# La comunicación en las organizaciones empresariales

# La comunicación en las organizaciones empresariales

# Unidad de trabajo 1:

Organizaciones empresariales.

Funciones y organigramas

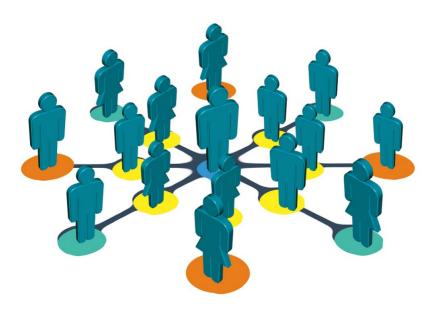


Imagen de Pixabay bajo CC

Ciclo Formativo de Grado Superior a distancia: Asistencia a la Dirección

© Fundación SAFA

# Orientaciones para el alumnado

## Al finalizar esta unidad habrás aprendido a...

- Conocer el concepto y las características que definen una organización empresarial
- Reconocer los factores que han influido para la evolución de las organizaciones empresariales
- Saber cuáles son los tipos de organizaciones empresariales según diferentes autores
- Diferenciar las funciones en la organización: Dirección, planificación, organización y control
- Analizar los diferentes estilos de mando que existen y cuáles son sus características
- Conocer cuáles son las principales áreas funcionales de las organizaciones empresariales

## Temporalización

Tiempo necesario para	Horas
Leer de forma comprensiva los contenidos y realizar las actividades de autoevaluación propuestas	23
Realizar la(s) tarea(s) de la unidad	1
Participar en los foros	0.5
Realizar el examen online de la unidad	0.5
Total	23

Ten en cuenta que la temporalización propuesta es solo una estimación media, ya que el tiempo real a invertir dependerá en gran medida de las circunstancias personales de cada alumno.

## Consejos y recomendaciones

- Puedes utilizar la versión imprimible de estos contenidos para subrayarlos, hacer anotaciones, esquemas, etc., pero conviene que tengas también en cuenta los contenidos multimedia de la unidad (vídeos, audio, ejercicios interactivos, etc.) que no aparecerán en la versión impresa.
- La lectura comprensiva de los casos prácticos te ayudará a comprender mejor los contenidos que tienes que estudiar y a situarte en el contexto profesional en el que esos contenidos se ponen en práctica.
- Antes de realizar la tarea, lee detenidamente la unidad.

Si tienes dudas, consulta con tu profesorado y/o con el resto de participantes en el curso a través de los foros, chat, videoconferencia, etc.

## Caso práctico

## Caso práctico

Adriana Peláez ha terminado ya el ciclo de Asistencia a la Dirección y Administración y Fina Acaba de elaborar su Trabajo Fin de Ciclo, con calificación de "Cum Laude". Su fase FC prácticas, la va a realizar en la empresa distribuidora de Gas Natural "Jerezana de Gas Natural ubicada en las naves A-327 a la 402 del polígono industrial "Huertas Bajas", de Jerez de la Frontesia de Gas Natural "La propriedad en las naves A-327 a la 402 del polígono industrial "Huertas Bajas", de Jerez de la Frontesia de Gas Natural "La propriedad en las naves A-327 a la 402 del polígono industrial "Huertas Bajas", de Jerez de la Frontesia de Gas Natural "La propriedad en las naves A-327 a la 402 del polígono industrial "Huertas Bajas", de Jerez de la Frontesia de Gas Natural "La propriedad en la pr

Se encarga de la extracción de gas natural, asi como del almacenaje, distribución y comercializ a todos los niveles.

La empresa cuenta con más de 180 empleados, entre técnicos, comerciales y distribuidores.

Ahora son muchas dudas las que le surgen a Adriana:

- ¿Qué tipo de empresa será?
- ¿Cuáles serán sus departamentos?
- ¿Cuáles serán las funciones de cada empleado?
- ¿Cómo se toman las decisiones de la compañía?
- ¿Cómo se organiza la información en la empresa?
- ¿De qué forma se relaciona con las demás empresas del sector y con sus proveedores?
- ¿Cuál es su imagen corporativa?

Las preguntas que podemos hacernos al respecto pueden ser múltiples, como múltiples son tam organizaciones empresariales que existen. En esta primera unidad de trabajo vamos a definir qu organización empresarial, cuáles son los estilos de mando y qué características lo definen, qué e organigrama empresarial, etc.

No dejes de ver el siguiente vídeo en el que se muestra una forma sencilla de elaborar organigra para realizar las tareas correspondientes a esta unidad de trabajo.





Las preguntas que podemos hacernos al respecto pueden ser múltiples, como múltiples son también los tipos de organizaciones empresariales que existen. En esta primera unidad de trabajo vamos a definir qué entendemos por organización empresarial, cuáles son los estilos de mando y qué características lo definen, qué es y cómo se diseña un organigrama empresarial, etc.

No dejes de ver el siguiente vídeo en el que se muestra una forma sencilla de elaborar organigramas. Te será muy útil para realizar las tareas correspondientes a esta unidad de trabajo.

http://www.youtube.com/embed/8hDB2WrLaZE

Mapa conceptual con SmartArt (Dominio público)

## 1. Concepto de empresa.

El objetivo principal de la <u>empresa</u> es la generación de beneficios. Aunque existen otros incentivos,

Según el colectivo de Pymes, una empresa es "una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica". Siguiendo esta definición, hasta los autónomos podrían ser considerados como empresas. Asimismo, las empresas familiaries, las cooperativas y las asociaciones con actividades económicas, también se consideran emprea.



Imagen de Pixabay bajo CC

Existen tres pilares fundamentales en toda empresa: los **recursos materiales**, que se compone de inversiones, bienes corrientes, infraestructuras, máquinas, y materiales tangibles, **el capital humano**, compuesto de empleados y el equipo directivo y **la organización**, que consta de las relaciones de la compañía con proveedores, con la plantilla, con sus clientes, la manera de coordinarse y la forma de comunicar información entre sus empleados y los demás intervinientes de la sociedad.

#### Reflexión

#### Citas para pensar.

"Las oportunidades de negocio, son como los autobuses; siempre están llegando" Richard Branson.

## 2. Clasificación de las empresas.

## Caso práctico

Adriana ha quedado hoy con su compañero Ernesto para desayunar. Ambos comentan la empresa que les ha tocado en prácticas. Comentan las ventajas e inconvenientes de cada uno, y Ernesto le cuenta que le ha tocado una empresa Sociedad Limitada. Ambos conocen cuáles son las características de cada empresa, atendiendo a su volumen de negocio, al número de trabajadores y a la actividad económica a la que pertenecen.

¿Sabrías distinguir entre todos los tipos de empresa que hay?

Las empresas se clasifican como sigue:

### Según el sector económico al que pertenecen:

- Empresas del sector primario. Son aquellas que se dedican a la elaboración o extracción de materias primas. Son la agricultura, pesca, minería, ganadería y silvicultura[1].
- Empresas del sector secundario. Son aquellas que se dedican a la transformación de las materias primas en productos elaborados. Ej. Una empresa de construcción.
- Empresas del sector terciario. Son actividades que prestan servicios relacionados con los bienes y productos procedentes de los anteriores sectores. Dentro de ésta, se incluyen la docencia, la seguridad, la banca, las actividades realcionadas con el ocio, la sanidad, servicios de emergencias, seguros, etc.

## Según el tamaño

Según el número de empleado o el volumen de negocio, las empresas pueden ser:

- (Pequeñas y medianas empresas):
  - Microempresas. Cuentan con 1 a 9 trabajadores y tiene un volumen de negocios inferior a los 2 millones de euros.
  - Pequeñas empresas. Cuentan con 10 a 49 trabajadores y tiene un volumen de negocios o inferior a los 10 millones de euros.
  - **Empresas medianas**. Cuentan con una plantilla de 50 a 249 trabajadores y tiene un volumen de negocios que inferior a los 50 millones de euros o un balance general anual que no supera los 43 millones de euros.
  - Grandes empresas. Cuenta con una plantilla de 250 empleados o más y tiene un volumen de negocios que supera los 50 millones de euros o un balance general anual que supera los 43 millones de euros.

[1] Silvicultura: sector empresarial dedicado al cultivo, cuidado y la explotación de los bosques y los montes. Ej. Empresas madereras, las que se encargan de la extracción de corcho o resina.

Autoevaluación		
Las empresas medianas tienen entre 50 y 249 trabajadores y su volumen de operaciones o el balance general anual no supera los 43 millones de euros.		
O Verdadero	○ Falso	
Verdadero		
Estupendo		

# 2.1. Clasificación según la forma jurídica.

Atendiendo a la forma jurídica las empresas se clasifican en:

- Persona física: se trata de un empresario individual, Comunidad de bienes y Sociedad civil.
- Persona jurídica: Individuo o entidad que, sin tener existencia individual física, está sujeta a derechos y obligaciones. Está compuesto por sociedades mercantiles.

#### **Debes conocer**

La siguiente estructura, clasifica las empresas según su persona jurídica.

Personas físicas		
Forma	Numero de socios	Responsabilidad
Empresario individual	1.	Ilimitada.
Comunidad de bienes	Mínimo 2.	Ilimitada.
Sociedad Civil	Mínimo 2.	Ilimitada.

Personas Jurídicas. Sociedades Mercantiles.		
Forma	Numero de socios	Responsabilidad
1. Sociedad Colectiva	Mínimo 2.	Ilimitada.
2. Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2.	Socios colectivos: ilimitada.
		Socios comanditarios: limitada.

3. Sociedades de Capital:	•	
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1.	Limitada al capital aportado.
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5.	Limitada al capital aportado.
Sociedad anónima	Mínimo 1.	Limitada al capital aportado.
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2.	Socios colectivos: ilimitada. Socios
		comanditarios: limitada.

Personas Jurídicas. Sociedades Mercantiles especiales.			
Forma	Numero de socios	Responsabilidad	
Sociedad Laboral	Mínimo 3.	Limitada al capital	
		aportado.	
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3.	Limitada al capital	
•	.,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	aportado.	
Sociedades de Garantía	Mínimo 150.	Limitada.	
Recíproca			
	Consejo de		
Entidades de Capital Riesgo	Administración:	Limitada.	
	mínimo 3.		
Agrupaciones de interés	Mínimo 2.	Limitada al capital	
económico		aportado.	
Sociedad de inversión		Limitada.	
mobiliaria		Zamarusu.	

# Reflexión

## Reflexiona

El número de empresas en los diez últimos años, describía el siguiente gráfico:



Fuente: DIRCE, 2018. https://www.ine.es/prensa/dirce\_2018.pdf

Según el DIRCE, el número de empresas activas aumentó un 1,7% durante 2017 y se situó en 3,34 millones. El 16,8% de empresas activas tiene más de 20; 20,3% de las empresas actuales, tiene menos de dos años

El número de empresas activas aumentó un 1,7% durante el año 2017 y se situó en 3.337.646, según la actualización del Directorio Central de Empresas (DIRCE).

De ellas, 1.970.538 empresas activas (un 2,3% más que en el año anterior), se dedican a la hostelería, información y comunicaciones, transporte y almacenamiento, finanzas y seguros, inmobiliarias, profesionales científicos y técnicos, servicios auxiliares y actividades administrativas, empresas relacionadas con la educación, sanidad, asistencia social y servicios personales.

El comercio representa un 22,4% de las empresas españolas (venta al mayor, al menor e intermediarios).

La Construcción representó el 12,4% del total (un 2,4 % más que el año anterior) y la Industria, el 6,2% (un 4% más que el año anterior).

Las empresas sin asalariados suponen el 53,9 % del total de empresas. La forma jurídica predominante es la persona física, seguido de sociedad limitada, comunidad de bienes y S.A.

La forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), ha supuesto que empresas que se constituían bajo la condición jurídica de persona física, fundamentalmente autónomos, opten por esta forma jurídica que acorta los plazos de constitución y permite la separación del patrimonio personal del empresarial.

# Pregunta Verdadero-Falso

•	ianas tienen entre 50 y 249 trabajadores y su volumen de alance general anual no supera los 43 millones de euros.
O Verdadero	○ Falso
Falso	

## 3. Funciones de la empresa.

# Caso práctico

Adriana se dispone a comenzar las prácticas. Tiene una mezcla de emociones: nerviosismo pero a la vez ilusión.

Está muy ilusionada por poner en práctica los conocimientos que ha adquirido durante el ciclo. Espera y confía estar a la altura, y sobre todo, no defraudar. Su primer contacto con la empresa, va a ser en el departamento de Marketing, aunque según Davinia Cañedo, la directora de Recursos Humanos, es posible que pase por al menos dos departamentos más. De esa forma, podrá aprender las distintas herramientas que se emplean en cada departamento, las formas de organización y la estructura de la empresa y la documentación a manejar.

Para que una organización empresarial funcione correctamente y consiga sus objetivos, todas las funciones que se realizan deben estar coordinadas.

Se entiende por funciones a todas aquéllas actividades o tareas que se realizan de forma **coordinada** y colaboran en la transformación de *inputs* en *outputs*. Son:

- Función de dirección: Es una de las tareas clave. Al hablar de función de dirección, nos estamos refiriendo al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa podrán disponer de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que ésta tenga, con el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.
- Función de producción: Esta función es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.
- Función financiera: Se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse. Esta función incluiría tres actividades esenciales: la planificación de los recursos, el asesoramiento respecto a la viabilidad de las posibles operaciones que se pretendan realizar y la toma de decisiones respecto al uso de los recursos
- **Gestión de los recursos humanos**: La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. De hecho, los recursos humanos es uno de los principales factores de producción que existen, junto a la tierra y al capital. Muchas organizaciones empresariales consideran a sus

- trabajadores como la base de su éxito, es por ello por lo que en muchas de ellas, se han creado los departamentos de recursos humanos.
- Función comercial: Engloba un amplio grupo de actividades que podemos dividir por un lado en las actividades de venta del producto o servicio que se realiza, y por otro, las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.
- Función administrativa: Se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

Rellenar huecos
Lea el párrafo que aparece abajo y complete las palabras que faltan.
: Es una de las tareas clave. Al hablar de función de dirección, nos estamos refiriendo al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa podrán disponer de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que
ésta tenga, con el fin de coordinarlos. Las tareas propias de la dirección son la , la <b>organización</b> , la y
el control.
Se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.  Esta función incluiría tres actividades esenciales: la
de los recursos, el
respecto a la de las posibles operaciones que se
pretendan realizar y la toma de decisiones respecto al uso de los
Enviar

## 4.- La organización de la empresa.

## Caso práctico

Adriana ha comenzado a trabajar con Estela Rueda. Es una empleada muy carismática que trabaja como auxiliar administrativo en el departamento de ventas.

Lo primero que ha hecho Estela, es enseñarle el organigrama de la empresa, para que Adriana se habitúe con sus nuevos compañeros.

Por otro lado, le ha presentado a todos los empleados del departamento y le ha enseñado las herramientas administrativas de gestión de la empresa y la estructura de la misma.

Toda empresa requiere de una estructura organizativa donde se definan las responsabilidades de cada empleado de la plantilla. Asimismo, deben quedar definidas la jerarquía entre ellos y las cadenas de mano.

Cada empresa tiene una estructura empresarial, que depende principalmente de su tamaño. Una empresa unipersonal, necesitará una organización pero no requerirá de una división del trabajo. No obstante, las empresas medianas y las grandes, deberán diseñar una estructura organizativa necesariamente.

#### Debes saber:

La organización formal es el reparto de tareas y responsabilidades en una empresa.

#### Los organigramas.

El organigrama es el instrumento que se utiliza en la empresa para plasmar de forma gráfica la estructura formal que tienen las organizaciones. A través del organigrama conocer cómo se reparte el poder en la empresa y si las decisiones están centralizadas o descentralizadas. El uso de gráficos tiene una serie de **ventajas**, entre las que destacan:

- A través del organigrama se identifica las relaciones que existen entre cada uno de los órganos o miembros de la Ofrece una visión panorámica de la estructura de la empresa.
- La persona que se incorpora a trabajar puede conocer fácilmente de quién depende y quiénes son sus subordinados, en caso de tenerlos.

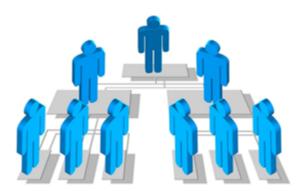
El organigrama de una empresa debe ser confeccionado por aquéllas personas de la organización que tengan una visión global de la misma, especialmente si el organigrama va a representar toda la estructura de la empresa. Si se trata de

organigramas parciales, es decir, aquéllos que representan sólo una parte de la empresa, serán confeccionados por aquéllas personas que conozcan el conjunto de trabajadores, puestos, tareas y relaciones que existen en esa parte de la empresa.

Cuando una organización empresarial crea un organigrama deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

- Definir claramente si se quiere representar toda la organización o sólo una Ser lo más claro posible
- Plasmar la realidad de la empresa, intentando evitar confusiones entre la realidad de la empresa y su representación gráfica.
- Darlo a conocer a todas las personas de la organización y cumplir así su función.

Para confeccionar organigramas se utilizan figuras geométricas, normalmente cuadrados, rectángulos y líneas. Los cuadrados y rectángulos representan a cada uno de los órganos que forman parte de la estructura. Estas figuras geométricas se unen entre sí por medio de las líneas, poniendo de manifiesto el contacto o relación existente entre ellas. En el siguiente epígrafe vamos a estudiar varios tipos de organigramas que existen.



Pixabay bajo CC

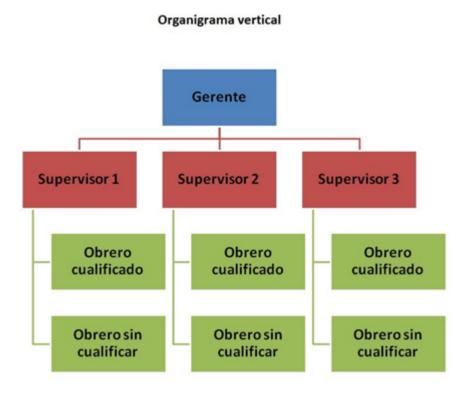
# 4.1 Tipos de organigramas

Existen varios tipos y formas de clasificar los organigramas. Algunos de los más comunes, atendiendo a su **disposición gráfica** son los siguientes:

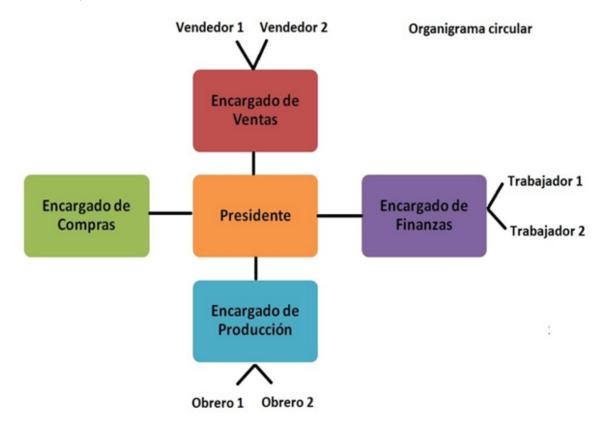
**Organigrama horizontal**: Este organigrama desplaza los puestos de trabajo de menor rango hacia la derecha, situando a la izquierda los cargos con más poder de la empresa.

# Organigrama horizontal Obrero Director de producción Obrero Consejo de administración Director comercial Obrero Obrero

**Organigrama vertical**: Este organigrama sitúa en la cúspide de la estructura los órganos que tienen más autoridad, descendiendo en diferentes niveles el resto de puestos.



**Organigrama circular**: Se caracterizan por situar en el centro los puestos de mayor autoridad, avanzando hacia fuera los de menor autoridad.



La estructura de la empresa vendrá definida en función de su actividad. Podrá ser:

• **División funcional.** La empresa se agrupa según departamentos: administración, ventas, producción, servicio de atención al cliente, etc.

- **División por productos.** La empresa se estructura según sus productos. Ej.: en un concesionario, está recambios, taller, ventas, segunda mano, etc.
- **División por clientes**. Los departamentos se agrupan según las características de los clientes. Ej. En una aerolínea, se clasifican los departamentos según cliente: turista, business y V.I.P.
- **División geográfica.** La empresa se distribuye según ubicación. Ej.: un banco se reparte en sucursales según provincia.
- **División mixta.** Combinación de varios tipos de división, por ejemplo división funcional y por productos, división funcional, por productos y geográfica, etc.

Rellenar huecos			
Lea el párrafo que aparece abajo y complete las palabras que faltan.			
La estructura de la empresa vendrá definida en función de su actividad. Podrá ser:			
La empresa se agrupa según			
: administración, ventas, producción, servicio de			
atención al cliente, etc.			
División por     . La empresa se estructura según sus			
. Ej.: en un concesionario, está recambios, taller, ventas,			
segunda mano, etc.			
División por     . Los departamentos se agrupan según las			
características de los . Ej. En una aerolínea, se clasifican los			
departamentos según cliente: turista, business y V.I.P.			
División     . La empresa se distribuye según			
. Ej.: un banco se reparte en sucursales según provincia.			
División . Combinación de varios tipos de , por			
ejemplo división funcional y por productos, división funcional, por productos y			
geográfica, etc.			
Enviar			

# Para saber más

 $\frac{\text{https://support.office.com/es-es/article/crear-un-organigrama-9b51f667-11b7-4971-a757-a08a36684ee6?ocmsassetID=HA010075853\&CorrelationId=12e52576-6a24-4ac7-967d-f5b641c01991\&ui=es-ES\&rs=es-ES\&ad=ES}{\text{https://support.office.com/es-es/article/crear-un-organigrama-9b51f667-11b7-4971-a757-a08a36684ee6?ocmsassetID=HA010075853\&CorrelationId=12e52576-6a24-4ac7-967d-f5b641c01991\&ui=es-ES\&rs=es-ES\&ad=ES}{\text{https://support.office.com/es-es/article/crear-un-organigrama-9b51f667-11b7-4971-a757-a08a36684ee6?ocmsassetID=HA010075853\&CorrelationId=12e52576-6a24-4ac7-967d-f5b641c01991\&ui=es-ES\&rs=es-ES\&ad=ES}{\text{https://support.office.com/es-es/article/crear-un-organigrama-9b51f667-11b7-4971-a757-a08a36684ee6?ocmsassetID=HA010075853\&CorrelationId=12e52576-6a24-4ac7-967d-f5b641c01991\&ui=es-ES\&rs=es-ES\&ad=ES}{\text{https://support.office.com/es-es/article/crear-un-organigrama-9b51f667-11b7-4971-a757-a08a36684ee6?ocmsassetID=HA010075853\&CorrelationId=12e52576-6a24-4ac7-967d-f5b641c01991\&ui=es-ES\&rs=es-ES\&$ 

## 5. La dirección de la empresa.

## Caso práctico

Adriana ha entablado relación con Benito, el asistente de dirección de la directora de la empresa, María Luisa Ortega Muñoz. Benito comenta a Adriana en el desayuno, que ésta tiene cinco reuniones de empresa, dos de ellas muy clientes muy importantes.

Benito comenta en el desayuno las funciones principales de la directora y el volumen de trabajo que requiere la toma de decisiones. Además manifestó la presión a la que está sometida constantemente ante una empresa tan voluminosa.

La dirección de la empresa se encarga de tomar las decisiones para el buen funcionamiento de la misma. Vela por que se cumplan todos los objetivos predeterminados y por la buena gestión de los recursos, tanto los materiales como los humanos.

#### Funciones de la dirección.

La dirección lleva a cabo las siguientes funciones:

- Planificar: fijar los objetivos y las estrategias para lograrlos.
- Administrar los recursos materiales y humanos de forma eficaz.
- Repartir responsabilidades y asignar tareas.
- Comparar los resultados con las previsiones\_iniciales. Corregir las desviaciones y proponer mejoras.

## Autoevaluación

Donde se desarrollan todas las tareas relacionadas con el análisis de las necesidades de la empresa, búsqueda y selección de proveedores, compras y almacenamiento es en la función comercial.	
O Verdadero	○ Falso
Falso	
Estupendo	

## Para saber más

4. Correcto

En una empresa existen los siguientes niveles de dirección:

Alta dirección: Presidente y directivos, desarrollan los planes a largo plazo de la empresa.

Dirección intermedia: Ejecutivos, directores de fábricas o jefes de divisiones, que se ocupan de cuestiones específicas para llevar a cabo los planes generales.

Dirección operativa: Supervisores que asignan a los trabajadores las distintas tareas y supervisan y evalúan los resultados diariamente.

# Pregunta de Selección Múltiple

<u> </u>
En las funciones de la dirección, administrar tanto los medios materiales como humanos para conseguir esos objetivos, es:
☐ Planificar.
Organizar.
Gestionar
☐ Controlar
Mostrar retroalimentación
Solución
1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto

## 5.1 Estilos de mando.

La función de dirección en una empresa consiste en combinar los recursos con los que cuenta, tierra, trabajo, capital, con el fin de conseguir los objetivos establecidos. Esta función persigue ser eficaz y eficiente, es decir, conseguir los objetivos marcados con el mínimo de recursos posibles o con la combinación óptima de éstos. También incluye las tareas de transmitir información y tomar decisiones.

Los estilos de mando, se clasifican en:

• Estilo Autoritario.La dirección órdenes y los empleados obedecen. El grado de autoridad es máximo.



Fuente: Pixabay, bajo licencia CC

- Estilo Participativo. Hay un equilibrio entre los empleados y la dirección, de forma que la toma de decisiones se consensua. Existe un grado de autoridad medio.
- Estilo Permisivo.Los empleados toman sus propias decisiones, por ser lo suficientemente responsables. La dirección tan sólo controla los resultados. El grado de autoridad e intervención es mínimo.

## Pregunta Verdadero-Falso

El estilo permisivo; Hay un equilibrio entre los empleados y la dirección, de forma que la
toma de decisiones se consensua. Existe un grado de autoridad medio

**Falso** 

O Verdadero

O Falso

# 5.2 La teoría X y la teoría Y.

## Caso práctico

La directora tiene en alta estima a todos los trabajadores de su plantilla. Para aumentar el nivel de motivación de los empleados, no solo basta aumentar su sueldo sino disponer de más reputación en la empresa, ser reconocido, disponer de flexibilidad horaria, etc.

Sebastián está eternamente agradecido con la confianza depositada en él y procurará no defraudar.

La teoría de McGregor distingue dos modalidades de liderazgo:

- Estilo autoritario: aplicación Teoría X: el trabajador es por definición, perezoso.
   Es necesario estimular económicamente para que sea rentable en el trabajo.
   Además hay que emplear técnicas de coacción y control.
- 2. **Estilo participativo o democrático**: aplicación **Teoría Y**: se fundamenta en el comportamiento del trabajador, que consigue por sí mismo poner todos sus esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa.

El **trabajador** "X" considerado holgazán, requiere una dirección autoritaria. Su motivación atiende sólo a incentivos económicos.

El **trabajador** "**Y**" considerado responsable, requiere una dirección democrática. Su motivación atiende a aspectos psicológicos y sociales, como el fomento de su colaboración en la empresa.

## Autoevaluación

Indica la respuesta correcta: Según McGregor:
El trabajador Y solo se motiva mediante estímulos económicos.
☐ El trabajador X solo se motiva mediante estímulos de participación y promoción en la empresa.
Al trabajador Y se le aplica un estilo democrático.
Al trabajador X se le califica como responsable.

Mostrar retroalimenta	acion
Solución	
1. Incorrecto	
2. Incorrecto	
3. Incorrecto	
4. Incorrecto	
Pregunta Verdad	ero-Falso
En el estilo de mand	o participativo el grado de autoridad es medio.
O Verdadero	○ Falso
Falso	
Pregunta Verdad	ero-Falso
Según la Teoría X los	s subordinados serán dirigidos según un estilo autoritario.
O Verdadero	○ Falso
Falso	
Reflexión	
Citas para pensar	
"El jefe que emple	a el látigo es porque no sabe emplear las riendas". Rabindranah Tagore.

## 5.3 Teorías de la motivación.

La teoría de Abraham Maslow distingue hasta cinco tipos de necesidades ordenadas categóricamente como sigue:

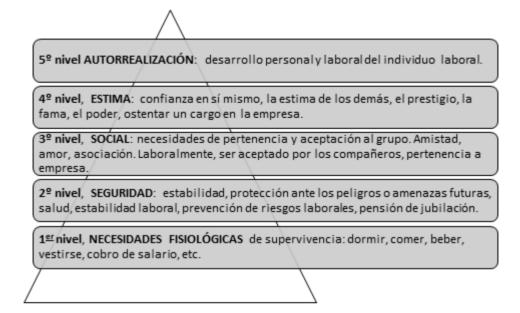


Imagen: pirámide de Maslow, según prioridades. Elaboración propia.

Lo que motiva al individuo a actuar es intentar cubrir necesidades no satisfechas, comenzando por las de primer nivel. Una vez cubiertas, dejan de ser motivadoras y se pasa al nivel siguiente.

Una de las críticas más elementales a esta teoría, es que la escala de necesidades no se establece por igual para todos los ciudadanos. Varía según la época y la persona.

## Reflexión

"Hay suficientes recursos en el mundo para satisfacer las necesidades de todos los hombres, pero no hay suficientes recursos para satisfacer su codicia ". Mahatma Gandhi.

# Para saber más

El siguiente enlace, explica de forma sencilla la distribución de la Pirámide de Maslow

http://www.youtube.com/embed/6tMYqO2HH00

Autoevaluación
Indica la respuesta correcta: la estabilidad laboral sería una necesidad, según Maslow
☐ Primaria
☐ De seguridad
☐ De estima
☐ De autorrealización.
Mostrar retroalimentación
Solución
1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto
4. Correcto

## 5.3.1 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.

## Caso práctico

Un empleado de la plantilla, Sebastián Castro no se encuentra realizado en su puesto de trabajo porque no se lleva bien con los compañeros del departamento . Según la teoría de Herzberg, se trata de un factor higiénico extrínseco (provocado en el entorno laboral) y de mantenimiento (la insatisfacción deriva de una relación deteriorada con los demás).

María Luisa opta por proponer al empleado un cambio en su puesto de trabajo, y enviarlo a la sede de Cádiz. Sebastián acepta, y ve esta oportunidad como un reto para empezar de cero.

La teoría de Frederick Herzberg, sostiene que la motivación atiende a los siguientes factores:

**Factores higiénicos**: referidos a la insatisfacción en el trabajo. Pueden ser **extrínsecos** si están condicionados por el ambiente laboral que rodea al trabajador (está fuera de control de los empleados) e **intrínsecos**, que dependen del individuo y se refiere a sentimientos como reconocimiento profesional y realización personal y profesional.

El factor higiénico más relevante es el **sueldo**. Pero también se consideran higiénicos las relaciones entre compañeros, jefes y compañeros, la seguridad en el trabajo, la vida personal, las condiciones del puesto la higiene laboral, etc.

Factores motivacionales: se refieren a la satisfacción en el trabajo. Son intrínsecos si dependen de la personalidad, como deseos o ambiciones y motivadores si pretenden que los empleados estén más estimulados en el trabajo para conseguir los objetivos prefijados.

Los factores motivacionales más importantes son el prestigio en la empresa, el reconocimiento laboral del empleado, el status, el orgullo de pertenencia a la empresa, el interés por el buen desempeño laboral, el poder tomar decisiones y el éxito profesional.

Los factores de higiene de **Herzberg** coinciden con las necesidades de nivel inferior de **Maslow**. Los factores motivacionales se identifican con las necesidades de órdenes superiores.

# Para saber más

El siguiente enlace, muestra <u>ejemplos de factores motivacionales e higiénicos de</u> <u>Herzberg</u>. Además muestra la diferencia entre las dos modalidades de motivación

Autoevaluación	
El salario base es considerado por Herzberg como:	
Un factor de satisfacción, ya que es lo que más interesa al trabajador.	
Un factor de mantenimiento, ya que si no cobráramos por trabajar estaríamos insatisfechos.	
Un factor clave, porque al trabajar más nos motivamos menos.	
Un factor que no afecta al comportamiento del trabajador.	
Mostrar retroalimentación	
Solución	
1. Incorrecto	
2. Incorrecto	
3. Incorrecto	
4. Incorrecto	

## 5.4 Técnicas de motivación.

La motivación entraña dos consecuencias:

- Intrínsecas (rendimiento individual): el trabajador aumenta la autoestima y el bienestar individual.
- Externas (productividad organizacional):
  la empresa tendrá mejores resultados, se
  alcanzarán los objetivos con mayor
  facilidad.

El proceso de la motivación comienza con un estímulo (como puede ser, un aumento de sueldo) que produce necesidades en el empleado (por ejemplo, meterse en la entrada de un piso). Dichas necesidades entrañan que las acciones del empleado se dirijan al logro de unos objetivos, y esta diligencia en el trabajo, provocará que el empleado ascienda y promocione, por lo que ganará más dinero. La motivación es, por tanto, una estructura cíclica.



Fuente: Pixabay bajo licencia CC

la motivación puede ser positiva o negativa, intrínseca o extrínseca.

- Motivación positiva. Deriva de un estímulo de superación personal o incentivo, que desemboca en satisfacción y felicidad cuando se consigue. Ej. Un aumento de sueldo.
- **Motivación negativa**. Procede de un estímulo negativo como evitar un castigo, una amenaza o un incumplimiento de objetivos. Ej. Actuaciones que se ejecutan por temor a perder el empleo.
- **Motivación intrínseca**. Se basa en que el estímulo procede del trabajador, que pretende conseguir unas metas (motivos internos). El trabajador desarrolla su trabajo con interés. Esta motivación perdura en el tiempo.
- Motivación extrínseca. El incentivo procede del exterior del empleado mediante recompensa (por ejemplo, cobro de comisiones). Son más inmediatas pero perduran menos en el tiempo.

## Autoevaluación

Indica la respuesta correcta. El proceso de motivación parte de:
☐ Una necesidad.
☐ Una actuación.
☐ Un objetivo.
Un estímulo.
Mostrar retroalimentación
Solución
1. Incorrecto
2. Incorrecto
Incorrecto     Incorrecto
Autoevaluación
Autoevaluación  Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación   Positiva.
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación  Positiva.  Negativa.
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación  Positiva.  Negativa.  Intrínseca.
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación  Positiva.  Negativa.  Intrínseca.  Extrínseca.
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación    Positiva.   Negativa.   Intrínseca.   Extrínseca.    Mostrar retroalimentación   Solución
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación    Positiva.   Negativa.   Intrínseca.   Extrínseca.     Mostrar retroalimentación
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación    Positiva.   Negativa.   Intrínseca.   Extrínseca.    Mostrar retroalimentación    Solución
Indica las respuestas correctas. Un funcionario que sigue estudiando por amor propio, sin que ello suponga cambio alguno en el trabajo, sigue una motivación    Positiva.     Negativa.     Intrínseca.     Extrínseca.    Mostrar retroalimentación    Solución    1. Correcto   2. Correcto

# Para saber más

El siguiente enlace, muestra <u>ejemplos de motivación intrínseca y extrínseca</u>. Además muestra la diferencia entre las dos modalidades de motivación

https://www.ejemplos.co/15-ejemplos-de-motivacion-intrinseca-y-extrinseca/

# 5.5 Enfoques del liderazgo.

## Caso práctico

De todos los modelos de dirección existentes, María Luisa baraja todas las posibilidades disponibles. La selección del mejor modelo depende de muchos parámetros, y no siempre una misma técnica es aplicable a todos los departamentos.

No existe un modelo óptimo ni uno mejor que el otro. De igual forma, no existe un modelo de líder perfecto. Lo que si se puede valorar, es los enfoques disponibles. El líder óptimo será aquel que cumpla con los siguientes requisitos, a saber:

Tabla: tipos de enfoque y cualidades de un líder ideal.

ENFOQUE PROPIEDADES.

**Enfoque personal.** Cuente con unas características específicas

**Enfoque conductual.** Tenga un determinado comportamiento.

**Enfoque contextual.** Mejor se adapte a las situaciones.

**Enfoque funcional.** Sea considerado imprescindible en el grupo.

**Enfoque empírico.** Sea elegido por los miembros del grupo.

Fuente: Elaboración propia.

## Reflexión

"Un buen líder es aquel que se hace progresivamente innecesario". Thomas Carothers.

#### Autoevaluación

El líder es aquel que presenta ciertas características:	
Es falso.	
Es adecuado según el enfoque situacional.	
Es adecuado según el enfoque personal.	
Es adecuado según el enfoque empírico.	
Mostrar retroalimentación	
Solución	
1. Correcto	
2. Incorrecto	
3. Incorrecto	
4. Incorrecto	

# 5.5.1 Los rasgos personales del líder.



Pixabay, bajo licencia CC..

#### Los rastos del líder potencial, son:

- · Rasgos físicos: estaura, complexión, etc.
- Rasgos psicológicos: oratoria, inteligencia, cultura,
- Rasgos de personalidad: confianza en sí mismo, ca
- Rasgos sociales: reputación social y habilidades dir
- · Rasgos laborales: perseverancia, constancia, humi

#### Las cualidades de un buen líder, son:

- Claridad: deberán ser capaces de definir y trasmitir os objteivos a alcanzar.
- Convicción: transmisión a los empleados del convencimiento de los objetivos de la empresa. capacidad de convicción y persuasión.
- Inteligencia: los líderes tienen visión de futuro para definir los objetivos de la organización adecuadamente.
- Honestidad: deben ser íntegros, razonables y justos. Deben impartir justicia y predicar con el ejemplo.
- Perseverancia: tienen que ser persistentes para alcanzar los objetivos propuestos.
- Acción y reflexión: los directivos deben actuar con rigor y evaluar los resultados.
- Comunicación: las herramientas comunicativas serán imprescindibles para instruir y guiar a los subordinados. Deberán transmitir con ilusión sus ideas, implicando a los empleados para que estén motivados.

## Reflexión

#### Citas para pensar

" Un líder lleva a la gente a donde nunca habrían ido solas". Hans Finzel.

#### 6. La comunicación.

# Caso práctico

Adriana advierte con sorpresa la cantidad de información que se mueve en una empresa a lo largo de la jornada: son cientos de mails los que se envían, decenas de llamadas las que se efectúan, contratos por escrito con clientes, circulares informativas a los trabajadores, reuniones, almuerzos y desayunos de trabajo, etc.

Además existe comunicación informal (en la cafetería) y comunicación vertical (entre empleados y jefes), así como comunicación horizontal (entre empleados del mismo rango).

Por otro lado, también comprueba de primera mano la cantidad de información que se maneja diariamente con clientes, proveedores y accionistas.

La comunicación, Es la interacción de dos o más personas a través de diversos canales, que trata de persuadir o influir en el comportamiento de los intervinientes

#### Reflexión

#### Para reflexionar:

¿Crees que las personas han cambiado los métodos de comunicación desde la aparición de las redes sociales?

La comunicación en una empresa es fundamental, ya que permite la relación entre los distintos intervinientes de la misma. Gracias a la comunicación, se informa a los trabajadores, se negocian condiciones con los proveedores, se solucionan problemas y se toman decisiones.

Exiten dos tipos de comunicación:

- Interna: conjunto de mensajes que se intercambian entre los empleados de una misma compañía.
- 2. **Externa:** comunicación entre empleados de la empresa y el exterior (proveedores, clientes, instituciones públicas, etc.).

La función de la comunicación, es:

- 1. Divulgación de la información.
- 2. Distribución de instrucciones a los empleados.
- 3. Persuasión a terceras personas (clientes, proveedores).
- 4. Motivación (especialmente a los empleados).

La comunicación debe estar planificada para ser efectiva y dinámica. Debe emplear métodos eficaces y difundirse entre el público interno y externo. Debe ser fluida y debe contar con herramientas eficaces que divulguen la información correctamente.

Pregunta Verdadero-Falso				
Con la comunicació	ón empresarial podemos conseguir persuadir a los clientes.			
O Verdadero	○ Falso			
Verdadero				
Pregunta Verda	dero-Falso			
Con la comunicació	ón empresarial podemos conseguir motivar a los trabajadores.			
O Verdadero	○ Falso			
Verdadero				

# 7. Proceso de comunicación. Sistemas de información.

# Caso práctico

El departamento de prospección, está perforando la sierra Almijara (entre las provincias de Málaga y Granada), en busca de yacimientos de gas natural. Se encuentran en una zona de sierra, donde la cobertura móvil es escasa.

El jefe de prospección, Alberto Ribelles, ha llamado por teléfono a sus empleados para proporcionarles instrucciones. Sin embargo, se ha encontrado el teléfono no disponible o fuera de cobertura. ¿Cuáles son los intervinientes en este proceso de comunicación?

La comunicación es un proceso en el que un emisor transmite un mensaje utilizando un comprensible por el receptor, sin interrupciones, distracciones ni prejuicios.

Los elementos principales de la comunicación, son:

- **Emisor**: persona o fuente que determina la idea a ser transmitida. Puede ser una persona o una institución.
- Receptor: persona o fuente que recibe el mensaje emitido por el emisor.
- Pueden ser unipersonales o públicos. También se denomina destino (y en algunos libros o aparece como audiencia).
- Mensaje: Conjunto de símbolos y signos que son transmitidos por el emisor.
- También se denomina Idea. Es lo que se pretende transmitir del receptor al emisor.
- **Código**: Es un conjunto de signos que se combinan siguiendo unas reglas (semántica) y interpretación (decodificación).
- Se trata del idioma o lengua, que los intervinientes de una comunicación manejan para po
- Contexto: Es el espacio donde se desarrolla el acto o situación comunicativo.
- La comunicación no es la misma en una empresa que en un entorno más familiar, ni el tor formalidad ni el tipo de mensajes que se transmiten.
- **Medio**: Es la vía por la que el mensaje es transmitido por el emisor y recibido por el destir ser verbalmente, mediante la palabra, carta por escrito, por email, etc.

#### Las funciones de la comunicación:

- Codificación: proceso por el cual la comunicación se traduce a símbolos. Dichos símbolos podrán ser palabras, si la comunicación es verbal, o letras, si la comunicación es escrita. La codificación deben ser comprendidas tanto para receptor como para emisor.
- Decodificación: Proceso mediante el cual el receptor traduce y proporciona significado a los símbolos emitidos por la emisor.

- Es un elemento fundamental de la comunicación, ya que permite que el mensaje sea entendido por el receptor.
- En la comunicación escrita, requiere que el receptor tenga la habilidad de lectura. En el caso de comunicación verbal, es el proceso por el cual el receptor traduce las palabras a las imágenes mentales propias.
- Respuesta: consiste en el conjunto de reacciones que el receptor o destinatario presenta
- Feedback o Retroalimentación: Es la respuesta del receptor al emisor después de haber recibido y comprendido el mensaje. El emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor. Es necesaria la retroalimentación para que se produzca una verdadera comunicación.
- Ruido: elementos que distorsionan la comunicación o la entorpecen. Puede acontecer en cualquier momento. Puede ocurrir si se habla a través de teléfono y se escucha entrecortado, si la letra no es legible, etc. También si existe mucho ruido de fondo, por ejemplo, cuando dos personas hablan en una discoteca con el volumen de la música muy alto.

•



Pixabay, bajo licencia CC

#### Reflexión

El ruido no sólo tiene que ver con el ruido ambiental, sino con todo lo que entorpezca la comunicación escrita o verbal.

# Para saber mas

El siguiente video muestra los <u>componentes de la comunicación</u>.

http://www.youtube.com/embed/j-MtfYfxW9M

# 8. Barreras de la comunicación.

# Caso práctico

Al departamento de recursos humanos, ha llegado hoy Hans Zholen, estudiante austri Salzburgo, para realizar prácticas de empresa con la beca de estudios *Erasmus*.

Hans casi no habla español. Aunque es bilingüe en inglés, casi ningún empleado del depa inglés con fluidez.

Suerte que Adriana habla alemán. Obtuvo el certificado B2 en alemán, por la Escuela Ol Vélez – Málaga (Málaga). Adriana ha hecho de intérprete.

Hans solicita al encargado de la empresa, un certificado de asistencia para poder present beca Erasmus. Adriana muy complacientemente, ha traducido el mensaje del becaric documento que solicitaba.

Es una suerte para la empresa contar con una estudiante en prácticas como Adriana!!

>

#### Reflexión

#### Citas para pensar:

"Nuestro peor problema es que no escuchamos para entender, sino que escuchamos para contestar". Anónimo



Pixabay, bajo licencia CC.

En ocasiones, tras escuchar una conversación, un receptor se percata de que no ha entendido ni una sola palabra del ponente. Otras veces, el mensaje que se interpreta es esencialmente distinto del que pretendía transmitir.

No pocas veces, la comunicación se interrumpe por el ruido, entendido como distorsión en el proceso de comprensión.

En dicho ruido, existen las siguientes barreras o impedimentos:

- Barreras personales: consiste en que el oyente escucha siempre atendiendo a sus expectativas. También lo que se escucha, se filtra selectivamente mediante valores, prejuicios, emociones y hábitos.
- **Barreras físicas**: se tratan de distorsiones que ocurren en el entorno o ambiente. Puede ser ruido ambiental, escritura ininteligible o brillos imposibles a la hora de leer un texto en un dispositivo móvil.
- Barreras semánticas: están relacionadas con el significado, debido a la limitación de los signos empleados en la comunicación. Ejemplo: una persona con estudios medios, asiste a un simposio sobre neurología. Aunque conozca perfectamente el idioma, no sabrá identificar los tecnicismos que allí se exponen.
- Barreras psicológicas: son aquellas relacionadas con los prejuicios y con la predisposición de los interlocutores (agrado, rechazo, etc.). En ocasiones viene determinado por la imagen que transmite la otra persona (un profesional desaliñado pierde todo interés, a pesar de que su discurso sea interesante y coherente).
- Barreras fisiológicas: son aquellas referentes a deficiencias del emisor o receptor: afonía, voz débil, problemas de audición, mala pronunciación, acento, etc.

Pregunta Verdadero-Falso				
Los sistemas de información son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar a las tareas de la organización.				
O Verdadero	○ Falso			
Verdadero				

# 9. Comunicación e información y comportamiento.

# Caso práctico

Antonio Moreno, director de Recursos Humanos, envió una circular por mail a tod indicando que el plazo para solicitar las vacaciones terminaba a final de mes.

Hoy es día 30 y quedan muchos empleados por solicitar sus preferencias. Más de la mita de la compañía, han llamado a Antonio para solicitarle que se lo comunicarán durant afirman que se lo dirán durante el descanso; otros necesitan llamar a la familia para confir

En este caso, ¿ha habido comunicación? ¿Cuál ha sido información? ¿Qué ha sido comp





#### Reflexión

Comunicación e información no son palabras sinónimas, aunque a veces se toman como tal.

En la comunicación, ambos interlocutores intervienen y aportan información al mensaje.

Sin embargo, la información es unidireccional: el mensaje se envía del emisor al receptor sin que el primero sepa de antemano el impacto del mismo sobre el segundo. Por ejemplo: en un mail, un emisor envía un comunicado a un receptor (información).

Con la comunicación, los comportamientos de los interlocutores se controlan: la información fluye por ambos lados, de forma que cada uno puede aportar, intervenir o preguntar sobre el mensaje que se transmite.

La comunicación permite proporcionar instrucciones a los subordinados, y éstos preguntan aquellas dudas que consideren oportunos. Además gracias a la comunicación, los empleados pueden aportar sugerencias, planes de mejora, etc.

La comunicación cumple diversas funciones, entre ellas, controla el comportamiento de los miembros de un grupo, y fomenta la motivación al explicar a los subordinados qué y cómo se debe hacer, cómo se está haciendo y qué se puede hacer para mejorar el rendimiento.

Por otro lado, todo comportamiento o no comportamiento es comunicación. El efecto que provoca depende del emisor y de la interpretación del receptor.

#### Para saber más

En 1890, un empleado de Ford, se dio cuenta de que en lugar de poner dos tuercas a una pieza, era necesario poner una sola un poco más gruesa. Con este matiz, la empresa ahorró en material y en tiempo miles de dólares.

Cada empleado conoce su puesto de trabajo mejor que nadie. Con el proceso de comunicación se pueden emitir sugerencias y propuestas de mejora.

#### 10. Técnicas de comunicación oral

## Caso práctico

Adriana va a asistir a una conferencia invitada por el departamento de marketing. En este evento, podrá aprender cuáles son los protocolos más usuales para conferencias, su preparación, su diseño y su organización.

Asimismo existen otros modelos de organización, como son charla, discurso, debate, diálogo, discusión, simposio, mesa redonda y entrevista entre otras.

Adriana aprovecha sus prácticas para preguntar cuantas dudas le aparecen. Está disfrutando mucho de sus prácticas y está aprendiendo muchas estrategias y metodologías empresariales.

La clasificación según el número de participantes, es:

- Singulares: Un receptor o más no tienen la posibilidad inmediata de responder y, por tanto, de ejercer el papel de emisor, como sucede en el discurso político, la exposición magistral o la canción grabada.
- Duales: Dos interlocutores pueden adoptar alternativamente los papeles de emisor y receptor. Son de este tipo las llamadas telefónicas, las entrevistas y el diálogo entre amigos.
- Plurales: Tres o más interlocutores pueden adoptar alternativamente los papeles de emisor y de receptor. Esta clase de comunicación oral se da en situaciones como una reunión de vecinos, un debate en clase o una conversación entre varios amigos.



Pixabay, bajo licencia CC.

Dentro de esta clasificación, podemos diferenciar entre comunicación individual o colectiva. Son:

# Técnicas de participación oral

- Individual: Charla Conferencia Discurso
- Colectiva: Diálogo Discusión Debate Entrevista Simposio Panel Mesa redonda Foro Congreso Seminario Philips 6/6

Rellenar huecos						
Lea el párrafo que aparece abajo y complete las palabras que faltan.						
Un o más no tienen la posibilidad inmediata de responder y, por tanto, de ejercer el papel de , como , como						
sucede en el político, la exposición magistral o la canción grabada.						
Dos interlocutores pueden adoptar alternativamente los papeles de emisor y receptor. Son de este tipo las llamadas telefónicas, las entrevistas y el diálogo entre amigos.						
Tres o más interlocutores pueden adoptar alternativamente						
los papeles de emisor y de receptor. Esta clase de oral se da en situaciones como una de vecinos, un debate en						
clase o una entre varios amigo						
Enviar						

# 11. Flujos de la comunicación en la empresa.

# Caso práctico

Adriana es capaz de identificar los distintos flujos de comunicación de la empresa: de la dirección a los empleados, entre empleados, de la empresa a los proveedores y clientes, de manera formal por escrito, de manera informal en la cafetería, etc.

No obstante no todas las comunicaciones tienen la misma importancia ni se coordinan de igual forma. Adriana ahora es capaz de distinguir entre la forma de expresión de esta comunicación (oral, por escrito, por circular, por mail, etc.).

El modelo de Shannon-Wiener de comunicación empresarial, distinguía los siguientes tipos de comunicación interna:

- COMUNICACIÓN INTERNA: aquella que se lleva a cabo dentro de la misma empresa.
- Vertical: Puede ser ascendente (de los niveles inferiores a los superiores, ejemplo: técnico-jefe), o descendente (supervisor – empleado)
- a. Ascendente. Cuando el mensaje parte de los empleados hacia la dirección (consultas ideas, problemas, etc.).
- b. **Descendente**. Cuando el mensaje parte de los directivos hacia la plantilla: actas, reuniones, instrucciones, memorias trimestrales, informe de año fiscal...
- Horizontal: aquella que se da entre empleados del mismo rango.
- a. Interdepartamental: cuando se produce en el mismo departamento.
- b. Extra departamental: cuando se produce entre departamentos distintos

La comunicación interna también puede ser:

- Comunicación formal.La diseñada en el organigrama de la empresa.
- Comunicación informal.La que surge de forma espontánea.
- COMUNICACIÓN EXTERNA: aquella que se lleva a cabo desde la empresa hacia el exterior (clientes, proveedores, administraciones públicas). Puede ser:
- Comunicación individual.
- · Comunicación masiva.

#### Rellenar huecos

el párrafo que apa  COMUNICACIÓ		ajo y comp		ue faltan. leva a cabo dentro de la
misma empresa.  COMUNICACIÓ			: aquella que se ll	leva a cabo desde la
empresa hacia e públicas)	ı		(clientes, provee	edores, administraciones
Comunicación		La de la em	presa.	en el
Comunicación	1.		La que surge de	forma
nviar				

#### 11.1. La comunicación formal e informal.

# Caso práctico

Esta mañana, Adriana ha desayunado con su compañero de prácticas, Julen. Éste le ha comentado con gran emoción que ha escuchado a un empleado de recursos humanos decir que sus contratos de prácticas pasarán a ser contratos laborales y que en breve, pertenecerán a la plantilla.

Adriana toma estas noticias con cierta prudencia. Son rumores infundados que se escuchan bajo la modalidad de comunicación informal. Si bien estas charlas son necesarias (afianzan la confianza del grupo),

mientras iban camino de la empresa, Alejandro y Lucas, un compañero de Marketing, Alejandro se ha enterado que igual este año empiezan la jornada intensiva de verano en el mes de mayo, por lo que le afectará a su periodo de prácticas.

Ha pensado comentarlo, pero claro, será cierto lo que le comentó Lucas, será solo un rumor, o será comunicación informal veraz, que va más rápida que la comunicación formal.



Pixabay, bajo licencia CC..

#### Otra clasificación de la comunicación interna es:

- Comunicación formal. Aquella definida por la propia empresa, que se rige bajo unos protocolos de actuación específicos. Son las reuniones, conferencias, charlas, cursos, etc. También se suelen hacer por escrito (informes, copias de documentos, cartas, etc.).
  - Comunicación informal. Aquella que se establece en lugares no rigurosos de la

empresa, como cafetería, restaurante del almuerzo, etc. Es muy importante entre los compañeros de la empresa, porque fomenta las relaciones interpersonales de la plantilla. El flujo de comunicación es más rápido, ya que surge de manera espontánea. No obstante puede haber distorsiones de la información y favorece la aparición de rumores. Por eso es fundamental emplear esta comunicación de manera eficiente.

Pregunta Verdadero-Falso
--------------------------

•	Comunicación informal. Aquella definida por la propia empresa, que se rige
	bajo unos protocolos de actuación específicos. Son las reuniones, conferencias,
	charlas, cursos, etc. También se suelen hacer por escrito (informes, copias de
	documentos, cartas, etc.).

Falso

#### **Falso**

# 11.2. La comunicación externa en la empresa.

# Caso práctico

Adriana hoy está colaborando con el departamento de calidad.

A través de unas impactantes máquinas, se prueba la calidad de gas, su estructura y su pureza.

Es algo completamente desconocido para la becaria: no sabía que al gas se le podían hacer pruebas de calidad. Tampoco sabía que esta información era accesible para los clientes y consumidores. No obstante, no se informa a los clientes de todos los resultados de las pruebas, ya que muchas de ellas contienen lenguaje técnico y tampoco conviene saturar al consumidor acerca del producto. Tan sólo se le informa de los contenidos más elementales y sobre todo, de los modos de prevención de accidentes.

http://www.youtube.com/embed/B7rnfTzt0Zg

La comunicación externa. Se establece entre los empleados y las organizaciones externas (clientes y proveedores) o bien entre la empresa y las organizaciones externas (por ejemplo, la declaración de la renta de la empresa hacia la Agencia Tributaria).

Toda la información que se comunique al exterior, debe ser archivada mediante registro de entrada. Es necesario tener un control de los documentos que se envían, por si fuese necesario recuperar algún dosier. La forma de clasificar los documentos debe ser exhaustiva, para que su recuperación sea inmediata.

Muchos documentos pueden ser requeridos en un futuro. En una auditoría, es posible que se soliciten documentos relativos a Hacienda y a la Seguridad Social de los empleados.

La comunicación externa de la empresa, puede ser:

**Comunicación individual**, directamente entre receptor y emisor (correo postal, correo electrónico, entrevista, etc.). Es muy usual en el departamento de ventas para captar clientes, ya que los vendedores emplean estrategias para determinar las necesidades

de los clientes, bien a través de encuestas, sondeos o bien a través de la propia experiencia personal del vendedor. También se emplean estrategias de marketing directo para fidelizar clientes: entrevista personal, publicidad directa o telemarketing.

**Comunicación masiva:** en este caso, no existe contacto directo entre los interlocutores. Se tratan el técnicas de publicidad, relaciones públicas y promoción para la difusión extensiva de un mensaje a grandes masas de potenciales clientes, a través de televisión, prensa o radio. Pueden ser:

- **Publicidad**. Comunicación masiva e impersonal. Influye en el crecimiento de las ventas, en el posicionamiento de la empresa y en el fomento de la imagen de la firma. El impacto se consigue a corto y medio plazo.
- Mailing: envío masivo de promociones y publicidad a grandes cantidades de potenciales clientes vía email. El impacto es inmediato.



Fuente Pixabay, bajo licencia CC

- **Promoción de ventas**. Consiste en una serie de actividades que incentivan las ventas. El impacto se obtiene a corto plazo.
- Relaciones públicas. Es una estrategia de promoción empresarial, dirigidas a influir en la opción de compra de los clientes y en la imagen corporativa de la compañía. Consta de ferias comerciales, exposiciones, exhibiciones en prensa, patrocinio, mecenazgo. El impacto se obtiene a largo plazo.

Pregunta Verdadero-Falso				
En la comunicación informal existe un protocolo de actuación, lo que hace que sea una comunicación lenta.				
○ Verdadero	○ Falso			
Falso				

# 12. La imagen corporativa e institucional en la comunicación empresarial.

### Caso práctico

Adriana está esta semana en el departamento de marketing y publicidad. La empresa Jerezana de Gas Natural va a patrocinar como sponsor, a la regata en vela de SAR "Infanta Leonor", que se celebrará el próximo agosto en Santander.

Adriana ha podido asistir a numerosas reuniones, donde se pone de manifiesto la importancia del patrocinio y mecenazgo de este tipo de actividades, que mejoran la imagen de la empresa y aumentan la reputación de la firma. Por otro lado, aprende las herramientas índice, que miden el impacto de la publicidad en este tipo de eventos deportivos en las ventas.

#### Reflexión

La identidad corporativa no es lo mismo que la imagen corporativa. La primera consiste en la cultura, historia de la empresa y su proyecto como compañía. La segunda trata de la reputación y el prestigio de la institución.

Una de las funciones de la comunicación es mejorar la imagen corporativa de la compañía. Se trata de fomentar la reputación de la empresa, para fidelizar clientes y conseguir más consumidores.

La imagen corporativa surge a través de la comunicación y de la organización de la compañía. La reputación corporativa es la que el receptor forma en su mente en función de su experiencia: calidad del producto, publicidad en eventos, difusión, promoción, etc.

La imagen corporativa de la empresa se clasifica en:

- Imagen promocional. Su objetivo es aumentar las ventas y por tanto los beneficios, mediante la promoción de los servicios o productos que ofrece la compañía. Se trata de la publicidad y la promoción de ventas.
- **Imagen motivadora.** Su fin es influir en la opinión de los receptores, transmitiendo una imagen en la mente de los mismos. Los medios empleados son *la publicidad y las relaciones públicas*.

Autoevaluación
Es un elemento utilizado en comunicación que produce efectos a corto plazo:  □ Publicidad
Promoción de ventas
Propaganda
Relaciones Públicas
Mostrar retroalimentación
Solución
1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto
4. Correcto

# Para saber más

El siguiente vídeo muestra una interesante visión sobre imagen corporativa.

http://www.youtube.com/embed/cXJaaw-Wxoc

# Repasamos lo aprendido

# Autoevaluación

Una organización empresarial:
Es un sistema cerrado al que no le influyen los continuos cambios, sólo ha de tener en cuenta adaptarse a los nuevos productos, nuevos procesos y nuevos mercados a los que se debe dar respuesta.
<ul> <li>Es un sistema abierto que se ve influida por los continuos cambios, nuevos productos, nuevos procesos y nuevos mercados a los que se debe dar respuesta.</li> </ul>
Es un sistema semiabierto, que a veces, se ve influida por los continuos cambios, nuevos productos, nuevos procesos y nuevos mercados a los que se debe dar respuesta.
Incorrecto
Opción correcta
Incorrecto
Solución
1. Incorrecto 2. Opción correcta 3. Incorrecto
2. El núcleo de operaciones de una organización empresarial:
Está formado por el conjunto de operarios que se encargan directamente de la producción de bienes o servicios.
<ul> <li>Está formado por el conjunto de trabajadores que ocupan puestos de mandos intermedios en la empresa.</li> </ul>
<ul> <li>Está formado por el conjunto de personas que se encargan de realizar las tareas de dirección de la organización.</li> </ul>
Opción correcta
Incorrecto
Incorrecto

#### Solución

- 1. Opción correcta
- 2. Incorrecto
- 3. Incorrecto

3.	Según	Mintzberg,	la	tecnoestructura:
----	-------	------------	----	------------------

0	Estaría integrado por el grupo de personas o	que s	se encuentran	especializadas e	n
	determinadas tareas de la empresa.				

- O Se encargaría de realizar las funciones de dirección y control de la empresa.
- O Se encargaría de realizar los procesos de normalización en la empresa.

Incorrecto

Incorrecto

Opción correcta

#### Solución

- 1. Incorrecto
- 2. Incorrecto
- 3. Opción correcta

#### 4. El modelo de organización empresarial "just in time":

_	_				1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
()	Propone una	estructura	de organización	empresarial basada	a en la administración.

- Es un modelo que cuenta con una amplia red de almacenamiento de los productos.
- Es el creador de los "círculos de calidad" y cuenta con proveedores muy fieles.

Incorrecto

Incorrecto

Opción correcta

#### Solución

- 1. Incorrecto
- 2. Incorrecto
- 3. Opción correcta

5. Las principales funciones en una organización empresarial son:
O Dirección, producción, financiera, recursos humanos, comercial y administrativa.
O Planificación, organización, coordinación y control.
Oirección, coordinación, recursos humanos, control y administrativa.
Opción correcta
Incorrecto
Incorrecto
Solución
1. Opción correcta 2. Incorrecto 3. Incorrecto
6. Un estilo de dirección en el que existe una descentralización de la autoridad, es el directivo quien motiva y coordina a sus subordinados y en ocasiones se puede producir un retraso en la toma de decisiones es:
O Un estilo de dirección autocrático.
O Un estilo de dirección autoritario.
O Un estilo de dirección participativo.
Incorrecto
Incorrecto
Opción correcta
Solución
Incorrecto     Incorrecto     Opción correcta
7. En una organización empresarial con un estilo de mando consultivo:
El trabajador puede llegar a sentirse manipulado.

Las responsabilidades quedan muy definidas y son asumidas por el jefe.
Hay un alto nivel de aportación y participación.
Incorrecto
Incorrecto
Opción correcta
Solución
Incorrecto     Incorrecto     Opción correcta
8. El área que se encarga de realizar, entre otras funciones, todas las actividades necesarias para que el producto llegue desde su lugar de producción hasta las manos del cliente, recibe el nombre de:
Área de administración y recursos humanos.
Ó Área de ventas y marketing.
Ó Área de producción.
Incorrecto
Opción correcta
Incorrecto
Solución
Incorrecto     Opción correcta     Incorrecto
9. El organigrama horizontal:
<ul> <li>Desplaza los puestos de trabajo de mayor rango hacia la derecha, situando a la izquierda los cargos con menor poder en la empresa.</li> </ul>
<ul> <li>Este organigrama desplaza los puestos de trabajo de menor rango hacia la derecha, situando a la izquierda los cargos con más poder de la empresa.</li> </ul>

Ninguna de las anteriores es correcta.
Incorrecto
Opción correcta
Incorrecto
Solución
1. Incorrecto 2. Opción correcta 3. Incorrecto
10. Los organigramas nos ofrecen ventajas como:
<ul> <li>La persona que se incorpora a trabajar puede conocer fácilmente de quién depende y quiénes son sus subordinados, en caso de tenerlos.</li> </ul>
<ul> <li>Permite identificar las relaciones que existen entre cada uno de los órganos o miembros de la empresa.</li> </ul>
Las dos anteriores son correctas.
Incorrecto
Incorrecto
Opción correcta
Solución
1. Incorrecto 2. Incorrecto 3. Opción correcta

# En resumen

