus subalternos.

12. Cuando se acuda a él por problemas entre compañeros que reúna a los involucrados y/o afectados para llegar a un acuerdo y/o solución.
13. Que el administrador comprenda lo que va a informar mostrando seguridad cuando transmite la información.
14. Que el administrador se relacione más con el personal.
15. Que la comunicación sea dirigida y personalizada.
16. Que el administrador no altere la voz y que se dirija con respeto hacia los demás
17. Que el administrador comunique a todo el personal las situaciones que afecten a los integrantes de la Oficina Tributaria.
18. Realizar reuniones informales y espontáneas para conocer más de cerca el sentir de los empleados y crear más confianza entre él y sus colaboradores.
19. Que el administrador sea más claro y conciso con sus recomendaciones e instrucciones.

4.7 Inventario de Autoescucha

Gráfica 16



Fuente: Inventario de Auto escucha. Guatemala, 12 de febrero del 2008.

Un porcentaje alto no cuentan con esta habilidad por lo que se hace necesario desarrollarla y practicarla, por lo que se sugiere dentro de este programa, actividades de lectura.

4.8 Errores de Comunicación Escrita

Se ha evaluado los errores de comunicación escrita, en el siguiente cuadro se informa sobre cada uno de ellos y la forma de evaluarse.

DOCUMENTOS EVALUADOS	ERRORES COMUNES DE MAS A MENOS
Revisión de tres minutas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comas 2. Puntos 3. Tildes 4. Remarcaje
Revisión de tres documentos diferentes de correos electrónicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerundios injustificados 2. Signos de puntuación 3. Oraciones incompletas 4. Oraciones imprecisas 5. No hay unificación de escritura en los nombres de instituciones. 6. Mayúsculas mal escritas 7. Abuso de negrita 8. Lenguaje coloquial 9. Personalizar la información
Revisión de tres informes y memorandos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comas 2. Puntos 3. Tildes 4. Remarcaje 5. Gerundios injustificados 6. Signos de puntuación 7. Oraciones incompletas 8. Oraciones imprecisas 9. Mayúsculas mal utilizadas 10. Abuso de negrita 11. Lenguaje coloquial

Fuente: Errores de Comunicación Escrita. Guatemala, 12 de febrero del 2008.

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES.**

**CASO: DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE LA
GERENCIA REGIONAL SUR DE LA SUPERINTENDENCIA DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

ELABORADO POR:

Licenciada Mildred Damaris Guillén Camel

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

CASO: DIVISIÓN DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN DE LA GERENCIA REGIONAL SUR DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

5.1 Introducción

El programa de comunicación organizacional debe cumplir con las necesidades detectadas y programadas por los colaboradores, se sugiere utilizar los medios, recursos disponibles y los procedimientos utilizados para las prácticas de comunicación.

Se definirán las políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación en la organización.

- Área estratégica
- Área ambiente

Al finalizar las Oficinas Tributarias contarán con lineamientos del sistema de comunicación para cada área, necesidad o prioridad detectada. Se definirá la estructura básica y detallada del sistema de comunicación de la organización.

El equipo de trabajo se concentrará en realizar el esqueleto general del sistema de comunicación deseado, a partir de la situación y sistema actual de la comunicación, aprovechando logros y detectando áreas de oportunidad.

Participantes: únicamente el equipo de comunicación.

El Programa de Comunicación: la comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una institución, ya que toda entidad constituida por humanos, necesita relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros.

En las teorías sobre gestión empresarial, se suele indicar que de las cuatro funciones: programación, organización, ejecución y control, la primera es fundamental, la que tiene mayor importancia por su repercusión en las otras tres. Si una actividad está mal programada, su ejecución será equívoca y el resto de las funciones, ineficaces.

La programación de la comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa.

Debe ser labor de los profesionales de la comunicación, ya que es un elemento de gestión, el que le va a facilitar la consecución de sus objetivos, previamente evaluados y en el contexto de un determinado marco temporal. Tiene que establecer, detalladamente, una estrategia de comunicación y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los grupos de interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad.

5.2 Objetivos

Establecer la administración de un sistema de comunicación interna, que mejore la comunicación y permita el funcionamiento básico de las áreas y funciones del personal para mejorar la comunicación organizacional.

- Administrar el sistema de medios y prácticas de comunicación interna de acuerdo con las necesidades de cada unidad administrativa, estableciendo contacto efectivo entre la administración y los diferentes niveles de las Oficinas Tributarias, por medio de programación de diferentes actividades relacionadas con la comunicación.
- Establecer procedimientos para la información y retroalimentación, de políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación de cada uno de los colaboradores, para mejorar los indicadores de desempeño.

5.3. Procedimiento

Se tomarán como prioridades las necesidades detectadas y establecidas como temas claves.

1.- Análisis de la situación de partida: el primer paso, previo a cualquier otra actividad, es la definición de la estrategia del programa; es decir, cómo se debe iniciar con la misión, visión y valores de la organización, ya que estos van a constituir el auténtico eje del programa.

Definido este marco inicial, es necesario conocer el entorno y su previsible evolución, así como todos aquellos elementos que puedan influir en la política de comunicación: competencia.

Resulta interesante, en esta fase, la realización de un análisis tipo FODA que permita reflejar la situación real de la empresa o institución en relación con su entorno y concretar aquellos hechos o circunstancias que tendrá que abordar el programa.

En el desarrollo de esta etapa se deben deducir los públicos- objetivo, a los que será necesario describir, localizar y conocer con exhaustividad para poder adecuar, correctamente, la estrategia de comunicación a sus características y expectativas, siendo las etapas del programa de comunicación organizacional las siguientes:

2.- Definición de los objetivos del programa: los objetivos del programa de comunicación deben ser definidos por la alta dirección en colaboración con su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa. Normalmente, se establece un objetivo general que, en definitiva, debe coincidir con aquello que básicamente se quiere comunicar, con la imagen corporativa a transmitir; y una serie de objetivos específicos, concretos y ordenados por prioridades o importancia relativa. Esto permitirá conducir el desarrollo de la estrategia de comunicación, al tiempo que facilitará la detección de aquellos puntos o etapas en las que habrá que incidir con mayores esfuerzos.

3.- Selección del eje de comunicación: una vez establecido este escenario suele suceder que, para alcanzar los objetivos previstos, sea factible seguir diferentes alternativas de comunicación. Esto implica, una vez más, un análisis profundo de las fortalezas y debilidades de cada una de las alternativas, que concluirá con la elección de una línea de acción concreta que constituirá el eje del programa de comunicación. Las propias experiencias del equipo de comunicación y de los responsables de las áreas implicadas, recursos humanos, administrativa, resultan imprescindibles en estos momentos. En esta etapa se determinarán los mensajes básicos a transmitir a cada uno de los segmentos de audiencia específicos.

4.-Elaboración de la arquitectura del programa de comunicación: esta fase constituye una primera estimación de la amplitud del proyecto comunicativo, de las metas a alcanzar, de los posibles recursos a aplicar y de la previsión de los tiempos a emplear. Es un documento de trabajo, interno, del Equipo de Comunicación cuyo fin es facilitar el desarrollo posterior de todo el programa.

5.- Programa de tiempos y recursos: diseñados los programas, ya es posible proceder a la programación temporal del programa de comunicación. Normalmente, se establecen los tiempos de atrás hacia adelante y se efectúa una programación completa y bastante general para el medio y largo plazo y otra, con mayor detalle, para el corto plazo, en el caso de la comunicación, es mensual o trimestral.

Se determinan los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y económicos, que el programa va a absorber en su desarrollo total.

6.- Ejecución del programa: de nada servirá una programación meticulosa si, posteriormente, no es posible llevarla a efecto. La única razón de ser de un programa es poder alcanzar los objetivos previstos en el escenario establecido.

De ahí la importancia de una buena implementación del mismo, considerando aquellos puntos clave que se han definido en las etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios y soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas a crear con la estrategia de Comunicación.

7.- Supervisión y control: todo programa debe llevar incorporados aquellos indicadores que permitan detectar las desviaciones que se produzcan como consecuencia de las modificaciones, no previstas, en el entorno o en las audiencias principalmente, objetivos a alcanzar y que permitan superar las posibles situaciones de crisis que puedan surgir.

En el programa de comunicación es importante controlar, de forma permanente durante todo su desarrollo, la evolución de la imagen corporativa de la organización, así como el grado de conocimiento de la misma, tanto espontánea como sugerida, y el nivel de satisfacción con la estrategia de comunicación implantada.

5.4 Procedimiento Para Desarrollar el Programa de Comunicación Escrita

5.4.1 Introducción

El propósito fundamental del Programa de Comunicación Escrita, es lograr que el colaborador identifique a la SAT como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, que incida directamente sobre el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio realizado a los técnicos y profesionales de las diferentes Oficinas Tributarias de la Gerencia Regional Sur de la Superintendencia de Administración Tributaria, se observó que tienen un nivel adecuado de comunicación oral. Sin embargo, el bajo nivel de comunicación escrita que se manifiesta en un Programa, para reforzar en forma sistemática el área deficiente.

El programa de comunicación escrita esta dirigida a los técnicos y profesionales que laboran en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, Gerencia Regional Sur, Oficinas Tributarias. La autora propone que el contenido de este **PROGRAMA DE COMUNICACIÓN COMO MEDIO DE FORTALECIMIENTO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**, se convierta en un instrumento que enriquezca la comunicación escrita en la citada institución a través de un entrenamiento formal, redacción de textos de instrucción programada, textos de educación a distancia y lectura comentada.

Durante un período se designará un tiempo prudencial para realizar la capacitación que apoye efectivamente al logro de los objetivos de la organización y enriquezca la cultura de autodesarrollo.

5.4.2 Objetivo General

Establecer y administración un sistema de comunicación escrita, que mejore la comunicación y permita el funcionamiento básico de las áreas laborales del personal para cumplir con los objetivos de la institución y optimice la comunicación organizacional.

5.4.3 Objetivos Específicos

- Administrar el sistema de medios y prácticas de comunicación interna de acuerdo con las necesidades de cada unidad administrativa, estableciendo contacto efectivo entre la administración y los diferentes niveles de las Oficinas Tributarias, por medio de programación de diferentes actividades relacionadas con la comunicación.
- Establecer procedimientos para la información y retroalimentación, de políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación de cada uno de los colaboradores, para mejorar los indicadores de desempeño.

5.4.4 Condiciones Generales

1. Sensibilización por parte del Delegado de Recursos Humanos y Jefe División y Gestión, a los administradores de las diferentes oficinas tributarias, sobre la importancia del presente programa, que permitirá el desarrollo de las competencias conductuales del personal y donde se profundizará en actividades relacionadas a:
 - a. Comunicación organizacional
 - b. Comunicación escrita
 - c. Círculos de lectura
 - d. Reuniones informativas
 - e. Retroalimentación de cursos de capacitación
 - f. Actualización de leyes, normas y procedimientos
 - g. Celebración de actividades especiales

2. Se proporcionará al administrador el presente programa para realizar las actividades de lectura referente a:
 - a. Contexto general de la Administración Tributaria, estructura general, historia, misión, visión.
 - b. Sistemas informáticos utilizados en la Superintendencia de Administración Tributaria.
 - c. Leyes, normas y procedimientos vigentes. Así como sanciones disciplinarias.
 - d. Presentación de videos, material informativo,

3. Se realizará quincenalmente, con una duración de una hora en discusión, previo a la lectura que cada colaborador realizará en su tiempo libre. El horario puede determinarse de 7:00 a 8:00 horas ó de 17:15 a 16:15.

4. Si el equipo considera que la información es valiosa, puede trabajar en ambos horarios, por la mañana y una hora por la tarde, con la planificación descrita en el numeral 3, ya que por normativa no se puede interrumpir jornadas laborales.

5. Se utilizará la modalidad de enseñanza mixta, se entregará documentación para lectura en casa y se realizarán análisis y discusión durante la parte presencial.
 - a. Lecturas recomendadas: Reglamento Interno: estructura de la SAT, funcionarios y funciones de las dependencias y órganos, Reglamento de Trabajo y Gestión de Recurso Humano de la SAT, misión, visión y valores.
 - b. Políticas, leyes, procedimientos y sistemas informáticos vigentes para la División de Recaudación y Gestión.
 - c. Temas relacionados con el programa de comunicación escrita.

6. Se entregará un paquete que contendrá la siguiente documentación:
 - a. Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria
 - b. Reglamento Interno y Reglamento de Trabajo y Gestión de Recurso Humano de la SAT
 - c. Código de Ética y Conducta
 - d. Políticas Institucionales vigentes:
 - i. Confidencialidad
 - ii. Informáticas
 - iii. Activos físicos
 - iv. Políticas, leyes y procedimientos vigentes en el área de Recaudación y Gestión.

7. El desarrollo y administración, de cada actividad será responsabilidad del delegado de recursos humanos, del jefe de la División de Recaudación y Gestión, y administrador o jefe superior del empleado o funcionario en cada Unidad Administrativa para lo cual deben fomentar la integración, del personal informándoles sobre esta disposición que los llevará a la comprensión de las políticas, normas, procesos y procedimientos contenidos en los Manuales de Normas y Procedimientos respectivos a su unidad administrativa y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
8. Todo el personal será considerado para asistir a las diferentes actividades, y tendrán la oportunidad de desarrollo, criticar objetivamente, consultar, dirigir una de estas actividades.
9. Se llevará el control por medio de una minuta donde se registrará quien dirigió, temas tratados, conclusiones y recomendaciones.
10. La Delegación de Recursos Humanos y la Jefatura de la División, serán los encargados de evaluar, por medio de las minutas las reuniones de trabajo, seguimiento y retroalimentación realizada en cada oficina tributaria.
11. Las actividades de celebraciones varias que se realicen no se evaluarán, sin embargo pueden ser publicadas las fotografías en la página de Recursos Humanos, para motivar al personal.

5.4.5 Contenido Temático

- 1.1. Dinámicas de integración y sensibilización.
- 1.2. Metodología de las diferentes actividades.
- 1.3. Entrega de materiales.
- 1.4. Instrucciones de lecturas recomendadas.
- 1.5. Desarrollo de temas de comunicación escrita.

La Importancia de la Comunicación Escrita

La escritura es el principal vehículo que ha permitido la transmisión del conocimiento de generación en generación. La palabra escrita permanece y transcurre con el tiempo. Es la memoria de la humanidad. La educación formal del individuo se inicia en la enseñanza de la escritura y su correspondiente lectura, lo cual permite tener acceso a las demás áreas del conocimiento y la cultura.

A pesar de la importancia que se le da a la escritura durante la educación primaria y secundaria, muchos profesionales, presentan serias deficiencias en la comunicación escrita, tanto en la redacción como en la asimilación de la lectura.

La escritura requiere de un aprendizaje sistemático, y del desarrollo de habilidades, tanto motrices como intelectuales. Por lo tanto el lenguaje escrito tiene que ser autosuficiente en cuanto a la utilización, de sus propios recursos.

Para lograr una comunicación escrita eficaz es necesario practicar: escribir y leer mucho. Únicamente mediante la práctica somos capaces de conocer nuestras deficiencias.

Es importante que se establezca un dialogo entre la lectura y escritura para entrar en contacto con las formas expresivas de comunicación. La mejor manera de escribir es escribiendo; escribir de manera espontánea, y luego corregir el texto.

El sujeto redactor: normalmente se escribe en tercera persona, en tiempo pasado o en presente, de manera breve y clara, utilizando las palabras más sencillas y comunes a toda la gente, sin opiniones ni adjetivos del redactor, y respondiendo a las cinco preguntas de la tradición aristotélica: quién, qué, dónde, con ayuda de quiénes, por qué, de qué modo y cuándo.

Requisitos de la redacción

Claridad: Es la cualidad que permite que un escrito sea inmediatamente comprensible y fácil de leer.

- Evitar el empleo de frases o modismos circunscritos.
- Utilizar siglas y abreviaturas sólo cuando se indispensable. En el caso de las siglas, es conveniente dar a conocer lo que representan la primera vez que se utilice. Es muy conveniente utilizar mayúsculas cuando se escriban las siglas.
- Usar adecuadamente los signos de puntuación.
- Evitar la construcción de enunciados muy extensos.

Precisión: consiste en utilizar las palabras y expresiones adecuadas al significado que se le quiere dar. Ésta evita la ambigüedad en el significado, consiste en expresar lo que se desea, sin dejar a que el escrito se pueda interpretar de otra manera. Para lograrla es necesario disponer de un amplio vocabulario, del cual se puedan disponer las palabras que realmente correspondan y no suplirlas con otras fáciles, es decir de aquellas que tengan una cobertura semántica universal, y que muchas veces se utilizan por ignorancia intelectual. Por ejemplo, la palabra cosa que significa todo o nada, se emplea con frecuencia y se considera vicio del lenguaje denominado cosismo. Por lo mismo es necesario no abusar de las palabras fáciles y utilizar tecnicismos únicamente cuando sea necesario.

Sencillez: no se debe confundir sencillez con simpleza. La sencillez es el mejor adorno, la sencillez no obliga a sacrificar la calidad del contenido de un escrito, en cuanto a su complejidad y profundidad.

Esto recomienda utilizar un vocabulario que esté al alcance del mayor número de personas (evitar las expresiones consideradas vulgares). Utilizar las palabras propias que el tema exige.

Concisión: consiste en utilizar solo aquellas palabras que sean absolutamente necesarias para expresar lo que se quiere, esto no significa que se pretenda escribir con estilo telegráfico. Hay que evitar la redundancia de información, por lo que conviene releer el texto unas cuantas veces si es necesario para su comprensión; no dar por terminado el escrito sin antes revisarlo y corregirlo,

suprimir los términos innecesarios y las ideas accesorias. Sustituir expresiones redundantes por expresiones directas: Por ejemplo:

La no aceptación del documento= el rechazo del documento
Experiencia que no se olvida= experiencia inolvidable.

Originalidad: para que un escrito sea claro, requiere de la precisión, concisión y sencillez, por lo que se sugiere pensar bien lo que se desea comunicar, estructurar los enunciados, establecer relaciones lógicas entre enunciados y párrafos mediante el enlace lógicos. Por ejemplo, (Sin embargo, por lo tanto, no obstante, etc.) evitar el uso de las expresiones, el cual, la cual, los cuales, las cuales, ya que, en ocasiones basta con sustituirlos por un punto y seguido.

Los signos de puntuación: la mayoría de los principales problemas son los signos de puntuación. Los signos de puntuación representan simplemente las pausas y la entonación que realizamos cuando hablamos. La inadecuada utilización de estos puntos ocasiona confusión y pérdida del sentido en las ideas que pretendemos expresar. La habilidad en el empleo de los signos de puntuación es a través de la práctica constante de la lectura y la redacción.

El gerundio: esta es una forma no personal del verbo. Por lo general se utiliza, cuando se describe una acción simultánea a la del verbo anterior; el gerundio constituye una de las formas gramaticales más comúnmente utilizada en castellano y también una de las que más errores provoca, por su gran influencia en el idioma inglés. Por lo tanto, no debe usarse para indicar una acción posterior a otra, a menos que la posteridad sea muy próxima. No debe decirse, “Carlos fue campeón en 1940, perdiendo la corona en 1948”.

No debe usarse como un adjetivo, por ejemplo “ha llegado al aeropuerto un avión transportando un grupo de artistas”.

Los barbarismos: son palabras o frases que no se consideran pertenecientes a nuestro idioma o que son degeneraciones de la lengua castellana. Se definen en tres clases: extranjerismos, pleonasmos y otros barbarismos.

Una acción extranjera se acepta cuando no existe en castellano una equivalente por ejemplo, estándar, eslogan, estéreo.

Los verbos irregulares: una gran cantidad de verbos no se sujetan por entero al paradigma de la conjugación y tienen formas específicas: ejemplo de verbos irregulares que con frecuencia generan error

INFINITIVO	ERROR	CORRECCIÓN
Conducir	Conduje	Conduje
Dar	Desen	Dense
Forzar	Forzo	Fuerzo
Prever	Prevee	Prevé
Producir	Producí	Produce
Querer	Querramos	Queramos
Satisfacer	Satisfací	Satisfice
Soldar	Soldo	Sueldo

Elocución: es un modo perfecto de explicar los pensamientos con palabras, o un buen acomodamiento de las palabras proporcionadas para decir las cosas y las sentencias inventadas. La elocución o es prosaica o poética. Esta última se aparta mucho del modo común de hablar en la invención de las cosas, en su disposición, en las palabras, en su colocación, composición y adorno.

El lenguaje: el llamado lenguaje administrativo es la lengua empleada por los órganos de la Administración y en sus relaciones tanto internas como con los usuarios.

Entre los documentos administrativos más usados por los usuarios se encuentran los escritos administrativos como las disposiciones, normativas, órdenes y resoluciones, que nos sitúan en el lenguaje jurídico.

El lenguaje de los textos administrativos utiliza la lengua en su nivel más culto, lo que implica riqueza expresiva, concisión, claridad y precisión. Las principales características son las siguientes:

- Tiene una estructura rígida, es decir, un esquema invariable establecido de antemano para cada tipo de escrito o documento. Por ejemplo una instancia, o un contrato.
- El emisor tiene limitada la creatividad, subjetividad y expresividad. Por ejemplo, no puede improvisar una organización nueva para su mensaje.
- Impersonalidad: El emisor real del texto muchas veces parece tener como única pretensión la de desaparecer de su escrito. Por ejemplo, documentos escritos en tercera persona.
- El canal utilizado es el escrito. Pero no es un escrito cualquiera, sino debe ser en un papel oficial, firmado y fechado de una forma reglada.
- La intención de los textos jurídicos y administrativos es informar y ordenar (función referencial y conativa). En el caso que el emisor sea el ciudadano, la intención es solicitar o reclamar (función conativa).
- La tipología textual puede ser descriptiva, instructiva, argumentativa, expositiva o narrativa, dependiendo de la parte del texto que se analice.
- Uso de recursos tipográficos, como la cursiva, negrita, las comillas o la letra versal (mayúsculas)
- Existe una preferencia por la construcción nominal (caracterizada por un abundante uso de sustantivos y adjetivos) a las construcciones verbales. Por

ejemplo, “en la tramitación de este juicio”, es equivalente a “al tramitar este juicio”.

- Uso de perífrasis verbales con un verbo vacío de significado: “Presentar reclamación” por “reclamar”. A causa de la impersonalidad y del texto, se utilizan abundantes formas no personales del verbo. El más utilizado es el gerundio, llegando a ser muchos de ellos incorrectos (cuando desempeña una función adjetiva): Por ejemplo “Decreto disponiendo”.
- Conserva el futuro de subjuntivo, desaparecido de la lengua estándar, que se utiliza en la redacción de leyes y por arcaísmo. Por ejemplo, “si procediere”.
- Abundan verbos que rigen subjuntivo, como los de ruego o permiso.
- Uso frecuente del imperativo, por ejemplo “notifíquese”.
- Utilización del futuro de indicativo en construcciones pasivas e impersonales. Por ejemplo: “se hará saber”.
- Los párrafos suelen ser largos, a causa de la excesiva subordinación; el objetivo es recoger con precisión todos los matices, posibilidades y excepciones. Por ejemplo: “Sin embargo, no es esa mi opinión, ya que, a mi juicio, lo que el legislador ha pretendido con esa norma final es, precisamente, no dejar ningún resquicio a la posibilidad que se pueda admitir la reconversión sin que conste petición expresa”.
- Abundante uso de las construcciones en voz activa y pasiva refleja: “la solicitud fue presentada por la Sra. Antonia López en este Juzgado”
- Se utilizan “impersonales con se” en abundancia, buscando distanciamiento e impersonalidad. El sujeto que juzga, ordena, condena, certifica, está eclipsado y resguardado.
- Se utiliza mucho la tercera persona de singular.

Los textos administrativos intentan buscar la máxima precisión y claridad, aunque en ocasiones el texto resultante sea complejo e impreciso desde el punto de vista normativo.

El Párrafo: el párrafo es una unidad gráfica y de sentido. Esta dividido en dos aspectos importantes: *Párrafo Formal - *Párrafo Conceptual. El párrafo formal se inicia generalmente con sangría y letra mayúscula y termina con punto y aparte.

El párrafo conceptual contiene ideas que están enlazadas entre si, y que además, se establece una jerarquía entre ellas. Todo fundamentado en una base denominada oración central.

En vista de eso, podemos definir el párrafo como una estructura lingüística que expresa el desarrollo de una idea central. Esta formado por una o varias oraciones.

De estas una es denominada oración principal. Cuando la oración principal está ubicada en el centro del párrafo, las oraciones llevan un movimiento ascendente, y todas las demás oraciones giran en torno a esta.

Cualidades de la redacción científica

para escribir un buen artículo científico tienes que conocer y practicar los tres principios básicos de la redacción científica.

- 1.** Precisión: significa usar las palabras que comunican exactamente lo que se quiere decir. El lector no puede levantar la mano para aclarar sus dudas, ni mucho menos para leer la mente; para escribir con precisión tiene que escribir para el lector.
- 2.** Claridad: significa que el texto se lee y se entiende rápidamente. El artículo es fácil de entender cuando el lenguaje es sencillo, las oraciones están bien construidas y cada párrafo desarrolla su tema siguiendo un orden lógico.
- 3.** Brevidad: significa incluir sólo información pertinente al contenido del artículo y comunicar dicha información usando el menor número posible de palabras.

Dos consideraciones importantes nos obligan a ser breves. Primero, el texto innecesario desvía la atención del lector y afecta la claridad del mensaje. Segundo, la publicación científica es costosa y cada palabra innecesaria aumenta el costo del artículo.

El proceso de redacción: no se piense que la redacción de un trabajo científico, especialmente si éste es de cierta envergadura, consiste en una tarea simple y singular. No se trata sencillamente de escribir, sino de ir construyendo gradualmente una exposición que se procura clara, ordenada, plena de sentido. Para ello es preciso proceder con paciencia y dedicación, trabajando constantemente, pues así se logran los mejores resultados. Para entender mejor al proceso de redacción del manuscrito conviene, otra vez, esquematizar las actividades que el mismo incluye:

1. Elaboración del esquema	2. Redacción del borrador	3. Correcciones	4. Revisión final
----------------------------	---------------------------	-----------------	-------------------

1. La primera acción a desarrollar no es, estrictamente, una tarea de redacción: es preciso tener una idea relativamente precisa de lo que se va a escribir antes de comenzar a hacerlo. La redacción científica difícilmente puede ganar algo de los impulsos que nos llevan a redactar páginas y páginas en forma espontánea. Es proceder de un modo más ordenado, estructurando previamente un hilo conductor que nos permita ir ordenando todo lo que queremos expresar en nuestro discurso. Para ello resultan sumamente útiles los esquemas, breves representaciones -a menudo gráficas- de las ideas que deseamos organizar. Quien se lanza a la tarea de escribir puede, mediante un esquema, anticipar el orden básico de su discurso. Para ello le conviene construir una simple lista, muy sintética, con los contenidos que le interesa exponer, algo así como el esqueleto de lo que luego habrá de ser el índice de su trabajo terminado. Cuando se quiere tener una idea de la relación entre las diversas partes de un escrito (o de las ideas que lo sustentan) puede también apelarse al recurso de graficar de algún modo las relaciones existentes.

2. Es conveniente que se redacte el borrador y que, mientras escribe, tiene al lado un esquema general de lo que está redactando.

Los objetivos para redactar pueden ser los siguientes:

- Ensamblar un modo apropiado;
 - Exponer con claridad, de modo completo pero sin repeticiones, lo que se pretende comunicar;
 - revisar el estilo;
 - Observar si los datos están bien presentados;
 - Examinar lo concerniente al aparato crítico. Nadie puede pretender, ni aun el autor más experimentado, que todo ello pueda quedar perfectamente resuelto desde el primer intento, por lo que se impone esta tarea, cuidadosa y atenta.
3. Lo usual, en realidad, es que deban hacerse varias correcciones al manuscrito original, especialmente si se trata de trabajos que requieren de una rigurosa presentación. En ocasiones, aunque no frecuentemente, se hace necesario proceder a reescribir el borrador original, ya sea por completo o en alguna de sus partes.
 4. La revisión final: Que hemos puesto como una actividad distinta a la anterior en el esquema precedente, no es más que otra corrección, la última que se realiza antes de la entrega de nuestro trabajo al público. Ella implica lo que podríamos llamar una "puesta a punto" del escrito, un examen de todos los detalles, especialmente de forma, que son necesarios para que el mismo quede libre de errores. Debe acotarse, por último, que un manuscrito puede ir escribiéndose de un modo fragmentario, de manera tal que el proceso anterior lo vaya cumpliendo cada una de sus partes de acuerdo a un cronograma diferente.

Vicios de Redacción

La anfibología: en el español existen elementos que son conocidos como vicios del lenguaje. Entre ellos, el más común es el que recibe el nombre de anfibología,

la cual podemos definir como: “una construcción sintáctica que por su imprecisión admite varias interpretaciones”. Con lo anterior se crea una ambigüedad en lo que escribimos que, por lo general se debe al empleo incorrecto de los pronombres su y sus, así como al uso inadecuado de las preposiciones y del pronombre relativo que.

Queísmo: abuso del pronombre que. Causas: El mal empleo de que, con el verbo ser cuando corresponde a donde, como, cuando, por lo que (galicismos) Fue entonces que lo vi = Entonces lo vi Será por eso que vino = Quizá por eso vino

- Dequeísmo: empleo innecesario de la preposición de, antes del que. Nos dijeron de que lo harían. Nos dijeron que lo harían Les indicaron de que debían enviar allí el pedido. Les indicaron que debían enviar allí el pedido.
- Barbarismos: uso de términos en otros idiomas cuando en español existe el equivalente Interview por entrevista Week end por fin de semana.
- Alteración de palabras: cambio o eliminación de una de sus letras o acentuación equivocada.

Antidiluviano	por	antediluviano
Aeropuerto	por	aeropuerto
Enfisema	por	enfisema
Carácter	por	carácter
Mounstro	por	monstruo
Fustrado	por	frustrado

La concordancia, se define como la igualdad de género y número entre sujeto y objeto y la igualdad de número y persona entre verbo y sujeto. Uno de los elementos más importantes de la sintaxis es la concordancia, es decir, cuando escribimos debemos recordar que la oración está compuesta por sujeto-verbo-complementos (s+v+c). La concordancia es la relación de igualdad que se establece entre el género y el número del sustantivo y el adjetivo, asimismo la igualdad de número y persona entre un verbo y su sujeto.

La práctica constante nos permite alcanzar la fluidez en nuestra escritura, de manera que podamos expresarnos no sólo con claridad sino fluidamente. Cuando el verbo se refiere a un solo sujeto concuerda con él en género y en número. Ejemplo: El director dicta la carta. Ellas reciben un regalo. Los caballos blancos están atados en esta cuadra.

Cuando el verbo se refiere a varios sujetos debe ir en plural. Cuando el adjetivo se refiere a varios sustantivos va en plural; si los sustantivos son de diferente género predomina el masculino. Juan, tú y yo viajaremos juntos. Ella y él venían muy cansados. Varios sustantivos asociados pueden considerarse como un todo y concordar en singular. La entrada y la salida de vapores ha sido aplazada.

El alza y la baja de la bolsa demuestra gran inquietud. Si hay dos o más sustantivos y luego un adjetivo, éste concuerda con ellos en plural claridad y erudición admirables. A menos que la intención sea de no calificar con el adjetivo más que al sustantivo más cercano Audacia y valor indomable. Si el adjetivo precede a los sustantivos, concuerda generalmente con el más próximo. El público lo recibió con entusiasta admiración y aplauso. Me asombraba su tranquila osadía y desparpajo. Admiro su asombroso talento y saber. Admiro su talento y saber asombrosos.

- Los gerundios: expresan coincidencia temporal o anterioridad, pero jamás posterioridad. El empleo será correcto si la acción expresada por él es simultánea con el verbo a que se refiere o también si es anterior. (Antonio Miguel Saad) Corriendo llegó a su casa. Acercándose a mí me habló en voz baja. Habiendo estudiado la proposición, la consideró buena y la aceptó.

Sin embargo, cabe emplear el gerundio para actos posteriores al verbo principal cuando las dos acciones son tan inmediatas que se funden en la presentación con apariencia de simultaneidad:

Salió de la casa, dando un fuerte portazo. Entró dirigiéndose a su despacho sin saludar.

El gerundio como adverbio. La función más general del gerundio es modificar al verbo como un adverbio de modo: hablaban gritando. Contestó sonriendo. Pasan corriendo. Respondió llorando. Viene volando. Gritando, sonriendo, corriendo, llorando, volando expresan la manera de producirse la acción verbal a que se refieren.

Importancia de la Cultura Organizacional para una Comunicación Eficaz

La cultura se toma en cuenta para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional, ya sea en un país o en diferentes países.

La cultura nacional tiene mayor impacto en los empleados que la cultura de su misma organización. A pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para comprender el comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional lo es más todavía. Por ello es necesario que entre la cultura nacional y la cultura de una empresa, prevalezcan los mismos valores.

Funciones de la cultura

1. Tiene el papel de definir las fronteras ya que crea distinciones entre una organización y las demás empresas, la importancia radica en establecer una diferenciación entre ellas.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social. Ayuda a unir a la organización porque proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Tiene la función de aglutinar.
5. Sirve como mecanismo de control y sensatez, mismo que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo y favorece directamente la comunicación entre los miembros de una organización. Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, entonces son aceptados como miembros integrantes de la organización. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y los ascensos.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado, parece ser cada vez más importante, especialmente a partir de la década de los noventa. A medida que se introducen los equipos de trabajo, se ha reducido la formalización y se han facultado a los empleados. El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte, asegura que todos apunten en la misma dirección y que la comunicación que se maneje sea efectiva y congruente con la filosofía, la misión y la visión empresarial.

Quien recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quien es evaluado con alta necesidad de logro y quien obtiene un ascenso, es el reflejo de las decisiones que se ven muy influenciadas por el “ajuste” entre el individuo y la organización. Si las actitudes y el comportamiento del solicitante o del empleado son compatibles con la cultura o no.

La empresa selecciona empleados que mantendrán esa imagen, y una vez en el trabajo, una cultura sólida, apoyada con normas y reglamentos formales, asegura que los empleados actúen de manera relativamente cultura como desventaja

La cultura puede ser vista como desventaja ya que:

- Representa una barrera contra el cambio: es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización (es más probable que ocurra cuando el ambiente es dinámico).

Cuando el ambiente atraviesa cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada, por ello la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente

estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.

- Es una barrera hacia la diversidad: Si la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, se crea una paradoja.

La gerencia busca que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización. De otra manera no es probable que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Al mismo tiempo, la gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que éstos empleados traen al lugar de trabajo.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que ésta gente puede aportar a la empresa. Estos comportamientos y fortalezas diversas probablemente disminuyen en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse.

Las culturas fuertes pueden ser desventajas cuando eliminan las fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización, cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

- Es una barrera contra las fusiones y adquisiciones que se lleven a cabo en una empresa: Antes se relacionaban con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha vuelto el interés principal.

Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos pudieran ser la atracción inicial de una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no, parece que sobre todo tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Desde el punto de vista del empleado, la

cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. No se deben pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización.

La repercusión de la cultura organizacional en la comunicación que se da dentro de una empresa es muy grande. La satisfacción en el trabajo de los empleados así como su identificación hacia la empresa afecta a la comunicación organizacional de diferentes formas.

De manera positiva, cuando existe una integración entre los miembros de una organización, la comunicación es abierta y los mensajes son claros y consistentes, aprendidos y aprehendidos por todos los empleados, lo que se verá reflejado en una imagen corporativa eficiente, tanto a su interior como hacia el exterior.

Afecta de manera negativa, cuando esas barreras propician la falta de productividad y la insatisfacción en los empleados, generando un clima tenso, falta de identificación con la organización y dando mayor importancia a rumores que surgen desde el interior de la empresa, generando confusiones que pueden afectar gravemente el crecimiento de cualquier organización.

Informes Técnicos

Un principio fundamental que se debe tener presente al redactar cualquier informe es relatar los resultados de sus actividades. Esto requiere cierto análisis por su parte y va más allá de una mera descripción de esas actividades.

Los informes son principalmente canales de información. Cada informe separado debe identificarse correctamente. Al principio del todo están los identificadores principales, por lo menos el título (periodo y ubicación que cubre el informe) y el autor.

Al final del todo, hay una serie de identificadores que deben aparecer en cada documento. Todos los informes deben incluir lo siguiente:

- El nombre del autor (o autores) y el tema general del informe deben estar claramente determinados al principio. El «tema general» incluye el área

geográfica y el periodo de tiempo sobre los que está escribiendo. Debería indicar su cargo y cometido además de su nombre como autor.

- Cierta información identificadora necesaria debe colocarse al pie de la última página.
- Ponga el nombre de archivo de ordenador (y la ruta) en la esquina inferior izquierda. Ponga la fecha de impresión en el centro. Ponga también las iniciales del autor (en mayúsculas), un guión y las iniciales del mecanógrafo (en minúsculas) en el ángulo inferior derecho de la última página.

Cualquier informe rutinario de progreso: mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual, es distinto, en el sentido de que simplemente establece lo que ha ocurrido y cómo se reaccionó durante el periodo del informe. Un informe relaciona actividades y objetivos.

La fuente más importante de información de cualquier proyecto pueden ser los informes rutinarios mensuales de progreso, si se hacen en la forma correcta. Las personas que supervisan las agencias necesitan saber cómo y cuántas de las actividades del proyecto han llevado a lograr los objetivos de éste.

Por lo que se sugiere diseñar el informe con dos secciones principales: (a) actividades y (b) resultados, y para cada objetivo del proyecto incluya un apartado en (a) actividades y otro en (b) resultados.

Un error que cometen a menudo los principiantes es pensar que todo lo que tienen que reflejar son sus actividades.

Un buen informe describe las actividades, y analiza los resultados de las actividades de las que informa. El análisis debe responder a la pregunta «¿hasta qué punto se han alcanzado los objetivos?».

Se debe Revisar los objetivos del proyecto antes de redactar cualquier informe mensual de progreso. Habitualmente se encuentran en el «documento del proyecto».

En el componente analítico del informe, pueden listarse estos objetivos, cada uno en una sección separada con un subtítulo, y escribir un análisis sobre la facilidad

con la que se ha movido hacia la consecución de cada objetivo. En el caso de que el objetivo no se haya logrado o cualquiera de sus aspectos cualitativos esté por debajo de lo esperado, debe incluir una explicación del porqué.

Clasificación de informes: informes de visitas: un viaje de supervisión a las diferentes unidades administrativas de la organización, ha de tener un propósito, por lo que su informe sobre la visita empezará indicando dicho propósito. Éste debe justificar el viaje, incluso si fracasó en conseguir lo que le impulsó a hacer la visita. El propósito debe estar directamente relacionado al menos con uno de los objetivos de los proyectos.

Por supuesto, los detalles técnicos pueden listarse de forma ordenada, con las fechas y lugares del viaje, las personas con las que se ha encontrado (con sus cargos, nombre de sus agencias, hora y lugar de la reunión, etc.), sitios que se han visitado, reuniones a las que se ha acudido. Se recomienda hacer listas fáciles de leer, fáciles de comprender, y breves pero completas.

Un informe de visita al lugar debe enfatizar los resultados de dicho viaje. ¿Consiguió su propósito? ¿Hasta qué punto? ¿Por qué? ¿Qué observaciones inesperadas se han hecho? ¿Qué consecuencias tienen estas observaciones? ¿Han observado indicadores de actividades previamente proyectadas? ¿Deben modificarse algunos de los objetivos a causa de estas observaciones? ¿Han identificado algún problema nuevo? ¿Han llegado a nuevas conclusiones, sólo, o al discutir en las reuniones a las que han acudido?

Informes de reuniones: todas las reuniones, por supuesto, deben tener un propósito, y éste debe estar relacionado con la consecución de los objetivos del proyecto. Por lo tanto, los informes de esas reuniones deben concentrarse en el propósito e indicar el resultado de la reunión en términos de progreso hacia la consecución de estos objetivos.

Es precisamente en los informes de reuniones que pueden resultar engorrosos el uso de la voz pasiva. Evite frases como «fue establecido que...» o «se dijo que...». Utilice la voz activa estableciendo quién dijo qué: «el Sr. Otieno (DA) sugirió que...» o «todo el grupo (excepto la Sra. Kapia) acordó que...»

La preparación de informes escritos es parte del adiestramiento fundamental de gestión.

La reproducción y distribución de informes narrativos debe incluirse en propuestas y contratos.

Informes de talleres de capacitación: son muy valiosos los informes sobre los talleres de capacitación efectuados o recibidos. Después de cada taller, el colaborador con la colaboración de otros mediadores, debe escribir un informe. El informe no debe ser una lista de las actividades que se han llevado a cabo. Todos los informes deben ser analíticos, centrarse en el resultado de las actividades que han tenido lugar, y en el punto hasta el que se han alcanzado los objetivos del taller.

Como sucede con cualquier programa, estos no deben terminar con una lista de actividades, sino indicar los resultados de estas actividades (el grado hasta el que se han logrado los fines esperados) y con las lecciones.

Este informe debe llevar las siguientes partes:

- Situación, introducción.
- ¡La capacitación fue un éxito! ¿Por qué? (factores, causas).
- La participación (toma de decisiones).
- La contribución
- Cambios necesarios (como los de estrategia).
- Problemas imprevistos.
- Lecciones aprendidas.
- Recomendaciones (especificar a quién).

No obstante, en general, todos los informes deben comparar lo que se esperaba o deseaba con lo que sucedió. Se enfatizará los resultados de las acciones emprendidas sobre la descripción de las propias acciones.

5.4.6 Cronograma de Actividades

Responsables	Hora y día	Dinámica y Actividad	Lecturas Recomendadas
Delegados de Recursos Humanos y Jefe de División de Recaudación y Gestión,	Día 1 10:00 11:00	Sensibilización a Administradores y personal	
	Día 2 7:00 08:00 Día 3 7:00 8:00	Trabajo en Equipo Cultura de servicio	-Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria -Reglamento Interno y Reglamento de Trabajo y Gestión de Recurso Humano de la SAT -Código de Ética y Conducta -Políticas Institucionales vigentes: -Confidencialidad -Informáticas -Activos físicos
Delegado de Recursos Humanos y Administrador o Encargado de la Oficina Tributaria	Día 3 en adelante 7:00 8:00	Círculos de lectura	-Entrega de materiales -Instrucciones de lecturas recomendadas -Desarrollo de temas de comunicación escrita.

CONCLUSIONES

1. Los colaboradores de las oficinas tributarias tienen estabilidad laboral, conocimiento real de sus actividades, asisten a capacitaciones constantes, que les permite desenvolverse adecuadamente en el ámbito laboral y sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, jefes y subalternos son apropiadas.
2. Las diferentes unidades administrativas cuentan con tecnología moderna para realizar sus actividades laborales: computadoras, teléfonos, fax, multimedia, teatro en casa, accesos a todos medios de comunicación escrita y sistemas de información que puede ser manejada para la comunicación organizacional. Sin embargo, es necesario reforzar leyes, normas, procedimientos y sistemas para comprender las instrucciones recibidas y transmitidas.
3. Dentro del estudio se verificó que la comunicación verbal a través de administradores y jefes inmediatos es apropiada. Pero, es importante reforzar áreas gerenciales que permitan transmitir y manejar apropiadamente las instrucciones, fomentar el arte de escuchar, promover la cultura para la lectura y la retroalimentación.
4. Se cuenta con formatos establecidos de comunicación escrita, tales como memorandos, hojas de trámite, correos electrónicos, oficios, carteleras, etc. El problema de los colaboradores es la redacción y la gramática.
5. Como consecuencia de la mala redacción, existe deficiente interpretación en la lectura, se evidencia incumplimiento de instrucciones por no especificar la importancia de los asuntos, el uso del lenguaje coloquial o demasiado elaborado limita el entendimiento de los párrafos.

RECOMENDACIONES

1. Establecer en equipos de trabajo las actividades de cada colaborador para que asistan a capacitaciones constantes y puedan tener retroalimentación, organizando reuniones de trabajo, celebraciones de cumpleaños y actividades especiales para incrementar los estándares de comunicación con todo el personal.
2. Detectar a personas que tengan habilidades en la utilización de sistemas tecnológicos, para que apoyen al personal que tiene deficiencia en la utilización de estos sistemas. Esto con el afán de realizar talleres de capacitación entre los compañeros de trabajo.
3. Organizar por oficina tributaria, un equipo de comunicación para que actualice y retroalimente la información que se remite a las diferentes unidades administrativas.
4. Que el jefe inmediato coordine por lo menos una reunión informativa semanal, con agenda y objetivos claros y brinde oportunamente instrucciones y procedimientos de trabajo.
5. Propiciar por medio de talleres el arte de escuchar, para que todo el equipo de trabajo participe, se comunique y comprenda apropiadamente.
6. Que el equipo de trabajo de cada unidad administrativa analice la forma de redactar los formatos establecidos de comunicación escrita, y que se proceda a programar y ejecutar talleres de lectura, redacción y autoescucha, para adoptarlos como hábitos de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". McGraHill, Primera Edición, Colombia, 2002.
2. Davis Keith y Newstrom W. John. "Comportamiento Humano en el Trabajo" Undécima edición, McGrawHill, México, 2003.
3. Davis Keith y Newstrom W. John. "Administración de Personal y Recursos Humanos", Quinta Edición, McGrawHill, México, 2000.
4. Guizar, Rafael, "Desarrollo Organizacional", Primera Edición, McGrawHill. México, 2000.
5. Lussier, Roberth N. y Achua Chirstopher, "Liderazgo", Editorial Thomson Learning, México. 2002.
6. Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional". Tercera edición, Prentice Hall. México, 1987.
7. Wendell L. French y Cecil H. Bell. Jr. "Desarrollo Organizacional" Quinta edición; Prentice Hall; México, 1996.
8. Fernández Collado Carlos, "La comunicación en las Organizaciones" Editorial Trillas, México 1991.
9. Martínez de Velasco, Nosnik Abraham, "Comunicación Organizacional Practica, Manual Gerencial, Editorial Trillas, México1988
10. León Mejia Alma, "Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional. Segunda edición, Noriega Editores, 2006.

11. Taylor Judith, "The Sunday Times", La Comunicación en el Trabajo", Nuevos Emprendedores, primera edición, España 2002.

ANEXOS

Anexo 1

Datos Generales del Colaborador

Sírvase marcar con una "X", lo que considere se acerca a la realidad del desempeño de sus labores. Se le solicita sinceridad y seriedad.

Formato
"A"

1.	Cargo que Ocupa	Administrador	Profesional	Técnico	Auxiliar	Conserjería
2.	Tiempo de laborar en la institución	0 a 1 año	1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 4 años	4 años o más
3.	Unidad Administrativa	Oficina Tributaria		Aduana		
4.	El puesto de su jefe inmediato es	Administrador	Profesional	Técnico	Auxiliar	Conserjería
5.	Ultima fecha de capacitación recibida	0 a 1 año	1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 4 años	4 años o más
6.	Tipo capacitación recibida	Desarrollo personal	Habilidades gerenciales	Leyes y procedimientos administrativos	Office	Redacción y organización
7.	Su residencia actualmente es	alquilada	propia	de alguien de su familia		
8.	¿Quiénes integran su núcleo familiar?	padres	esposa abuelos	hijos otros	hermanos	primos
9.	¿Asiste usted a algún grupo religioso?	Si		No		
	Católico	Evangélico		Testigo de Jehová		Otro
10.	¿Con que frecuencia asiste a los servicios?	1 vez por semana		2 veces por semana		más de dos veces por semana
11.	¿Tiene usted otra ocupación laboral?	Si	No			
12.	¿Cuanto tiempo le dedica durante la semana?	de 1 a 2 horas	de 2 a 4 horas	mas de 4 horas		
13.	Escriba los 5 valores más importantes que prevalezcan en su personalidad.					
	1.	2.	3.			
	4.	5				

Mil Gracias por su colaboración

Anexo 2

Guía de Encuesta de Diagnóstico de Tecnología Utilizada por los Colaboradores de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, Coordinación Regional Sur, del Departamento de Recaudación y Gestión.

Se le solicita que marque con una X lo que considere se acerca más a su realidad

Nombre del puesto _____
 Tiempo de estar en el puesto _____
 Unidad administrativa _____ Formato B

1. Uso de equipo tecnológico	todos los días	cuantas veces por semana	cuantas veces al mes	eventualmente	nunca	considera que la forma que lo usa es		
						Excelente	Regular	Mala
a. Computadora								
b. Fax								
c. Teléfono								
d. Fotocopiadora								
e. Scanner								
2. Uso de equipo de capacitación	todos los días	cuantas veces por semana	cuantas veces al mes	eventualmente	nunca	apropiada	deficiente	mala
a. Cañonera								
b. Pantalla								
c. Lap top								
d. Proyector de Acetatos								
e. Apuntalador Láser								
3. Uso de equipo audiovisual	todos los días	cuantas veces por semana	cuantas veces al mes	eventualmente	nunca	apropiada	deficiente	mala
a. Televisión								
b. Teatro en casa								
c. Equipo de Video conferencia								
d. Amplificador y bocinas								
e. Cámara de video								
f. Cámara fotográfica								
g. Pizarra								
h. Cartelera								
i. Rotafolio								
4. Medios escritos	todos los días	cuantas veces por	cuantas veces al mes	eventualmente	nunca	apropiada	deficiente	mala

		semana						
a. Memorandos								
b. Hojas de tramite								
c. Oficios								
d. Acuerdos								
e. Artículos								
f. Informes								
g. Ponencias								

COMENTARIOS

1. ¿Considera importante el uso de los medios de comunicación descritos anteriormente?

2. En que parte del desempeño de sus labores puede servirle la utilización de los medios de comunicación descritos anteriormente

Anexo 3

Guía de Observación Verbal y No Verbal

Comportamiento de comunicación verbal y no verbal de la persona que sabe conversar

Formato C

VERBAL	SI	NO	NO VERBAL	SI	NO
Mantenerse callado			Manifestar aburrimiento (por gestos faciales y posición decaída del cuerpo)		
Hablar sobre el mismo tema			Evitar la mirada de otro		
Siempre manifestar acuerdo			Distraerse al momento que le están hablando (al mirar para otro lado o fijarse en cualquier cosa.		
Interrumpir			Gritar o hablar con voz muy fuerte		
Criticar, regañar			Responder con poco entusiasmo		
Cambiar de tema antes que se haya agotado			Reír constantemente		
Controlar las reacciones emocionales.					
Decir palabras adecuadas en el momento oportuno.					

Anexo 4

Guía de Observación de Comunicación Verbal y no Verbal de la Persona que Sabe Conversar

Formato D

VERBAL	SI	NO	NO VERBAL	SI	NO
Responde a las preguntas y observaciones con comentarios valiosos.			Responde con entusiasmo.		
Puede hablar de varios temas.			Habla con tono de voz moderado.		
Aporta nuevas ideas.			Refleja interés con la mirada		
Preguntar sobre el tema que se esta tratando.			Escucha con atención		
Da consejos cuando se le pide			Demuestra aceptación de ideas contrarias a las propias (con gestos faciales y otras manifestaciones no verbales.		
Hablar con seguridad					
No titubea					
Controla las reacciones emocionales.					
Dice palabras adecuadas en el momento oportuno.					

Anexo 5

Evaluación de la Comunicación Gerente

Por favor marque con una "X" la ponderación que considere se asemeja más a su realidad, el uno significa menos y el cinco significa más. Sea lo más sincero posible.

		Formato F				
		Ponderación de menos a más				
No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.	¿Los mensajes que emite el gerente están alineados con los objetivos de la organización?					
2.	¿Los mensajes son emitidos de acuerdo a estrategias apropiadas?					
3.	¿Asume el papel del líder en la comunicación de acuerdo a los impactos organizacionales?					
4.	¿En términos generales la comunicación hacia los colaboradores es?					
5.	¿Utiliza apropiadamente los medios de comunicación de la organización?					
6.	¿La concordancia entre la comunicación que efectúa con las acciones administrativas es?					
7.	¿La comunicación esta integrada a un plan de relaciones laborales internas?					
8.	¿Demuestra interés por las necesidades laborales de los colaboradores?					
9.	¿Comprende las necesidades emocionales de los colaboradores?					
10.	¿La comunicación que efectúa señala las posibles deficiencias organizacionales?					
11.	¿Los mensajes que emite, promueve el cambio dentro de la organización?					
12.	¿Tiene capacidad de escuchar las sugerencias de los empleados acerca de los posibles conflictos laborales y personales?					
13.	¿Están diferenciados los papeles de comunicación del director, respecto de los papeles de los empleados?					
14.	¿Los colaboradores disponen de canales de acceso a la información que posee el director?					
15.	¿La comunicación del director se utiliza para informar a los colaboradores la programación de la institución?					
16.	¿La comunicación que utiliza el director es un instrumento que coordina las actividades diarias?					

"Gracias por su colaboración"

Anexo 6

Prueba de Puntuación Aplicada a Secretarias

(Prueba de puntuación, 1. Plantilla)

A continuación se le presentan párrafos de lectura, relacionado con las relaciones interpersonales y la comunicación. Estos no contienen signos de puntuación, y hacen falta algunas tildes, por lo que usted deberá colocar estos caracteres donde correspondan.

El éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo.

Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, nos referimos a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Yo siempre he creído que es una buena regla el referirnos a otras personas en los términos en que quisiéramos que ellos se refiriesen a nosotros.

Cuando estés hablando de alguien, siempre pregúntate: ¿Como se sentiría esta persona si estuviera presente, escuchando lo que estoy diciendo de ella? ¿Se sentiría bien o mal? ¿Mejoraría su autoestima o empeoraría? Recuerda que todos y cada uno de nosotros estamos en capacidad de impactar positivamente las vidas de aquellos con quienes entramos en contacto. Entonces, cuando te estés refiriendo a otra persona, para y piensa en lo que vas a decir. Y esto no quiere decir que no podamos expresar nuestra discordia o nuestro enojo con otras personas por alguna situación en particular. Sin embargo, recuerda siempre reprochar o criticar la acción o los resultados y no la persona.

Quiero repetir esta idea una vez más: ¡Todos nosotros impactamos a diario las vidas de otras personas! Y lo hacemos con nuestro aprecio o nuestra indiferencia, con nuestras alabanzas o con nuestras críticas, con nuestra sonrisa o con nuestro desdén. Lo triste es que casi siempre permitimos que esta oportunidad de impactar positivamente la vida de otras personas pase de largo, privándonos, no sólo de haber podido influir de manera positiva sobre la vida de otro ser humano, sino privándonos también de la satisfacción que trae el hacer esto.

Es triste, pero muchas veces encuentro esposos, o esposas, o padres de familia que le dejan saber a los demás lo orgullosos que se sienten acerca de su pareja o acerca de sus hijos...y esto está bien, no me malinterpreten. Sin

embargo, muchas veces, la persona que más necesita oírlo, nunca lo escucha. Y no tenemos que esperar hasta que el hijo traiga sus calificaciones de fin de año para que sepa lo orgullosos que nos sentimos al ver su entrega y su compromiso hacia sus estudios. No tenemos que esperar hasta que el día del padre o el día de la madre lleguen, para dejarle saber a nuestra pareja o a nuestros padres cuánto apreciamos su amor y dedicación.

El Doctor Shad Helmstetter autor del libro Que decir cuando esté hablando consigo mismo dice que durante los primeros 18 años de nuestra vida, la persona promedio ha oído por lo menos 148,000 veces las expresiones NO!!! o NO HAGA ESO!!! Y durante ese mismo período de tiempo son muy pocas las veces que hemos escuchado que podemos ser capaces o que tan lejos podemos llegar. Por supuesto que todos nosotros tenemos áreas en nuestra vida o actitudes personales que necesitamos mejorar; pero también, todos tenemos grandes cualidades.

Así que exaltemos las cualidades positivas de otros, convirtámonos en la clase de persona que otros quieren a su alrededor.

Anexo 7

Evaluación de la Comunicación

Instrucciones:

Califique a su jefe inmediato sobre la comunicación que efectúa en el ambiente de trabajo de acuerdo a los niveles que expresa el enunciado, según la escala que se describe a continuación. Y escriba dentro del paréntesis, el número que considere procedente.

Nunca (0), Ocasionalmente (1), A veces (2), Casi siempre (3), Siempre (4).

1. ¿Informa a los colaboradores de las actividades relevantes en la organización?.....()
2. ¿Utiliza los medios efectivos eficientemente?.....()
3. ¿Cuando dirige reuniones maneja bien el desarrollo de ellas?.....()
4. ¿Acepta sugerencias orales que formulan los colaboradores?.....()
5. ¿Escucha atentamente a quienes manifiestan desacuerdo a los criterios que el sustenta?.....()
6. ¿Al hablar con las personas infunde confianza?.....()
7. ¿Habla de manera clara y precisa?.....()
8. ¿Los mensajes que emite son comprendidos por los colaboradores?.....()
9. ¿Formula en forma clara los objetivos que impactaran las acciones de la organización?.....()
10. ¿Manifiesta sus criterios ante los conflictos personales de manera directa?.....()
11. ¿Elogia oportunamente las aportaciones que hacen los colaboradores?.....()
12. ¿Los colaboradores comprende el vocabularios que emplea normalmente en el trabajo, cuando los amonesta?.....()
13. ¿Mantiene informado a sus subalternos de los acontecimientos recientes de impacto significativo en la organización?.....()
14. ¿El volumen de información que transmite representa barreras en la comunicación organizacional?.....()
15. ¿Es adecuado al tiempo que dedica a comunicarse con los empleados?.....()
16. ¿Expresa los posibles problemas que pueden tener los colaboradores?.....()
17. ¿Comparte los planes de desarrollo de la organización?.....()
18. ¿Muestra equilibrio a las negociaciones con los colaboradores?.....()
19. ¿Mantiene abierta los canales de Comunicación hacia los colaboradores?.....()
20. ¿Se reúne con los empleados para evaluar el desempeño con ellos?.....()

Gracias por su apoyo.

Anexo 8

Autoinventario de Escucha

Repase dos veces este cuestionario de 15 puntos. La primera vez marque el renglón sí o no junto a cada pregunta. Márquelo con toda veracidad que pueda, a la luz de su comportamiento en reuniones o asambleas recientes a las que haya asistido. La siguiente vez marque un signo de más (+) junto a su respuesta si está satisfecho con esa respuesta, o un signo de menos (-) si preferiría haberla contestado en forma diferente.

	Sí	No	+o-
1. Con frecuencia procuro escuchar varias conversaciones Al mismo tiempo.			
2. Me gusta que la gente me dé solamente los datos y luego me permita formular mis propias interpretaciones.			
3. En ocasiones finjo que estoy poniendo atención a la gente.			
4. Me considero un buen juez de las comunicaciones no verbales.			
5. Por lo general, sé lo que otra persona va a decir antes de lo Que diga.			
6. Suelo terminar las conversaciones que no me interesan Desviando mi atención al orador.			
7. Con frecuencia asiento la cabeza, frunzo el ceño o hago alguna otra cosa para hacerle saber al orador cómo me siento acerca de lo que está exponiendo.			
8. Por lo general, contesto inmediatamente cuando alguien ha terminado de hablar.			
9. Evalúo lo que está diciendo mientras se dice.			
10. Por lo general, formulo una respuesta mientras la otra persona aun esta hablando.			
11. El estilo de oratoria del emisor con frecuencia evita que escuche el contenido.			
12. Por lo general, pido a las personas que aclaren lo que han dicho en lugar de adivinar el significado.			
13. Hago un profundo esfuerzo para comprender el punto de vista De la otra persona.			
14. Con frecuencia escucho lo que espero oír en lugar de lo que se dice.			
15. La mayoría de la gente siente que he comprendido sus puntos De vista cuando hemos estado en desacuerdo.			