

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS PARA LA
SOLUCION DE PROBLEMAS DE COMUNICACION
INTERDEPARTAMENTALES DE UNA
EMPRESA DE SERVICIO**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

PRESENTA:

LIC. ALEXIS AMHET AYALA BAZAN

MONTERREY, N. L.

SEPTIEMBRE DE 1992

TM

Z7164

.C8

FCPYA

1992

A9



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

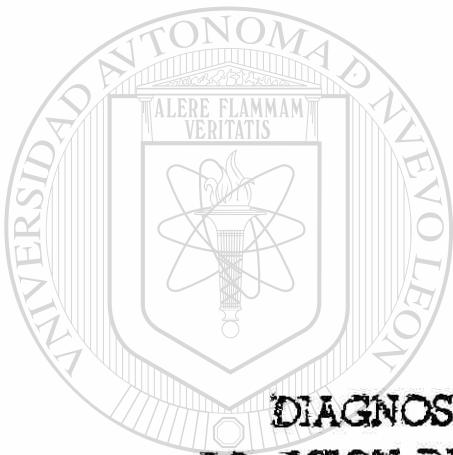


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION

ELABORACION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS PARA LA
SOLUCION DE PROBLEMAS DE COMUNICACION
INTERDEPARTAMENTALES DE UNA
EMPRESA DE SERVICIO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTA:

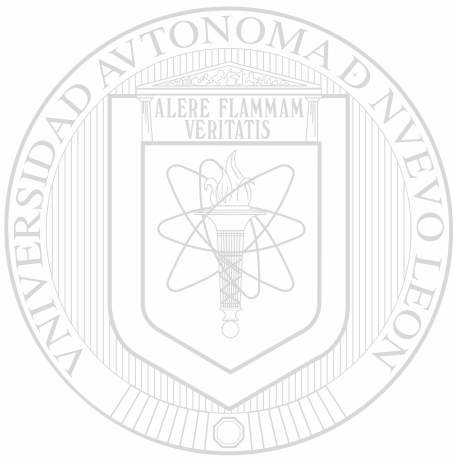
LIC. ALEXIS AMHET AYALA BAZAN



MONTERREY, N. L.

SEPTIEMBRE DE 1992

TM
Z7164
.C8
FCP9A
1992
A9



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO TESIS

166505

DEDICATORIA

A Dios a quien debo la realización de este trabajo ya que sin El no estuvo conmigo y sin El no hubiera sido posible hacerlo

A mi Abuela por ser luz e inspiración.

A mi Madre con cariño, admiración y agradecimiento, por el constante ejemplo y apoyo que siempre me ha brindado.

A mi tía Sixta, por el apoyo, la confianza, el estímulo y la ayuda que he recibido de tí han servido para obtener lo mejor en mi vida

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A mi hermano, por su gran estímulo, confianza y apoyo en las decisiones más importantes que he tomado

A mi Patria, con todo mi amor y respeto

AGRADECIMIENTOS

En forma especial agradezco a México y a su gente por la hospitalidad y generosidad que me ofrecieron durante mi estancia en esta tierra.

A la U.A.N.L., en especial a la División de PostGrado de FACPYA, por las facilidades que me brindó para realizar mis estudios de maestría.

Al Lic. José Guadalupe Campos Cossío M.A.E. por su confianza y apoyo constante, así como por sus sabios consejos y orientación en la realización de este trabajo.

A la Lic. Zaida Guadalupe López M.D.O. que a pesar de sus múltiples ocupaciones dedicó el tiempo necesario para orientar y encaminar este trabajo.

A todos mis maestros, especialmente a aquellos que por su calidad humana y sabiduría saben motivar y luchan constantemente por superarse.

A mis amigos y compañeros a los que gracias a mi estancia en Monterrey pude conocer profundamente y apreciar y para los que no tengo palabras que describen todo el cariño y apoyo que siempre me brindaron.

A Yary quien en todo momento me ayudó, me escuchó y me alentó a seguir siempre adelante y por toda la confianza que siempre tuvo en mí.

A todas aquellas personas que de alguna forma u otra colaboraron en la realización del presente trabajo.

Gracias de todo corazón

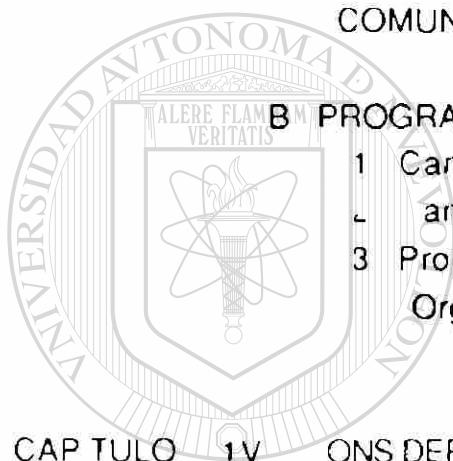


INDICE GENERAL

ABSTRACT

CAPITULO I	INTRODUCCION	1
	A Breve Historia de la Empresa	4
	B Datos sobre el Personal	6
CAPITULO II	DIAGNOSTICO	16
	A CONTRATOS	17
	1 Contrato Psicológico	17
	2. Contrato Legal	18
	B ANALISIS DEL PROBLEMA	22
	1 Definición del Problema	22
	2 Aspectos Observados del Problema	22
	C MARCO TEORICO	23
	1 Modelos Teóricos	23
	2 Las Organizaciones como Sistemas de Comunicación	42
	D PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION	48
	E HIPOTESIS	49
	1. Hipótesis	49
	2 Definiciones Operacionales	51
	3 Variables	52

F	MODELO DE COMUNICACION	52
	1 Componentes del Modelo ABX	54
	2 Limitaciones	55
	3 Ventajas	56
CAPITULO III	PROPUESTAS Y EVALUACION DE ALTERNATIVAS	58
	A SOLUCION DE ACUERDO AL MODELO DE COMUNICACION	59
	B PROGRAMA DE CAMBIO O SUGERENCIAS	59
	1 Cambios Tradicionales en las Organizaciones	59
	2 Cambios Actuales en las Organizaciones	59
	3 Propuestas de Cambios de la Estructura Organizacional	61
CAPITULO IV	CONSIDERACIONES GENERALES	72
	A HERRAMIENTAS PARA LA OBTENCION DE DATOS	72
	B CUESTIONARIO	72
	1 Muestra	72
	2 Explicación de las Preguntas	73
	3 Modelo del Cuestionario	74
	C METODO ESTADISTICO	79
	1 Metodo de Correlación	81
	2 Método de Medias	85
	3 Método de Porcentajes	89
	4 Tabla de Contingencia	95



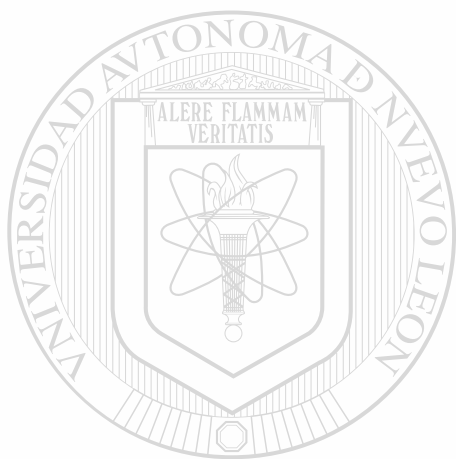
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

CAPITULO V	CONCLUSIONES	97
	NOTAS BIBLIOGRAFICAS	99
	BIBLIOGRAFIA	101
	Anexo #1 Descripción de las Actividades del Proyecto	103
	Anexo #2 Organograma de ARQCO	109



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ABSTRACT

Dentro de la empresa y sus relaciones humanas, existen diferentes niveles entre los cuales debe existir comunicación. La formalización entra dentro de esta comunicación, y esto crea actitudes por parte de los empleados a cualquier nivel dentro de la organización.

Según la hipótesis planteada, a mayor sea el grado de formalización dentro de una organización, el número de actitudes favorables por parte de los empleados será mayor, esto traducido a una relación emisor y receptor en los procesos de comunicación que se manejen dentro de una compañía.

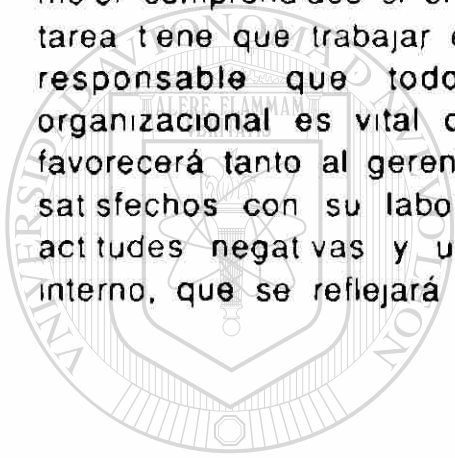
Lo ideal es saber definir las funciones de cada persona dentro de la organización para que a su vez se agilicen los procesos o comunicativos dentro de la misma. Así como se incluyen en la investigación las actitudes y percepciones de emisor y receptor, se analiza la forma de dar y obtener los mensajes los cuales deben ser organizados de una forma tal que cada quien dentro de una compañía sepa su lugar y su función.

La falta de definición en puestos y la carencia de comunicación puede ocasionar cierto "ruido" en las tareas que debe cumplir cada individuo, provocando ineficiencia en las actividades de la empresa, así como descontrol, confusión o rechazo a la autoridad. Se entiende como ruido en un proceso de comunicación como la falta de comprensión con respecto a los mensajes enviados y recibidos en una interacción comunicativa. Si se toma en cuenta que la mayor parte de los empleados sean emisores o receptores manejan un mismo código que les permite comunicarse, entonces el problema viene a caer en el mal manejo de los canales de comunicación y el status quo del emisor con respecto al receptor. La comunicación es por lo tanto, un elemento vital para el buen funcionamiento de las actividades organizacionales, y que afecta a los individuos en todos los niveles. Una mala percepción de un mensaje en un proceso comunicativo entre un gerente y un empleado puede ocasionar disfunciones o barreras que vienen a repercutir directamente en el trabajo de ambos.

El universo de investigación fue la empresa ARQCO, una compañía consultora de arquitectura que consta de 38 miembros, de los cuales, 36 fueron encuestados. Los dos miembros restantes son la parte directiva de la compañía los cuales vienen a ser los principales emisores dentro de los procesos comunicativos que se dan dentro de esta empresa.

Como resultado de esta investigación, se llegó a que el grado de definición de los puestos es vital para que los mensajes dentro de la compañía fluyan adecuadamente. Debe de existir una clara delimitación de puestos para que el subalterno pueda realizar su tarea eficazmente.

Como se mencionó antes en la hipótesis que se comprobó, debe de existir un grado de formalización a todos los niveles, que permita un ambiente adecuado para la comunicación organizacional. Viene a ser también el escenario adecuado para la emisión de mensajes, que serán mejor comprendidos si el individuo sabe de antemano, que para realizar su tarea tiene que trabajar en función de un emisor quien es el directamente responsable que todo funcione correctamente. La comunicación organizacional es vital que se de un un clima de comprensión, lo que favorecerá tanto al gerente como al subalterno; permitirá que ambos estén satisfechos con su labor dentro de la empresa, evitando así todas las actitudes negativas y un mayor grado de eficiencia y calidad a nivel interno, que se reflejará directamente en el trabajo que realicen.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO I

INTRODUCCION

Todo individuo ha de vivir y trabajar en un medio social dentro del cual hay ciertas necesidades que por sí mismo no puede satisfacer, no puede lograrlas sino a través del esfuerzo cooperativo. Por estas razones, el hombre crea las organizaciones. Con ello, surge su principal problema en una sociedad a gran escala, conservar su dominio sobre esas organizaciones que ha creado y no convertirse en su esclavo.

El ser humano nace, vive, trabaja y muere dentro de una estructura organizacional formal e informal. Así pues toda organización o empresa, por mas pequeña que sea, posee una estructura; ésta puede resultar planeada de antemano o bien, surgir sin una previa planeación, es decir, como simple respuesta a los problemas humanos y técnicos de la empresa, puesto que en última instancia, la estructura es meramente un patrón de Relaciones Humanas. La idea central de las Relaciones Humanas consiste en que una persona (el empleado), como ser humano que es, puede llegar a mostrar un determinado interés por el trabajo que desempeña, y comunicarlo a sus superiores para un mejor trabajo en conjunto.

Las buenas Relaciones Humanas y así mismo la comunicación eficiente, tienen lugar como consecuencia del éxito en la realización de los objetivos del grupo; por tal razón, el elemento humano y las relaciones satisfactorias entre subordinados y ejecutivos bien comunicados (o comunicados adecuadamente) es un aspecto extremadamente importante por el cual los ejecutivos deben luchar.

La existencia de las Relaciones Humanas se debe a la 'comunicación', entendiéndose por ésto, un proceso simbólico mediante el cual se intercambian ideas, información o sentimientos entre emisor y receptor, para lograr de esta forma, confianza y comprensión mutua.

Una comunicación real y efectiva da como resultado por parte del empleado, un mejor desempeño en el trabajo; la aceptación de políticas, metas u objetivos de la empresa; mayor y más sincera cooperación; hace que las ideas e instrucciones se entiendan con claridad; y produce cambios necesarios en el desempeño de labores.

En un sentido más amplio, el propósito esencial de la comunicación en la organización es llevar a cabo cambios que proporcionen influencia en las acciones del empleado. Toda empresa u organización -pequeña o grande- debe conseguir, atraer y persuadir a sus empleados para que trabajen, deben asignarles funciones a la vez que orientarlos y entrenarlos para el desempeño de las mismas, así como también motivarlos. Se dice con frecuencia que con buen personal, cualquier organización funciona, con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

La disposición de los miembros del grupo a trabajar conjuntamente obedece en parte a la atracción del mismo (cohesión) y, en parte también a su confianza en que ese esfuerzo aunado contribuirá positivamente a alcanzar el objetivo que haya sido fijado. Este sentimiento de confianza y optimismo en lo que respecta a las tareas que hay que realizar o los problemas que deben solucionarse recibe el nombre de 'moral'. Estos puntos -al igual que otros más que pudieran surgir- deberán estar siempre presentes en la mente de todos y cada uno de los jefes de las

organizaciones, ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de las mismas.

Indiscutiblemente, una de las fuentes del éxito en una empresa, organización o negocio, es la disposición de ánimo, ya que cuando éste se ve resentido, el trabajo, y por consiguiente la misma empresa, se ven afectados.

Una de las posibles causas de una baja en la disposición de ánimo es una comunicación deficiente entre jefe y subordinados, la cual se traduce en el pesimismo e inseguridad con que este último enfoca su tarea o labor, así como también en conflictos o tensiones dentro de la misma organización.

Además, puesto que la calidad del esfuerzo cooperativo está determinada por el nivel moral, todo jefe o ejecutivo debe establecerla, preocupándose por fomentar una eficiente red de comunicaciones. Así mismo, debe tomar en cuenta que, la moral no sólo es una actitud, sino una parte de muchas actitudes, las cuales pueden relacionarse con diversos aspectos del trabajo.

Una reflexión sobre todo esto lleva a concluir que, la posible solución al problema de la eficacia y la moral en las organizaciones consiste en estructurar el trabajo de modo que pueda ser realizado por las personas individualmente, conectados por canales de comunicación en ambas direcciones. Es decir si los encargados o jefes de una organización logran establecer una moral o disposición de ánimo alta existirá una mayor cooperación entre los demás empleados para el cumplimiento de las tareas y a la vez, se conseguirá tener una organización más productiva.

Para esta investigación se utilizaron dos técnicas metodológicas básicamente: la encuesta y la observación. El universo fue la empresa consultora de arquitectura ARQCO, que cuenta con 38 elementos, de los

cuales fueron encuestados 36. La observación fue realizada dentro de la compañía, consistiendo en el análisis de puestos y la delimitación de funciones de cada persona, así como las relaciones entre cada uno de ellos.

A BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

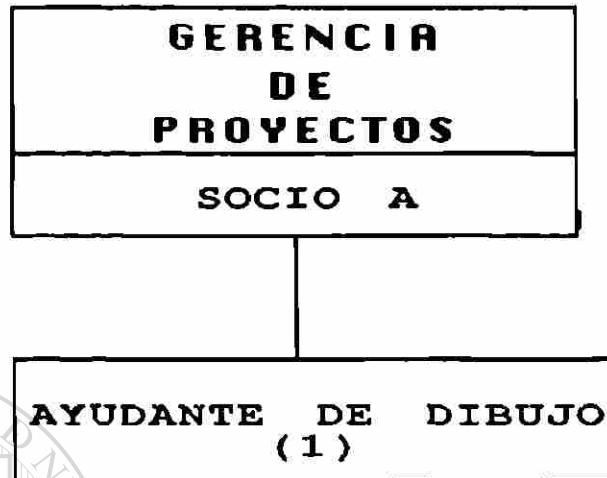
Con la finalidad de llevar a cabo nuestra investigación de campo, seleccionamos para nuestro estudio una organización pequeña, la cual tiene por nombre ARQCO (Arquitectos Consultores) ubicada en la avenida Emilio Garza Meléndez #1714 colonia Campestre Mederos, Monterrey, Nuevo León México

ARQCO es una organización relacionada con la construcción, se trata de un bufete de arquitectura que empezó a funcionar hacia el año de 1982.

Para el año de 1980 los actuales socios de ARQCO, laboraban en un bufete de arquitectura de la ciudad de Monterrey (U-Calli); en dicha organización ocupaban los puestos de: superintendente de obra y jefe de taller respectivamente. Para mayo de 1980 estas dos personas tuvieron la idea de emprender su propio negocio, desde este momento se dedicaron a la tarea (en sus tiempos libres) de planear a corto y mediano plazo lo que ellos deseaban que fuese ARQCO; así también fueron investigando y analizando el mercado al cual deseaban dirigir su producto. Una de las estrategias consistía en ofrecer y dar servicio a la empresa en la cual laboraban (U-Calli), la cual sigue siendo uno de sus principales clientes en la actualidad

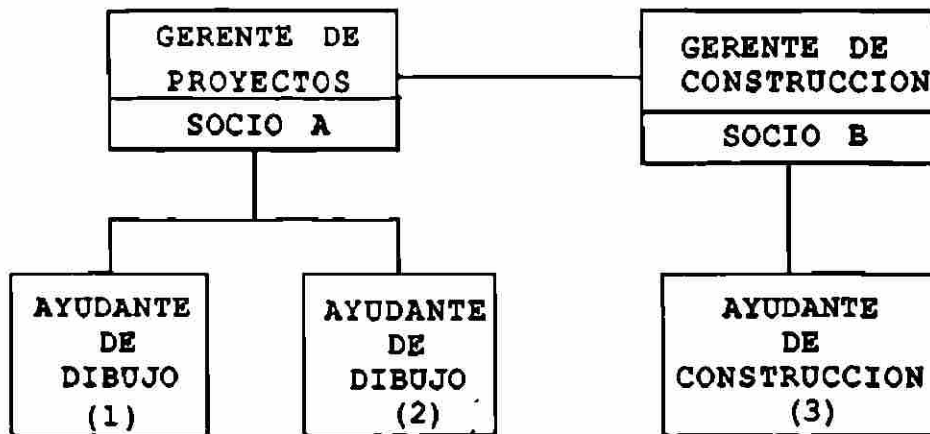
ARQCO inicia sus labores en agosto de 1982, para esta fecha el socio A, se hizo cargo de la misma, como previamente se tenía contemplado. Contando con la colaboración de un ayudante de dibujo (1) (cuadro #1). Durante esta etapa la empresa se dedicaba a dar servicios relacionados con

los proyectos de construcción (elaboración de planos, topografía, diseños de interiores y exteriores).



CUADRO #1

Seguendo con los planes previamente establecidos, para marzo de 1983 ARQCO amplía su estructura, creando con esta finalidad el departamento de construcción de obra y edificación. El cual sería dirigido por el socio B. Así también se incorporaron a la organización, un ayudante de dibujo (2), y un ayudante de construcción (3) Dada la necesidad de cubrir algunas áreas de la empresa, con personal calificado (ver cuadro #2). Con la creación del departamento de construcción de obra y edificación, se desaba dar los servicios de remodelación de fachadas e interiores, tanto de casas como de edificios; construcción de casas particulares o en series.



CUADRO #2

A finales del año 1984 la organización vivió una fuerte crisis económica. Durante esta etapa los socios de ARQCO decidieron reajustar al limitado personal con el cual contaban en la empresa y cerrarla, sin embargo el ayudante de construcción (3); ofreció laborar en la empresa sin derecho a sueldo durante esta etapa de crisis económica. A cambio se le ofreció un porcentaje sobre la empresa (5%) y la oportunidad de comprar acciones en el futuro.

El negocio superó la crisis económica y poco a poco se fue convirtiendo en una empresa de renombre y fue aumentando de personal.

Actualmente las decisiones son tomadas por los socios A y B. Los proyectos y construcciones resultan del agrado de sus clientes, que cada vez se van incrementando.

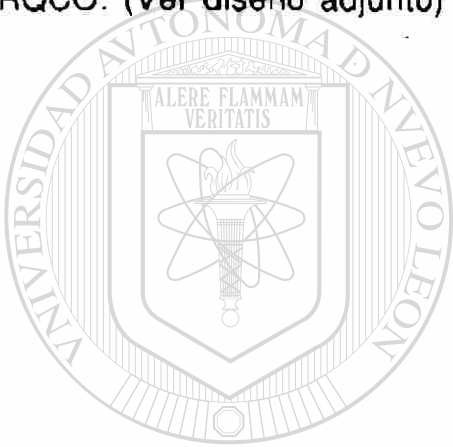
B. DATOS SOBRE EL PERSONAL

1. Análisis de posición del Sistema Human-Side.

Esta técnica fue aplicada a todos los puestos de la empresa ARQCO con la finalidad de:

- a Definir con claridad el conjunto de tareas a realizar en determinado puesto.
- b Definir los deberes y responsabilidades que deben realizar los individuos de los cuales serán responsables.
- c Establecer prioridades en términos de tiempo.

Mediante la información que nos proporcionó la utilización de esta técnica elaboramos las descripciones de los puestos de la organización ARQCO. (Ver diseño adjunto)



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DISEÑO DEL ANALISIS DE POSICION DEL SISTEMA HUMAN SIDE

NOMBRE DEL PUESTO _____ EMPRESA _____
JEFE DEL PUESTO _____ OCUPANTE _____ FECHA _____

1.- ENUNCIE EL PROPOSITO DEL PUESTO (MISION).

2.- LISTE LAS RESPONSABILIDADES MAS IMPORTANTES. CLASIFIQUELAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA (#1 ES LA MAS IMPORTANTE, ETC.) ESTIME EL TIEMPO PROMED O (PORCENTAJE) QUE DEDICA EN CADA UNA DE ELLAS.

	RESPONSABILIDAD	RANGO	% TIEMPO
a.	_____	_____	_____
b.	_____	_____	_____
c.	_____	_____	_____
d.	_____	_____	_____
e.	_____	_____	_____

2 Análisis de Posición y/o Estado Actual de los Puestos.

Gerente de Proyectos:

Es arquitecto graduado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Responsable de promoción y venta de los servicios que ofrece la empresa; dirección del área de proyectos, mediante la coordinación de los equipos de diseño e ingeniería.

Gerente de Construcción

Es arquitecto graduado de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Responsable de dirigir, administrar y llevar el control de las construcciones mediante la colaboración de los departamentos de compras, costos y contabilidad; así como también suministra información periódica a los clientes respecto a los servicios que se les presta.

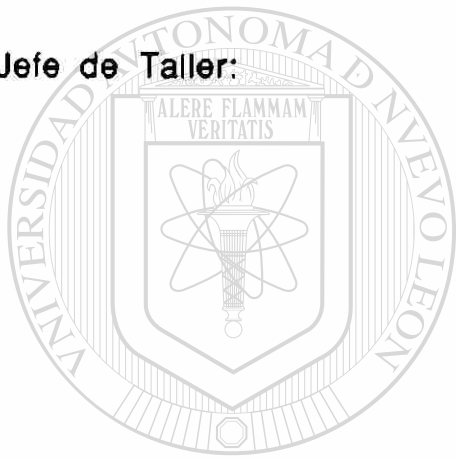
Auxiliar Administrativo

Recibió el título de secretaria contador en el Instituto Técnico Comercial. Se encarga de controlar las finanzas mediante las cobranzas a clientes y pago a proveedores.

Secretaria Recepcionista

Secretaria técnica graduada del Instituto Latinoamericano A.C. Es la encargada de atender llamadas y dar servicio a los clientes y proveedores; así como de escribir a máquina todo lo relacionado con la empresa ya sea pago a contratistas, , supervisores, proveedores, y archivar.*

Jefe de Taller:



Es arquitecto graduado de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Es la encargada de organizar y dirigir al personal a su cargo, con la finalidad de apoyar a las áreas de construcción y costos, en la elaboración de planos y/o croquis.

Dibujante Tipo A(2):

Son arquitectos graduados de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se encargan de dibujar los planos de acuerdo a las especificaciones requeridas, así como hacer propuestas de cuantificaciones e instalaciones de electricidad, aire acondicionado, niveles y otros.

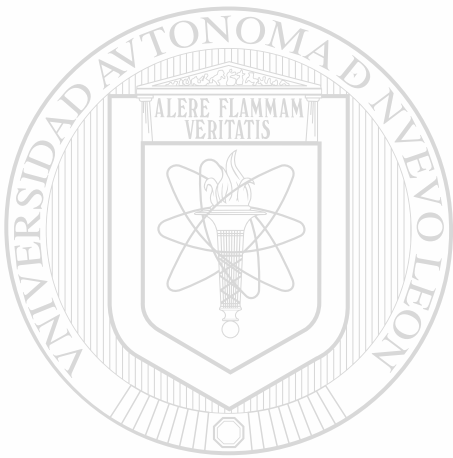
Dibujantes (2):

Son arquitectos graduados de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se

Nuevo Leon (1). Están encargados de supervisar y hacer cuantificaciones de la obra, elaboración de la lista de raya para pagos y del pedido de materiales para la construcción.

Superintendente Obra-Casa y de obra-edificación (3):

Son arquitectos graduados de la Universidad Autónoma de Nuevo León (1) y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2). Se encargan de supervisar, coordinar, dirigir y administrar los recursos: humanos, materiales y financieros de acuerdo al tiempo y calidad preestablecido; así como de mantener relaciones con los clientes y contratistas.



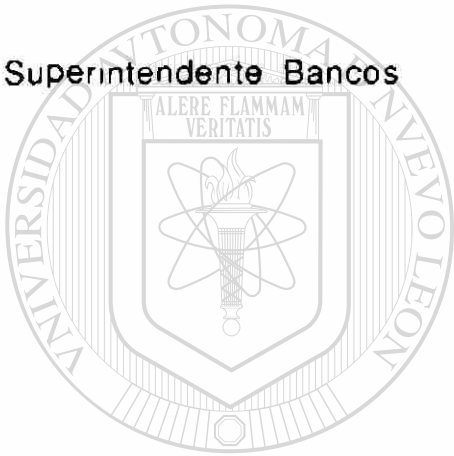
Chofer (2) Se encargan de trasladar ciertos materiales especiales a las construcciones.

Supervisor de Obra y Encargado del Seguro Social-D19:

Arquitecto graduado de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Es encargado de supervisar la obra de acuerdo al

tiempo, costo y calidad asignado, además de mantener relaciones con los clientes respecto a la obra. También es responsable de tramitar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social lo correspondiente al personal de nivel obrero trabajando en las obras de la empresa.

Superintendente Bancos



Arquitecto graduado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, se encarga de supervisar las obras de los bancos de acuerdo al tiempo, costo y calidad asignados, así como de mantener relaciones con clientes y contratistas de la obra.

Jefe Costos y Presupuestos.

Arquitecto graduada del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Es la encargada de la elaboración y revisión de presupuestos, de la autorización de las compras relevantes de la empresa, así como de dar apoyo en asuntos administrativos al superintendente de obras-casas.

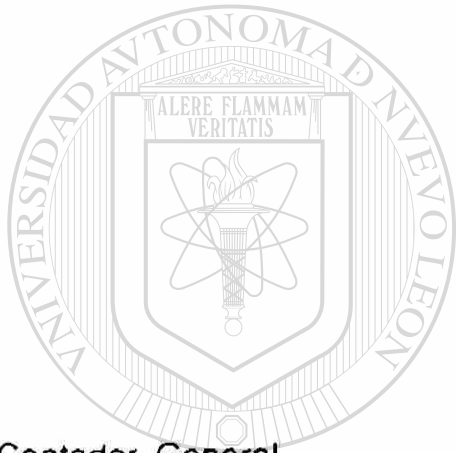
Auxiliar de Compras

Arquitecto graduada del Instituto

Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Es la encargada de proveer materiales al área de construcción de acuerdo a las especificaciones, calidad, presupuestos y en el tiempo previsto.

Auxiliar de Presupuestos:

Arquitecto graduada de la Universidad Regiomontana. Es la encargada de la elaboración de los presupuestos de construcción de acuerdo a las especificaciones de los planos, así como también de sacar aditivas en la obra.



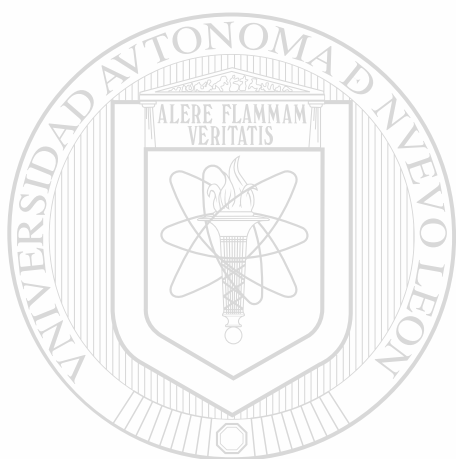
Contador General

Contador Público, graduado de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Es el encargado de tener la información precisa y oportuna, como apoyo en la toma de decisiones de las finanzas del negocio; así como de llevar a cabo los pagos correspondientes al fisco, y de dar de alta a los trabajadores de la empresa.

Auxiliar de Contabilidad

Secretaria bilingüe y capturista. Se encarga de contabilizar las distintas

facturas y pólizas de gastos y entradas de la empresa, así como de la captura y el archivo de las mismas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

La búsqueda de algún problema para realizar una práctica en el área de Recursos Humanos, me llevó a visitar ARQCO. Una vez ahí, el arquitecto A, con quién sostuve una plática al respecto, me hizo partícipe de su preocupación por el buen funcionamiento del negocio, dentro del cual él mismo percibía que algo extraño sucedía, debido principalmente al comportamiento de sus miembros, sin embargo, no era capaz de definir de qué se trataba.

Con la aprobación de A visité el negocio cuatro días intercalados, es decir uno sí y otro no. Mediante la observación y entrevistas al personal que labora en la empresa, pude percatarme de los problemas internos que afectan y ocasionan fuertes tensiones entre sus miembros.

1 La carga de trabajo. Entre todos los miembros de la organización es latente la tensión, por sacar adelante sus tareas; sin embargo el tiempo con el cual cuentan es muy reducido. Por ejemplo un supervisor de obra tiene como responsabilidades:

- a. Supervisar la obra.
- b. Hacer estimaciones para clientes (cobrar).
- c. Hacer reportes de trabajos semanales del personal obrero (pago a obreros).
- d. Supervisar el suministro de materiales.
- e. Contratar personal para la obra (ya sea contratistas o destajistas)
- f. Mantener relación con clientes.

g. Seguir debidamente con la programación de los costos, calidad y tiempos.

De esta forma cada supervisor de obra debe de cumplir con los objetivos de su puesto.

2. Los altos mandos de la organización frecuentemente suelen saltar los escalafones con el objetivo de "sacar un trabajo urgente", sin notificárselo a sus respectivos jefes. Por ejemplo A le pide un "trabajo urgente" a los trabajadores G1 y G2, sin contarle a E, lo cual ocasiona un descontrol en las tareas por parte de E y errores en la comunicación.

3. La falta de capacitación y actualización. El personal que labora en ARQCO realiza la mayoría de sus trabajos, sin una previa inducción en la organización y/o capacitación en el puesto; así también a menudo se encuentran con las barreras de la actualización, lo cual a menudo causa el atraso en las tareas.

Como estos problemas y a través simplemente de la observación pueden percibirse muchos más, sin embargo la investigación se centrará en el segundo que se hace mención.

A. CONTRATOS

1. Contrato Psicológico.

Una vez realizadas las observaciones pertinentes y planteados los posibles problemas ante el socio A en una segunda entrevista, se solicitó su aprobación para llevar a cabo un estudio o investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos, proponer un programa de cambio.

El socio A consultó con el socio B, respecto a nuestras inquietudes, el cual aceptó nuestra intervención. Se llevó a cabo el llamado Contrato Psicológico al plantearse los siguientes puntos:

a. ¿Qué esperan ellos, como jefes del negocio de mí?

Que les haga saber qué opinan o qué piensan los empleados de jefes, sus reacciones ante las órdenes que le son dictadas; su interés particular por el trabajo que desempeñen y por el negocio en general.

b. ¿Qué espero yo de ellos (como jefes de ese negocio)?

La mayor y más sincera disponibilidad de parte de ambos, así como también apoyo y cooperación en el tiempo que dure la investigación, tomando en cuenta que con él aprenderemos todos.

Posteriormente a mi primera entrevista, se les comunicó al personal a grandes rasgos el objetivo de mi presencia, y se les pidió cooperar para la realización efectiva de la investigación.

2. Contrato Legal.

Debido a la finalidad del presente trabajo no manejamos los aspectos legales de la prestación de servicios profesionales; sin embargo en el diseño adjunto, ejemplificamos el tipo de contrato que se realizaría en la función de asesor y/o consultor externo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

En la Ciudad de Monterrey, N.L. a _____, de _____ de 1991, presentes por una parte el Sr. _____, en su carácter de _____ y en representación de _____, A.C., a la que en los sucesivo se denominará ARQCO y por la otra el Sr. _____, a quien adelante se le designará el "PROFESIONISTA", quienes manifiestan que convienen en celebrar este Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, al tenor en las siguientes:

Declaraciones

I.- ARQCO a través de su representante, declara ser una Asociación Civil, mexicana, con domicilio social en Monterrey, N.L. y con oficinas sitas en el edificio marcado con el número _____ de la avenida _____ al sur de ésta ciudad.

II.- El Sr. _____ manifiesta ser de nacionalidad _____, estado civil _____ de _____ años de edad y con domicilio en: _____; así mismo certifica estar plenamente capacitado para prestar los servicios que en este contrato se obliga, y estar inscrito como profesionista independiente en el Registro Federal de contribuyentes con el No. _____ Continúa manifestando el PROFESIONISTA, que desde hace tiempo viene prestando sus servicios profesionales a otras instituciones.

III.- Ambas partes, reconociéndose mutuamente la personalidad que ostentan y con fundamento en las anteriores declaraciones, expresan que es su libre voluntad celebrar el presente contrato conforme a las siguientes:

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

En la Ciudad de Monterrey, N.L. a _____, de _____ de 1991, presentes por una parte el Sr. _____, en su carácter de _____ y en representación de _____, A.C., a la que en los sucesivo se denominará ARQCO y por la otra el Sr. _____, a quien adelante se le designará el "PROFESIONISTA", quienes manifiestan que convienen en celebrar este Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, al tenor en las siguientes:

Declaraciones

I.- ARQCO a través de su representante, declara ser una Asociación Civil, mexicana, con domicilio social en Monterrey, N.L. y con oficinas sitas en el edificio marcado con el número _____ de la avenida _____ al sur de ésta ciudad.

II.- El Sr. _____ manifiesta ser de nacionalidad _____, estado civil _____ de _____ años de edad y con domicilio en: _____; así mismo certifica estar plenamente capacitado para prestar los servicios que en este contrato se obliga, y estar inscrito como profesionista independiente en el Registro Federal de contribuyentes con el No. _____ Continúa manifestando el PROFESIONISTA, que desde hace tiempo viene prestando sus servicios profesionales a otras instituciones.

III.- Ambas partes, reconociéndose mutuamente la personalidad que ostentan y con fundamento en las anteriores declaraciones, expresan que es su libre voluntad celebrar el presente contrato conforme a las siguientes:

Claúsulas

PRIMERA: El PROFESIONISTA por medio del presente contrato se obliga a prestar a ARQCO, sus servicios profesionales, no subordinados que a continuación se expresan: _____

Para tal efecto deberá observar los programas aprobados y atacar los reglamentos respectivos.

SEGUNDA: La duración del presente contrato, comprende del ____ de _____ de 199__ al ____ de _____ de 199__.

TERCERA: Conviene las partes que en el presente contrato no se causarán expensas, ni réditos por lo que no habrá lugar a su cobro.

CUARTA: Los servicios profesionales que el PROFESIONISTA se obliga a prestar por este contrato, comprenden un total de ____ horas a la semana, las cuales se distribuirán conforme al propio rol de eventos programados, para la temporada en cuestión, así como a necesidades propias de su preparación y acondicionamiento. ARQCO se obliga a pagar al PROFESIONISTA® como contraprestación total por concepto de honorarios profesionales por los servicios pactados, la cantidad de: \$ _____ la cual se liquidará mensualmente los días:

Los pagos se harán en las oficina de ARQCO, debiendo otorgar el PROFESIONISTA los recibos correspondientes con los requisitos de Ley.

QUINTA: El PROFESIONISTA no podrá ceder o traspasar los derechos de este contrato a terceras personas, salvo que medie el consentimiento previo y por escrito de ARQCO.

SEXTA: Para todos los efectos legales derivados de la interpretación, ejecución o cumplimiento del presente contrato, las partes otorgantes acuerdan someterse a la jurisdicción de los Tribunales Civiles de la Ciudad de Monterrey, N.L., renunciando a la jurisdicción que en el futuro se le pudiera corresponder por razón del domicilio. Y para debida constancia y efectos legales, firman de conformidad los interesados ante la presencia de los testigos que suscriben, mayores de edad y de esta vecindad.

POR ARQCO

EL PROFESIONISTA

TESTIGO

TESTIGO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

B ANALISIS DEL PROBLEMA

1. Definición del Problema

A través de este punto definiremos el problema, al cual nuestro estudio estará dirigido.

La organización que seleccionamos para realizar nuestra investigación de campo es la empresa ARQCO.

Esta organización es un sistema creado con el firme propósito de alcanzar los objetivos específicos, la cual presenta el problema de desinformación entre los 2 socios (dueños del negocio), que no obedecen a una correcta delimitación de sus funciones; y los cuales buscan satisfacer únicamente objetivos personales.

Los socios de ARQCO, no han tomado en cuenta que el intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio circundante; así como entre las diversas partes del mismo son los elementos infalibles para que el negocio marche de la manera más eficiente.

El problema en concreto es que no existe una clara delimitación de las funciones a nivel de dirección y administración, por la falta de comunicación, lo que provoca una ineficiencia en las operaciones de la empresa descontrol o una actitud de confusión en el cumplimiento de las tareas, rechazo hacia la autoridad.

2 Aspectos Observados del Problema.

Los aspectos observados del problema son los siguientes:

- a. Interferencias en la transmisión de mensajes - afectando con ello la red de comunicación - entre jefes (emisores) y subordinados (receptores).
- b Las actitudes de los subordinados (receptores) hacia sus jefes (emisores) y hacia la organización, son desfavorables por el desconcierto que

causan dichas interferencias.

c Bajo rendimiento de cada empleado

d Graves tensiones entre los miembros que dan lugar al agotamiento y la sensibilidad ante situaciones nuevas.

e Ineficiencia en la ejecución de las tareas por parte del subordinado.

f Seguridad del subordinado para llevar a cabo sus tareas o funciones.

g Conflictos entre jefe-subordinado.

h Baja productividad del negocio en general.

C MARCO TEORICO

1 Modelos Teóricos.

Con el objeto de tener bases sólidas en qué apoyar los supuestos planteados en la definición de problema - y a algunos puntos anteriores a él -, hay que recurrir a teorías y/o estudios comprobados científicamente. Dichos estudios explican aspectos tales como, qué es una organización; cómo se logra la planeación y buen funcionamiento de la misma, etc. De esta forma se podrá también establecer una hipótesis que proponga una o varias soluciones

Basicamente ¿qué es una organización y cómo funciona?. Una organización "es una coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que tratan de conseguir un objetivo común y explícito mediante la división del trabajo y las funciones, y a través de una jerarquía de la autoridad y de la responsabilidad"¹

Entre la organización y los dirigentes existe una relación circular y recíproca éstos forman organizaciones y ellas forman dirigentes. Los dirigentes desempeñan roles organizadores en los sistemas sociales para satisfacer sus propias necesidades, así como las expectativas de sus

seguidores, cuando las personas se reúnen en grupos con un propósito determinado suelen encontrar o crear la dirección que requieren. El resultado de esta interacción entre las personas, la necesidad de realizar algo y la dirección es una 'organización'

Según Daniel Katz y Robert L. Kahn (1966), las organizaciones son instrumentos sociales para cumplir eficazmente algún propósito determinado mediante los recursos del grupo. Estos autores consideran que las organizaciones son sistemas abiertos. "Todo organismo puede ser considerado como un sistema de energía que cuenta con elementos que recibe de exterior procesos de transformación y producción"². Los procesos de transformación consisten en la utilización de información y de talentos especiales, procesos legales, negociaciones y todo cuanto sea necesario para satisfacer al demandante dentro de los límites y las restricciones que las leyes y la política de la empresa imponen.

Katz y Kahn consideran también las organizaciones como sistemas engranados de roles sociales o como series de actividades que se esperan de los individuos que ocupan determinadas posiciones en un sistema. Estos roles o actividades son mutuamente dependientes. Para que la labor de la organización se cumpla no sólo se espera que los individuos realicen las tareas que se les han asignado sino que éstos, a su vez, esperan que los otros correspondan. Para asegurar que los procesos de transformación se llevan a cabo ordenadamente, las organizaciones crean reglas y regulaciones que están respaldadas por recompensas y castigos, y que constituyen el sistema de autoridad de la organización. Las organizaciones no pueden funcionar si los participantes no están de acuerdo en que las reglas son necesarias y deben observarse.

El propósito esencial de una organización consiste en la creación y

distribución de bienes materiales y de servicios que satisfagan las necesidades humanas individuales e institucionales. Es decir, el negocio posee también una serie de efectos totalmente diferentes -de gran importancia que son incidentales a lo largo de la producción, entre estos destaca el efecto del trabajo en la vida de los empleados tanto en el trabajo como fuera de éste. Estos efectos incluyen las satisfacciones y los malos ratos que surgen de la relación de los trabajadores con el trabajo, mismo con sus jefes y sus compañeros. Los empleados al igual que los directores o jefes, encontrarán que sus vidas son felices o desgraciadas debido, en gran proporción, a sus relaciones con el trabajo, con los compañeros de labor; a la naturaleza de sus tareas y a las condiciones en que las realizan.

Si en cambio las necesidades de hombre y las necesidades de una organización son frecuentemente difíciles de reconciliar y toda organización en nacimiento debe tratar de conseguir esa reconciliación sin destruir las motivaciones humanas o a baja eficiencia de la organización.

Una relación de la guía de los principios formales de una organización ayuda a realizar esta meta. Otra posible solución consiste en una mezcla óptima de las fases de planeación, delegación de autoridad, organización, motivación, comunicación y control.

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. La planeación es un puente entre el punto donde uno se encuentra en un momento dado y aquél a donde se quiere llegar. Aunque raras veces se puede predecir exactamente el futuro y los planes mejor trazados pueden ser interferidos por factores fuera de control, sin planeación los eventos quedan sometidos al azar.

Planear es un proceso intelectual la determinación consciente en vías de acción la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y

en los calculos razonados"³

"La época actual, económica, tecnológica, social y política, es una época en la cual la planeación como otras funciones de los empresarios, se ha transformado en un requisito para la supervivencia de las empresas"⁴. Koontz y O'Donnel aseguran que la tarea exacta de la planeación consiste en reducir al mínimo los riesgos y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades

La amplitud de la planeación es tal que puede abarcar desde objetivos, políticas y estrategias, hasta procedimientos, reglas, programas y presupuestos

Una interrogante de gran importancia que surge con frecuencia por parte del jefe en una organización o negocio, es sobre cómo lograr que los empleados ejecuten las actividades o tareas asignadas. ¿Cómo motivarles para que contribuya al logro de los objetivos de la organización?, ¿cómo canalizar y controlar la conducta de los empleados en la dirección deseada? y además ¿cómo lograr una forma efectiva de comunicar a los empleados las metas organizacionales y sus necesidades personales, o dicho en otra forma de tal modo que las metas de la organización y las necesidades de los empleados sean complementarias, y si no concuerdan, por lo menos que no sean contrarias?

El relacionamiento entre empleado y organización (jefes) - es básica, ya que si una organización debe llevar a cabo transacciones planeadas con los distintos sectores de su ambiente y lograr coordinación entre sus partes, de alguna forma se debe motivar y controlar a los empleados con el fin de que efectivamente realicen actividades especializadas. En esta relación debe tomarse en cuenta pues, la motivación hacia el empleado, considerándose para ello la naturaleza variable de las tareas individuales, o la multitud de

posibles diferencias en factores formales de la organización.

La predisposición de individuo a conducirse en una u otra forma suele reajarse en sus actitudes y en otros motivos socialmente adquiridos. Las actitudes tienen diversa cantidad de componentes afectivos, cognoscitivos y propósitos de la conducta y pueden organizarse en sistemas de valores.

La respuesta que Shein⁵ da al dilema entre empleado y organización es la de presentar un enfoque que ha llamado 'hombre complejo'. Este enfoque reconoce la complejidad del hombre y los factores que influyen su motivación para contribuir a las metas de la organización. Indica que un individuo puede concebirse como un sistema de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones.

El sistema individual funciona de tal forma que mantiene su equilibrio interno al enfrentarse a las demandas que le imponen fuerzas externas. Esencialmente, este sistema interno se desarrolla como respuesta a la necesidad básica de individuo de resolver los problemas que le presenta su ambiente externo. En situaciones organizacionales, los problemas que se plantean pueden provenir del trato con los superiores, con los subalternos, o compañeros de trabajo, y del cumplimiento de las tareas específicas. ®

La afirmación que Herzberg y Myers⁶ hicieron de que el hombre está motivado por una necesidad de dominar los problemas con que se enfrenta es muy amplia y general; está sujeta a la misma crítica que Shein ha hecho a otras teorías sobre motivación y administración. Al decir de Lawrence y Lorsch para que este criterio del hombre sea operacional, en el contexto de las situaciones organizacionales específicas, se necesita conocer en detalle como se desarrolla el sistema individual. Esto sucede a medida que el individuo se esfuerza por dominar el mundo externo. El patrón de motivos, valores y percepciones que se desarrolla en un sistema particular de

personalidad individual es el producto de la interacción de las características biológicas del individuo y la experiencia de desarrollo que encuentra desde su infancia hasta su vida adulta. Esto significa que, aún cuando todos los individuos se esfuerzan por resolver los problemas que se les presentan, la variedad de diferentes experiencias conducen a que cada sistema individual se desarrolle de manera diferente. Este proceso continúa aun en los años

adultos aunque debido a la necesidad de mantener un equilibrio interno, el crecimiento y desarrollo esté siempre en una dirección internamente consistente

Según Lawrence y Lorsch⁷ el hecho de que cada sistema individual tenga características únicas, es una de las razones para que esta relación individuo organización (jefes) sea tan compleja. Sin embargo, esta complejidad puede manejarse si se reconoce que el interés primordial está en el desarrollo de sistemas organizacionales y no en entender cada sistema individual. Ello no significa que se deba ignorar totalmente las diferencias individual es, sino solamente concentrarse en aquellas diferencias entre los sistemas individual es que son de una importancia significativa para entender las reacciones entre los empleados y la organización (jefes).

Lawrence y Lorsch, han encontrado tres factores importantes para describir el sistema individual

Percepciones: la información que el sistema toma acerca de su ambiente

Valores: el conjunto de creencias sobre lo que está bien y lo que está mal, lo que es importante y lo que no lo es, principios que conscientemente sostenemos

Motivos: los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan

inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito y fracaso en el mundo de su ambiente"⁸

Estas tres variables se hallan muy interrelacionadas, por ejemplo, lo que un individuo percibe, en una situación particular está influenciado por sus valores y sus motivos a su vez, el desarrollo de motivos y valores está influenciado por el proceso de percepción, el cual determina la clase de información que toma el sistema. "Estos mecanismos de percepción que filtran hacia dentro y hacia afuera la información, son cruciales para lograr que el tema individual sano mantenga su equilibrio, a medida que aprende de nuevas experiencias"⁹

A realizar un trabajo de desarrollo organizacional uno debe basarse en los tres factores anteriores sin embargo, si se tiene interés en los problemas de motivación de esta relación (empleado-organización), las variables más importantes para entender, son los motivos mismos. McClelland¹⁰ ha elaborado una gran cantidad de categorías para describir las diferencias en patrones de motivación dentro del sistema de la personalidad, identifica tres motivos importantes: necesidad de realización, necesidad de pertenencia y necesidad de poder.

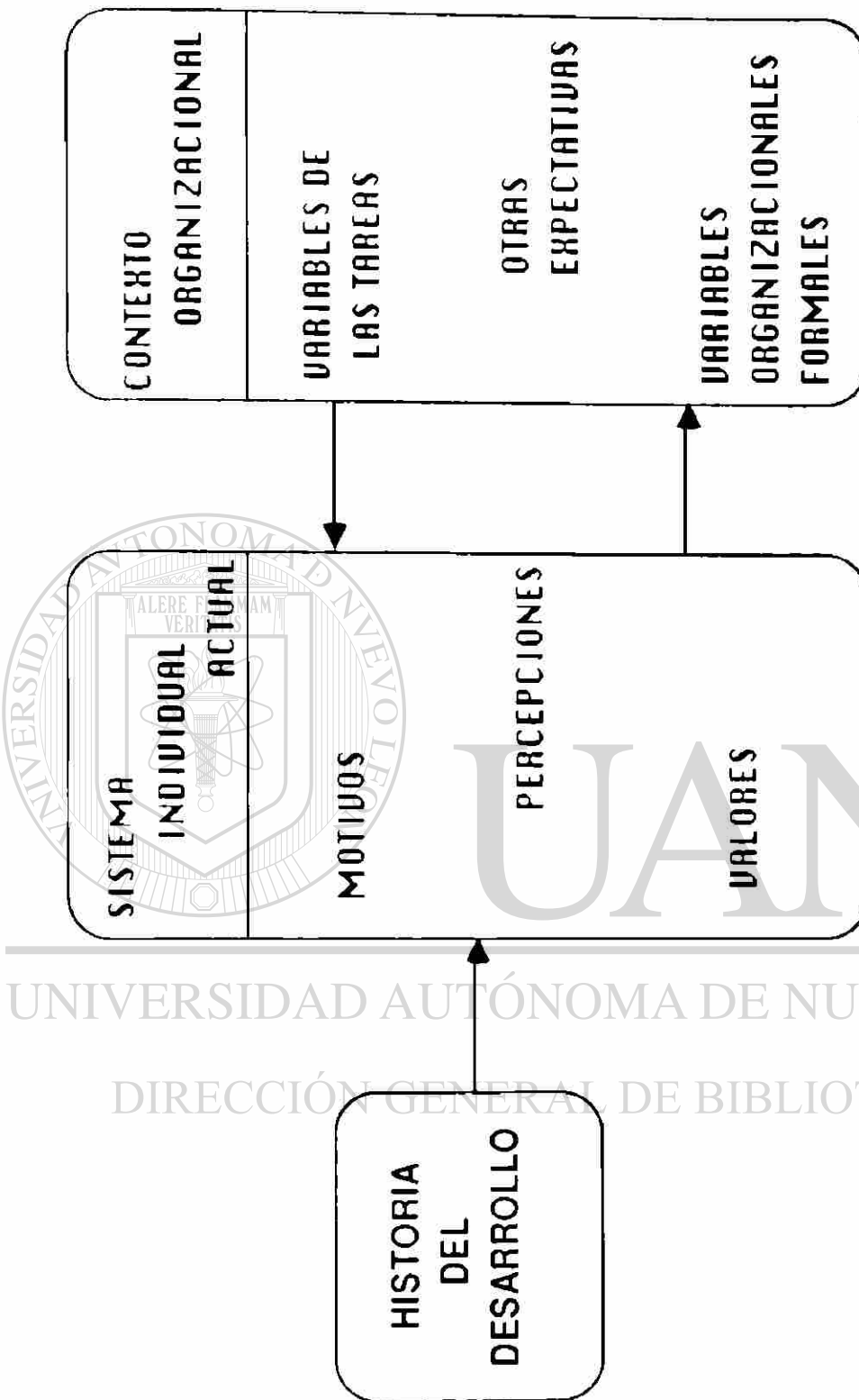
La necesidad de realización se define como una necesidad de éxito competitivo medido en términos de una norma personal de excelencia. La necesidad de pertenencia se define como la necesidad de relaciones cálidas, amistosas y comprensivas con otros. La de poder se define como la necesidad de controlar o influenciar sobre los demás. Así mismo, McClelland ha encontrado que los diferentes individuos tienen diferentes niveles en estos motivos.

En realidad - dicen Lawrence y Lorsch -, parece que la necesidad de resolver problemas se basa principalmente en estos tres motivos; a medida

que el sistema individual lucha por dominar los problemas, ciertos comportamientos resultan ser casi siempre positivos; esto es, ayudan a solucionar los problemas afrontados por el individuo. En consecuencia, la próxima vez que necesite resolver un problema, ensayará de nuevo el mismo patrón de conducta y a medida que algunos de estos patrones de conducta sean consistentemente positivos, el individuo aprende a confiar en ellos. Entonces se dice que una persona está muy motivada para competir en comparación con un estándar de excelencia (necesidad de realización), o que tiene una mayor necesidad de cálidas relaciones amistosas (necesidad de pertenencia), etc.

La realidad de los problemas está conformada por las expectativas de los demás por la naturaleza o la tarea o función que el individuo debe desempeñar y por las variables formales de la organización, tales como la forma de supervisión, los premios y los castigos, las reglas, los procedimientos de control, etc. con los cuales debe enfrentarse.

El sistema individual, las expectativas de los demás, la tarea y variables formales de la organización obran recíprocamente para formar el criterio del individuo respecto a lo que la organización espera de él. En otras palabras, la manera como un individuo es motivado a comportarse en una posición organizacional específica, es una función de la historia del desarrollo de su sistema individual, y de la naturaleza del contexto organizacional actual. Cada individuo - según Lawrence y Lorsch - está motivado para comportarse en la situación actual, de acuerdo con los patrones de conducta que le han ayudado a dominar su ambiente. Esta relación en la que intervienen las necesidades del individuo puede explicarse a través de un diagrama (Vea el cuadro # 3)



CUADRO # 3

Este esquema permite ver dos posibilidades para desarrollar esta relación (individuo-organización): una de ellas se basa en el desarrollo

de los sistemas individuales para hacerlos más consecuentes con las recompensas disponibles por tareas cumplidas y factores organizacionales. Esto puede lograrse influenciando las percepciones y los valores y a través de un entrenamiento en motivación, o por medio de los criterios usados en la selección y ascenso de los miembros de la organización. La segunda posibilidad es adaptar la tarea o las variables organizacionales a fin de que permitan una mayor probabilidad de satisfacción de necesidades. Pero, hay que aclarar que la motivación de un individuo dentro de una organización requiere que tiene sus necesidades personales de realización, poder y pertenencia. En fin, dicen Lawrence y Lorsch - el desarrollo organizacional en este tipo de relación debe trabajar para lograr el objetivo de obtener un ajuste entre las necesidades individuales y el comportamiento que se requiere de individuo para obtener las metas organizacionales.

Por otro lado, es posible que las personas participen en la labor de una organización porque se interesan realmente en sus objetivos, por ejemplo, un muchacho acepta un trabajo en los ferrocarriles porque aspira ser maquinista. Los individuos raras veces hacen las cosas por simples razones: cualquier acto o decisión suele ser el resultado de una serie de factores que pesan sobre el individuo, puede tratarse tanto de una necesidad de significación que lleva a buscar identidad y definición o afiliación; o bien, pueden ser fuerzas económicas, es preciso pagar por el derecho de participar o, incluso de sobrevivir en las sociedades más complejas y el trabajo es para la mayoría de las personas el medio principal para obtener la fuerza económica necesaria.

De este modo, el empleo en una organización puede considerarse como una forma de satisfacer una serie de necesidades. Algunos individuos hallan su trabajo más satisfactorio que otros.



**JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW
CUADRO # 4**

Las necesidades psicológicas según Abraham Maslow, 1954, son:

Necesidad Fisiológica son las relacionadas con el mantenimiento de los procesos somáticos

- Necesidades de Seguridad evitar los peligros externos o cualquier cosa que pueda perjudicar al individuo

Necesidades de Pertenecer y de Cariño: de recibir amor, afecto y calor de una o varias personas

Necesidades de Estimación de ser apreciado, aceptado y estimado como persona de alcanzar logros y ser adecuado; de alcanzar una posición y lograr el reconocimiento y la atracción ajenos.

Autorrealización necesidad de realizarse plenamente¹¹.

El hombre al trabajar sabe que tantas necesidades del propio trabajo como de fuera de él llenará en cierta parte, por medio del trabajo que

rea za E trabajo l ena las necesidades del hombre, fuera del trabajo, de poseer dinero, de confianza y progreso"¹².

Este también puede ayudarle a satisfacer necesidades tales como poseer cierto grado de autonomía sobre los métodos para desempeñar bien su trabajo participar en la toma de decisiones, conocimiento de un puesto o algunas otras actividades, satisfacer necesidades sociales o de afiliación, las cuales incluyen o mismo amistad que trabajo en equipo, así como también las necesidades de supervisión u otras relacionadas, incluyendo el deseo de ser tratado justamente, ser alabado o recibir reconocimiento.

Los administradores deben buscar e intentar reconocer qué necesidades tienen los individuos en que grado se están satisfaciendo dichas necesidades y en que medida estas necesidades pueden o podrán ser tomadas en cuenta al administrar determinadas actividades o programas.

El propósito de este procedimiento es simplemente, lograr que el empleado sienta que el trabajo que desempeña realmente vale la pena y por tanto, resulta más productivo¹³

La autoridad es pues el elemento que da cohesión a la estructura de la organización su az de unión y el medio por el cual se pueden colocar distintas actividades bajo la dirección de un administrador y lograr su coordinación, es una fuerza que pone en movimiento las actividades integradas de los subordinados de acuerdo a las necesidades que deben ser consideradas admitidas y alcanzadas. "La mayoría de las personas visualizan a la autoridad como un tipo de 'poder' que emana de 'arriba' y que es aceptado por razones tales como un contrato de trabajo, la fuerza de la ley, el contrato social o el derecho divino"¹⁴

Esto no va de acuerdo con la suposición de la inexistencia de autoridad, debido al fracaso de persuadir a otros a aceptarlo. En sí, ¿qué es lo que

causa que una orden sea obedecida? .. La respuesta es que, las decisiones en relación con la autoridad de una orden son hechas por la persona que la recibe y no por la persona que la promulga.

Entre los factores que producen la decisión de obedecer una orden se encuentran los siguientes.

a La presunción de que la orden proviene de una persona que tiene 'autoridad'.

b La presunción de que la orden es inconsistente con el propósito de la organización.

c Que la orden sea comprendida y sea posible llevarla a cabo.

d Que el individuo crea que la obediencia a la orden es compatible con su propio interés personal¹⁵.

El objetivo primordial de la autoridad es asegurar la coordinación entre los subordinados para el logro de los objetivos y esta coordinación requiere de información para operar ya que, una vez clasificada la información, constituye la base para las decisiones y las órdenes que han de girar los ejecutivos a los subordinados.

Todo jefe de una organización está obligado a arriesgarse, delegando autoridad a sus empleados ya que, así como ningún individuo en una empresa u organización puede realizar todas las tareas necesarias para lograr una meta de grupo, es imposible, a medida que crece la empresa, que un solo individuo ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones. En otras palabras sucede que, la autoridad no siempre es perfecta y puede sufrir fragmentaciones, esto es, que un problema no puede ser resuelto, o una decisión no puede adoptarse sin agrupar las delegaciones de autoridad de dos o mas ejecutivos

A este respecto, Harold Koontz y Cyril O'Donnell ¹⁶, afirman que existen

siete principios que constituyen directrices para la delegación de autoridad, así mismo que, si estos no son cuidadosamente reconocidos en la práctica, esta puede ser nefectva la organización puede fracasar y el proceso administrativo puede verse seriamente afectado. Tales principios son:

a Principio de Delegación por Resultados Esperados: puesto que la autoridad esta concebida para que los administradores cuenten con un arma que les permita administrar con miras a contribuir hacia los objetivos de la empresa la autoridad delegada a cada administrador debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de él esperan.

b Principio de Definición Funcional cuanto mayores sean, en un cargo o departamento las definiciones claras de resultados previstos, actividades por emprender, autoridad delegada, y relaciones con otros cargos con respecto a información mayor será la eficacia con que los individuos responsables podrán contribuir a la realización de los objetivos de la empresa

c Principio Escalar cuanto más clara la línea de autoridad desde el administrador máximo en una empresa u organización hasta cada posición subalterna más eficaz será la toma responsable de decisiones y la comunicación en la organización.

d Principio de Nivel de Autoridad el mantenimiento de la delegación previa exige que las decisiones dentro de la competencia de un individuo las tome él y no las refiera hacia arriba en la estructura de la organización.

e Principio de Unidad de Mando: cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para con un solo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados.

f Principio de Responsabilidad Absoluta: la responsabilidad del

subalterno ante un superior por su desempeño es absoluta, una vez que acepta una tarea y la facultad para realizarla, y ningún superior puede evadir su responsabilidad por las actuaciones del subalterno.

g Principio de Paridad entre Autoridad y Responsabilidad: la responsabilidad por las actuaciones no puede ser mayor de la que implica la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Robert Durand afirma que existen ciertas ventajas que pueden obtenerse con la delegación de autoridad tales como:

a Las decisiones se ajustan mejor a las situaciones de 'bajo nivel', están mejor coordinadas con las 'realidades de la vida'.

b Se desarrolla el talento ejecutivo, la capacidad de hacer decisiones y la habilidad para definir dicho talento

c Se desarrollan potenciales que antes se desperdiciaban y que pueden ser de interés productiva y habilidad, fundamentalmente en los niveles inferiores de la empresa

d Se crea una moral o estado de ánimo mejor, pues disminuyen las fricciones o tensiones"¹⁷

Otras ventajas pueden ser la disminución de tareas y responsabilidades de los niveles de la organización. El mejoramiento de la moral o estado de ánimo viene determinado por un aumento del sentido de participación, lo que provoca también la formación de un 'espíritu de equipo'.

Los fracasos en la delegación de autoridad no se deben a la falta de comprensión de la naturaleza de los principios de la delegación sino a la incapacidad o renuencia a aplicarlos en la práctica, éstos van más allá de simples actuaciones como despedir, contratar o reinstalar a un empleado en su trabajo.

"Las delegaciones ambiguas de autoridad y confusión en el uso de la

misma autoridad delegada son problemas críticos en el proceso de delegación y suscita duda sobre cuál es la autoridad que está comprometida y quién debe poseer esa autoridad. Cualquier persona que sea responsable ante varios jefes a mismo tiempo está sobre aviso de la seriedad de estos problemas"¹⁸

Así mismo al decir de Hutchinson, cuando las responsabilidades no resultan ser claras los problemas aparecen continuamente.

La violación del principio de Unidad de Mando es una de las más comunes y uno de los problemas que más frustraciones trae a los subordinados. Dicha violación surge directamente de la falta de claridad en la delegación y en el uso de autoridad.

El principio de Unidad de Mando, es un principio básico de administración y se refiere a que cada subordinado debería recibir órdenes e informar solamente a un superior. Aunque es posible para un subordinado recibir órdenes de dos o más superiores, y lógicamente, hacerse responsable ante dos autoridades las dificultades prácticas de servir a dos jefes son obvias.

El caso estudio realizado por Lewin, Lippit y White¹⁹, mostró que la conducta de los miembros de un grupo es afectada significativamente por los cambios de clima en el grupo, inducidos por los cambios en el modo de dirigirlo. El clima de grupo puede ser afectado adversamente cuando los roles que sus miembros desempeñan son ambiguos.

El concepto de Unidad de Mando implica algo que todos deben saber: ningún individuo puede servir bien a dos jefes. La expresión unidad de mando acentúa que las fuentes de mando debieran ser unificadas de tal manera que un empleado reciba órdenes y deberes que le asignan y la autoridad delegada de un superior y este obligado solamente hacia ese superior y no otro.

Hay situaciones en que resulta que un subordinado que tiene más de un jefe no sirve bien a ninguno. Un ejemplo de esto es el que se presenta en organizaciones no diferenciadas (pequeñas organizaciones donde existen grupos de trabajo que no están diferenciados respecto de rango o asignaciones de trabajo). Frecuentemente la cabeza de tal grupo caracteriza su fuerza de trabajo como una familia feliz', entonces sucede que un empleado que es miembro de un grupo de trabajo no diferenciado no se siente seguro de los que se espera de él, ni de los poderes relativos de las varias personas que lo están dirigiendo. Como resultado de esto, el empleado está forzado a seleccionar de varias asignaciones de trabajo, aquella que cree es la más efectiva en congraciarse. Los objetivos pueden ser obtenidos mucho más eficientemente cuando se establece una estructura organizacional, de suerte que cada ejecutivo conozca claramente los subordinados obligados hacia él y cada subordinado sepa quién es el superior a quién se reporta o debe reportarse.

McFarland sostiene que la ambigüedad en una posición de liderazgo y coordinación genera a la confusión e incertidumbre, y provoca errores en la ejecución de las tareas de los subordinados. Si hay dos jefes activos en el manejo de la empresa o negocio, los empleados abajo de ellos en jerarquía pueden estar incertos respecto a la persona que debe decidir sobre sus asuntos particulares. En este caso ambos jefes son observados como si fuera uno solo y además, indeciso.

Más de un jefe tiende a producir coordinación insatisfactoria y equivocación de responsabilidades de parte de los empleados, acrecienta la confusión de autoridad y crea conflictos que obligan al subordinado a soportar responsabilidades injustas al tener que decidir cuál jefe debe ser consultado y obedecido. Los subordinados reaccionan

desfavorablemente cuando se tienen que reportar a más de una persona, pues no pueden estar seguros quien de ellos tiene la autoridad que cuenta más para el éxito y progreso de su trabajo. Mc Farland concluye diciendo que, la existencia de un solo jefe es un recurso de autoridad por el cual los conflictos son minimizados y eliminados, un único jefe será la máxima autoridad organizacional de coordinación.

Otro principio también de interés es el de Unidad de Dirección, pues, dependiendo del tipo de dirección, se ejercerán influencias positivas o negativa en la eficiencia de la organización. Es función de la dirección lograr que los empleados lleven a cabo sus tareas.

La dirección comprende relaciones del trabajo en todos los niveles: con persona en el mismo nivel y en el mismo grupo de trabajo; con personas en niveles superiores e inferiores en otras partes de la organización y, finalmente con personas fuera de ella.

El manejo de estas relaciones y la verificación de su ejecución para el mejor interés de la empresa es el campo que abarca la supervisión. Su propósito principal y concierne a los ejecutivos, consiste en lograr que los empleados integren sus esfuerzos en favor de los objetivos de la empresa. Para cumplir con este propósito los ejecutivos deberán orientar a través de las comunicaciones a los subordinados con el fin de tenerlos informados sobre sus funciones y tareas, además, también es conveniente que los ejecutivos procuren motivar a los subordinados para que realicen su trabajo eficientemente.

El comportamiento de un grupo depende en gran parte del tipo de ejecutivo que tiene su estilo de liderazgo, la calidad de las comunicaciones, el respeto de sus compañeros de trabajo, su carácter, sus actitudes humanas; todo esto tiene influencia sobre la moral de los subordinados, los que a su

vez reflejarán su habilidad para dirigirlos. Es decir, los jefes deben tener muchas habilidades y cualidades deben mostrar Cooperación, tacto, voluntad de dar y recibir y estar dispuestos a 'tolerar' puntos de vista estrechos o egoistas (o que parecen serlo) en otros, inclusive en los colegas de su propio equipo

Respecto a L. Kert²⁰ resume lo anterior al afirmar que, el estilo de dirección que se ejerce en la organización es más importante aún que las actitudes que los empleados tienen sobre ella y su interés en el trabajo. Asimismo que los dirigentes más eficaces en una organización son aquellos que tienen el mismo interés en los valores humanos que en la eficacia, la economía y el buen uso de la tecnología.

Hay un principio de armonía del objetivo en la dirección y señala los esfuerzos realizados para describir la armonía que debe existir entre los objetivos de los subordinados y los de la empresa.

Barnard señala que solo una minoría de las personas en una empresa identifica realmente sus objetivos con los de la organización; así que, un ejecutivo no debe esperar que las metas de la empresa sean idénticas a las del empleado, sino que se identifican, y obtener así, ventaja de las motivaciones individuales para lograr las metas generales.

Un empleado comprometido de los objetivos de la empresa, hace más fácil el trabajo del ejecutivo. Aunque los empleados trabajen para satisfacer ciertas necesidades que no están completamente relacionadas con los objetivos de la empresa estas necesidades deben estar en armonía y complementar los intereses de la firma²¹.

Otro de los factores con los que la dirección debe cumplir es, con la orientación que consiste en proporcionar a los empleados suficiente información para lograr la acción inteligente en la ejecución de sus tareas.

La materia prima de la orientación es la información que se establece a partir de las ordenes que la dirección gira a los subordinados con el fin de enviar, modificar o detener una actividad, es la fuerza por medio de la cual se activa o no un negocio. De la eficiencia que posea un ejecutivo para girar y comunicar las ordenes dependerá en gran medida la coordinación que se establezca entre la dirección y los subordinados.

La orden es entendida como el mandato de un superior que requiere que un subordinado actúe o se abstenga de actuar en determinada circunstancia; aquí está implícita la comunicación cara a cara, o sea, una relación personal²².

Las comunicaciones tienen aplicación en todas las fases de la administración, pero son particularmente importantes en la función de dirección.

2 Las Organizaciones como Sistemas de Comunicación.

Con el fin de definir desde su concepto general, abordaremos el término de comunicación a nivel global, el cual es la base de los procesos comunicativos que se maneja a diferentes niveles dentro de una organización.

Según Byars & Rue, comunicación es: "la transferencia de información significativa para las personas que participan. Esta transferencia puede hacerse de muchas maneras, desde mensajes escritos hasta el contacto interpersonal en que entran en juego las expresiones y movimientos corporales"²³.

Las necesidades de comunicación de una gran organización ofrecen una serie de problemas complejos y difíciles que no se resuelven fácilmente.

"Cuánto más elevada es la posición que un individuo ocupa en la escala jerárquica más breve se siente para iniciar la comunicación"²⁴. Por desgracia no se puede decir que la libertad para iniciar la comunicación tenga una correlación con la receptividad de la misma, particularmente cuando proviene de abajo. Tampoco se puede decir que las personas de posición inferior sean necesariamente, más receptivas y respondan mejor a la comunicación. Por lo general - dice Lindgren -, la persona de posición inferior ha de ser receptiva a los mensajes que proceden de los niveles superiores pero hay límites prácticos de la cantidad de información que un individuo puede recibir sin reaccionar de modo que las autoridades de la organización no pretendían ni esperaban. "La comunicación eficaz requiere la participación del individuo que la inicia y el que la recibe"²⁵. Cuando no se efectúa una real transmisión a la comunicación no influye en la conducta.

Hay una serie de modos de reaccionar - según Lindgren -, que son característicos de las personas de posición inferior cuando no quieren o no pueden responder a los mensajes. Cuando las órdenes o instrucciones que les dan son muy específicas pueden sabotear el propósito de las mismas, apegándose meticulosamente a ellas al tiempo que se niegan a hacer algo que no se les haya indicado.

La apatía en el trabajo es otra reacción común. Todas las personas tienen la tendencia general a equipar su valor como individuos con el trabajo que desempeñan. Cuando no pueden comunicarse con los que están por encima de ellos comprenden que su situación es inferior y que su trabajo no es importante. Entonces buscan otras actividades en que puedan participar, por ejemplo diversiones dentro y fuera del trabajo.

Las personas que se encuentran en el extremo receptor de un canal de comunicación de dirección única pueden dar salida a sus sentimientos

reprimidos volcándolos sobre un chivo expiatorio; es decir, sobre una persona que se ha convertido en el blanco común de la hostilidad del grupo²⁶.

Diversos estudios de distintos tipos de empresas han demostrado que la magnitud de una organización tiene una correlación negativa con la satisfacción que produce el trabajo y con la productividad, mientras que tiene una correlación positiva con las faltas al trabajo, los cambios de personal, el índice de accidentes y las disputas laborales; en otras palabras, "cuanto mayor es la organización, menor es el grado de productividad y de satisfacción que el empleado deriva de su trabajo y mayor es el número de ausentismo de cambios de personal, accidentes y disputas"²⁷.

Es probable que la comunicación sea un factor al respecto. Cuando mayor es la organización, mayor es el número potencial de canales de comunicación y mayor también la posibilidad de confusión. Sin embargo, esto podría aplicarse también a organizaciones pequeñas donde la comunicación se encuentra en destierro.

El problema de la comunicación en la empresa parece centrarse en el factor de influencia. Un rango de baja posición no es inferior sólo porque esta en un extremo del canal de comunicación de dirección única, sino también porque las personas que ocupan rangos de más categoría pueden influir en el individuo que ocupa el rango inferior más fácilmente que éste en ellas. Cuanto menor sea la influencia a que los dirigentes están expuestos, más libertad tendrán para tomar decisiones y esto, es una de las más profundas satisfacciones de la vida"²⁸. Sin embargo, dice Lindgren, al impedir esta influencia es posible que los dirigentes pierdan algo de su capacidad para influir en sus subordinados ya que, éstos pueden hallar la forma de seguir las instrucciones sin ser productivos ni eficientes, y muchas compañías o negocios han fracasado en sus objetivos porque sus directores o

jefes no han querido admitir o no se han dado cuenta del grado en que dependen de la cooperación de quienes ocupan posiciones inferiores.

Por otra parte, a fin de solucionar problemas en las organizaciones, se han planteado varios principios de Administración, entre otros se encuentran los expuestos por Henri Fayol

a División del Trabajo. este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo Fayol lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas

b Autoridad y Responsabilidad: Fayol considera relacionadas la autoridad y la responsabilidad, señalando que ésta se desprende de aquélla como un corolario Concibe a autoridad en dos componentes: la autoridad oficial, que se deriva de la posición del administrador, y la autoridad personal que se desprende de su 'inteligencia', 'experiencia', 'dignidad moral', 'servicios prestados' etc

c Disciplina definiendo disciplina como 'respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto' Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles

d Unidad de Mando significa que cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior

e Unidad de Dirección significa que las actividades que tengan un mismo objetivo deben tener un solo jefe y un solo plan. Se distingue del principio número 4, en que se refiere al conjunto de la compañía más bien que al personal

f Subordinación del interés individual al interés general: es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya

discrepancia.

g Remuneración la remuneración y la forma de pago deben ser justas y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patrones.

h Centralización sin utilizar la expresión 'centralización de autoridad', Fayol analiza el grado en que la autoridad deba centralizarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que 'dé los mejores resultados finales'

i Línea de Autoridad: Fayol la concibe como una 'cadena de superiores' en la cual se debe seguir, en general, el conducto regular desde los niveles más altos a los más bajos pero que tal conducto pueda modificarse saltando algunos niveles cuando quiera que sea necesario.

j Orden: Fayol lo divide en orden material y orden social, y sigue el adagio sencillo de 'un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar'. Este es esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y de personas

k Equidad: los administradores deben obtener la lealtad y devoción del personal y los señala como causa y efecto de la mala administración.

l Iniciativa la iniciativa la concibe Fayol como la creación y ejecución de un plan. Viéndola como 'una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar' Fayol aconseja a los administradores que 'sacrifiquen su vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

m Espíritu de Grupo: este principio, que Fayol sintetiza como, 'la unión hace la fuerza' es una extensión del principio de la Unidad de Mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de las buenas comunicaciones para obtenerlo"²⁹.

Cuando en una organización se presentan ciertas limitaciones de

persona restricciones dentro de la empresa misma, tales como, una mala dirección y comunicación o a algún otro motivo, su progreso se detiene o disminuye considerablemente. A menos que se hagan ajustes, el individuo se siente frustrado, disgustado o resentido. Ralph Cordiner, ex-presidente de la General Electric Company diseñó una lista de puntos para dicha empresa, que basados en experiencias prácticas personales iban encaminados a realizar ciertos ajustes en la organización y lograr así un aumento en la productividad tratando de conciliar las necesidades personales del empleado y las metas de la organización.

Los puntos son los siguientes:

a) Determinar las metas, objetivos, programas y planes mejor diseñados para alcanzar los fines de la compañía como un todo, y para cada división.

b) Determinar el trabajo para llevar a cabo los resultados esperados dentro de la guía general.

c) Dividir, agrupar y describir el trabajo de una forma simple, lógica, eficiente y comprensible en la estructura organizacional.

d) Agrupar el trabajo de manera clara y definitiva a los varios departamentos y grupos dentro de la estructura de la organización.

e) Determinar los requisitos y cualidades del personal requerido.

f) Asesorar a la organización con la gente necesaria para llenar estas cualidades.

g) Establecer políticas y procedimientos diseñados con el propósito de ayudar a realizar las metas de la organización"³⁰

La tarea a la que se enfrenta esta investigación es pues, una donde la fragmentación de autoridad quebranta el principio de la 'Unidad de Mando', es decir que los subordinados no son responsables solamente ante un superior sino ante dos. Este hecho da lugar a serios problemas entre los

miembros de la organización. Dichos problemas se traducen en la creación de interferencias en la comunicación que en consecuencia, provoca inseguridad de subordinados al momento de ejecutar las tareas, así como también una actitud negativa o desfavorable hacia sus superiores.

Por otra parte también se rompe con el principio de 'Unidad de Dirección' ya que se da la principal función de éstas lograr la superación mediante la orientación de los subordinados para la correcta ejecución de las tareas lo que hacen los jefes es dictar órdenes sin llegar a un acuerdo de antemano provocando un descontrol en los subordinados por la abigüedad de las mismas. Efectos de rompimiento de tales principios son confusión, baja definición y efectividad de la autoridad e inestabilidad de la organización.

El decr. se trata de un caso en el cual las barreras en la comunicación surgen de la ambigüedad y deficiente transmisión de las órdenes (mensajes) por parte de los directivos o jefes (emisores), considerando que si se transmiten órdenes encontradas o contradictorias, éstas no pueden ser recibidas una a una o debida atención por parte de los subordinados (receptores).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

D PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION

El propósito o finalidad general de la presente investigación será, comprobar si existen interferencias en la transmisión de mensajes a la vez que actitudes negativas (desfavorables) de los subordinados con respecto a sus efectos de que mediante una adecuada delimitación de las funciones o roles de personal de la empresa y que mejorarían la red de comunicaciones y se garantizará el buen funcionamiento del negocio a través de un cambio de actitudes (de negativas a positivas) de los

subordinados con respecto a sus jefes, e incrementaría el nivel de desempeño de la organización

Este propósito se puede desglosar de la siguiente manera:

- 1) Detectar si existe o no delimitación de las funciones de los jefes.
- 2) Conocer si las actitudes de los subordinados son positivas (favorables) o son negativas (desfavorables) respecto a:
 - a) Sus jefes
 - b) La organización o negocio en general.
- 3) Diseñar un modelo de cambios o sugerencias, con la finalidad de promover un cambio organizacional acorde a las necesidades de la empresa
- 4) Proporcionar un modelo de estudio que sirva de precedente o de punto de referencia a las empresas del servicio, así como el público en general

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

E HIPOTESIS

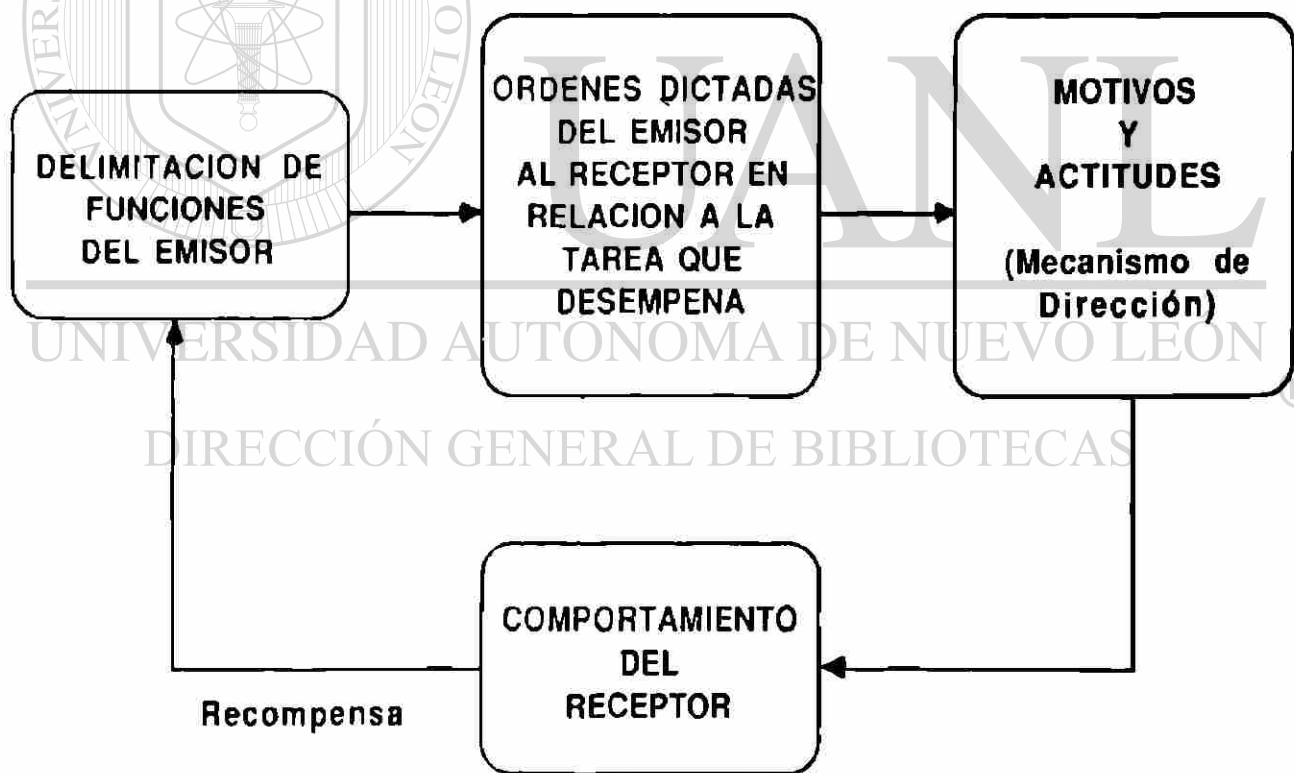
1 Hipotesis

Existen serias interferencias en los mensajes (órdenes) transmitidas por más de un emisor (jefes) a varios receptores (subordinados); una manera de eliminar esas interferencias sería conservando el canal y especificando o definiendo el tipo de mensajes que corresponda enviar a cada emisor.

H_1 *Hipotesis Alternativa.* Conservar el canal, especificar o delimitar el tipo de mensajes que corresponda enviar a cada emisor trae como consecuencia actitudes positivas

(favorables) de los receptores hacia los emisores y en general hacia el negocio garantizando además la eficiencia en la organización. Es decir 'a mayor formalización (en las funciones del emisor) mayor número de actitudes positivas (favorables) del receptor'

Ho *H_p tesis Nueva* Conservar e canal especificar o delimitar el tipo de mensajes que corresponda enviar a cada emisor no trae como consecuencia actitudes positivas (favorables) de los receptores hacia los emisores y en general hacia el negocio ni garantiza la eficiencia de la organización



CUADRO #5

2 Definiciones Operacionales³¹

Interferencia	Es el obstáculo(s) que impide que la información llegue al receptor, o sea aceptada claramente por el mismo
Mensaje	Es la información (orden) enviada por el emisor al receptor.
Emisor	Es el encargado de transmitir mensajes al receptor, y que espera cierta respuesta por parte de éste. (En este caso el emisor son los jefes).
Receptor	Es aquel a quien se destina el mensaje enviado por el emisor (En este caso el receptor son los subordinados)
Canal	Es el medio por el cual llega a los receptores el mensaje transmitido por el emisor. (En este caso, el canal es la palabra hablada).
Delimitar	Fijar las funciones de cada emisor, sin que éstas se traslapen.
Actitud	Es la predisposición organizada para pensar, sentir, percibir y comportarse hacia un referente y objeto conocido: a) Actitud positiva o favorable: Que la predisposición sea de agrado o aceptación para el emisor, o bien, no contra éste. b) Actitud negativa o desfavorable: Que la predisposición no sea de agrado o aceptación para

el emisor, o bien, en contra de éste.

Eficiencia

organizativa: Que la forma como se desarrollan las diversas labores o tareas en la organización sea aceptable o conduzca al éxito

Formalización Que exista una delimitación de funciones, ya sea escrita, reglamentada, o bien, conocida por todos los miembros

3. Variables.

Variable

Independiente Los mensajes (órdenes) específicos que transmite el emisor (jefes).

Variable

Dependiente Las actitudes que presentan los receptores (subordinados) hacia el emisor (jefes) y la organización en general.

V. Extrañas o

Intervinientes La disposición de ánimo del emisor (jefes) al transmitir el mensaje (orden), así como la del receptor (subordinado) al recibirla; la identificación del receptor (subordinado) hacia los fines del negocio; las necesidades personales a satisfacer del receptor, etc.

F MODELO DE COMUNICACION

La Organización a la cual se está enfocando esta investigación es

pequeña, por lo cual, la información o las órdenes emitidas por el jefe (s) al subordinado (s) se realizan de persona a persona (cara a cara); por otro lado, el acto resulta a propósito - debido a que con toda intención el jefe o emisor transmite al subordinado o receptor - y se supone que el mensaje es recibido y que el subordinado o receptor le presta atención.

Tomando en cuenta lo anterior y el hecho de que la idea base del estudio puede centrarse en 'la búsqueda del individuo por mantener una coherencia entre los elementos cognoscitivos: percepciones, actitudes, creencias, y la conducta que deriva de estos estados o motivos', se encuentra que, el modelo propuesto por Theodore M. Newcomb, (1961), puede explicar esa situación, ya que el supuesto inicial de éste es que "la comunicación entre seres humanos desempeña la función esencial de permitir que dos o más individuos mantengan una orientación simultánea de cada uno de ellos hacia el otro en cuanto a comunicadores y hacia los objetos de la comunicación"³⁰. Los sistemas - al decir de Heider y Newcomb -, tienden a estar en un estado de movimiento y adaptación continuos; sin embargo, se pueden identificar tres tipos de estados

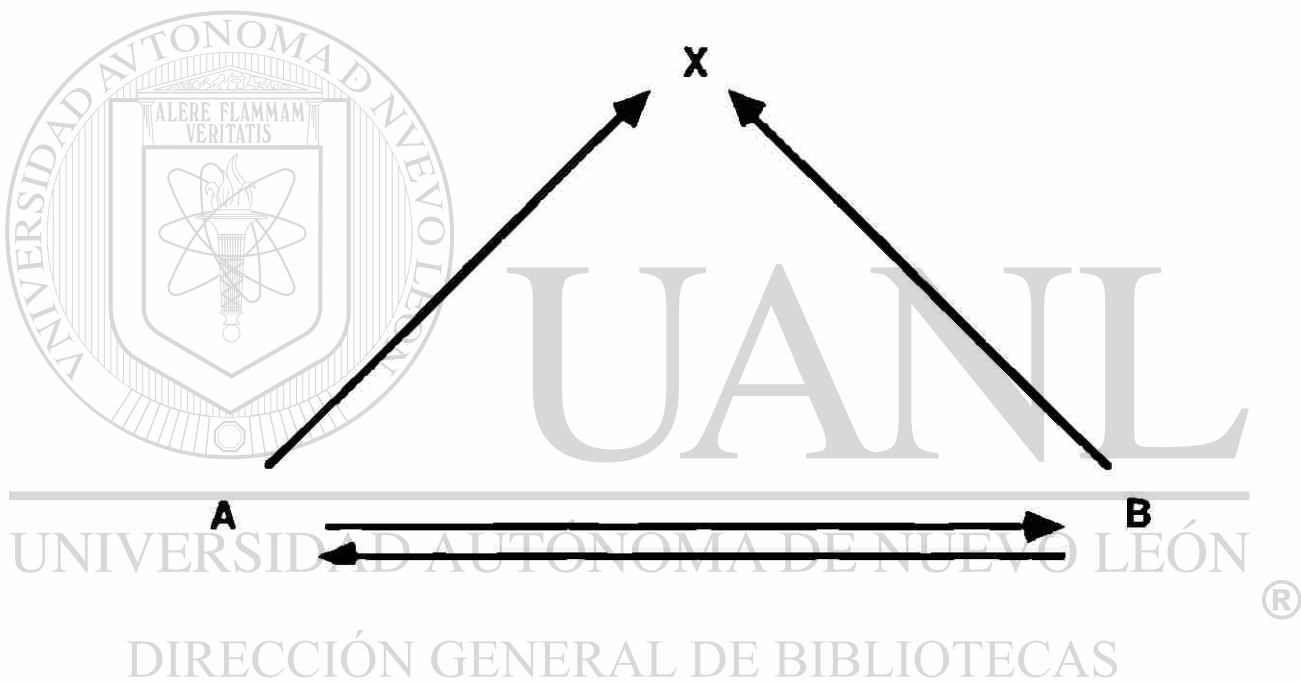
- 1) Normal, o estado de descanso o de equilibrio.
- 2) La intromisión de ciertas fuerzas o acontecimientos que trastornan este estado normal o de equilibrio.
- 3) La operación de ciertos mecanismos o procesos cuya función es restablecer el estado normal en el sistema.

Los estados de equilibrio se caracterizan por el bienestar y la armonía que haya entre los elementos, mientras que los estados de desequilibrio se caracterizan por el malestar, la falta de armonía y la generación de actividad para restablecer algunas clases de equilibrio.

Heider y Newcomb afirman que el desequilibrio produce tensión y que de

la intensidad de esa tensión depende que se inviertan o no las actividades.

Dentro del modelo de Newcomb, todo acto comunicativo es "una transmisión de información que consiste en estimular discriminantes y que va de una fuente a un receptor"³¹. Esto es, que una persona (A) transmita a otra persona (B) información sobre algo (X), tomando en cuenta la orientación como actitud, tal y como se muestra en el modelo:



La orientación simultánea (co-orientación) constituye en sí misma un supuesto 'la orientación de A hacia B y hacia X son interdependientes, por lo tanto, se considera que A-B-X constituyen un sistema.

1 LOS COMPONENTES DEL MODELO ABX

a. La orientación (actitud) de A hacia X que incluye a la vez la orientación (actitud) hacia X en cuanto a objeto al que hay que aproximarse o al que hay que evitar.

- b La orientación (actitud) de A hacia B exactamente en el mismo sentido. Llámese actitud - favorable o desfavorable - de A o de B hacia X; y la atracción - positiva o negativa - de A hacia B o viceversa en cuanto personas.
- c. La orientación (actitud) de B hacia X.
- d La orientación (actitud) de B hacia A.

2. LAS CONDICIONES O LIMITACIONES DE ESTE MODELO

- a Tanto A como B son miembros de un grupo.
- b. Los actos comunicativos son verbales y en situaciones de cara a cara.
- c. El acto comunicativo es intencional.
- d. Se supone que el mensaje es recibido y que el receptor le presta atención aunque no necesariamente con mucha precisión.

Ante el supuesto de que existe una asociación, cuando A y B se comunican sobre X dependen uno del otro, no sólo porque los ojos y los oídos del otro constituyen una fuente adicional de información sobre X, sino también porque el juicio del otro, se basa en una realidad social. Ahora bien, depender del otro, en cuanto tal dependencia influye sobre el comportamiento, es estar orientado hacia él. En otras palabras, orientarse hacia los objetos del medio y también hacia otras personas que se hallan orientadas hacia esos mismos objetos es una necesidad humana casi constante.

Newcomb afirma que, en la medida en que la orientación de A hacia X depende de la orientación de B hacia X, la co-orientación (orientación simultánea) de A resultará facilitada por la similitud entre su propia orientación y la de B hacia X. Cuanto más similares sean las orientaciones de A y B tanto menor será la necesidad de que cada uno de ellos traduzca X en términos de las orientaciones del otro, tanto menor la probabilidad de falla o

error en las traducciones y, por consiguiente, tanto menos diferente y/o errónea será la co-orientación de ambos.

3. LAS VENTAJAS QUE SE OBTIENEN CON ESTA SIMETRÍA

- a Es posible predecir el comportamiento del otro.
- b Confiabilidad de ambos en su propia orientación hacia X.

En otras palabras, cuanto mayor sea la frecuencia con que las personas interactúan, más tienden a semejarse en ciertos aspectos, tanto sus actividades como en sus sentimientos. Esto se da a nivel de igualdad social, y cuando hay diferencia de roles, la simetría puede asumir la forma de complementariedad y no de igualdad.

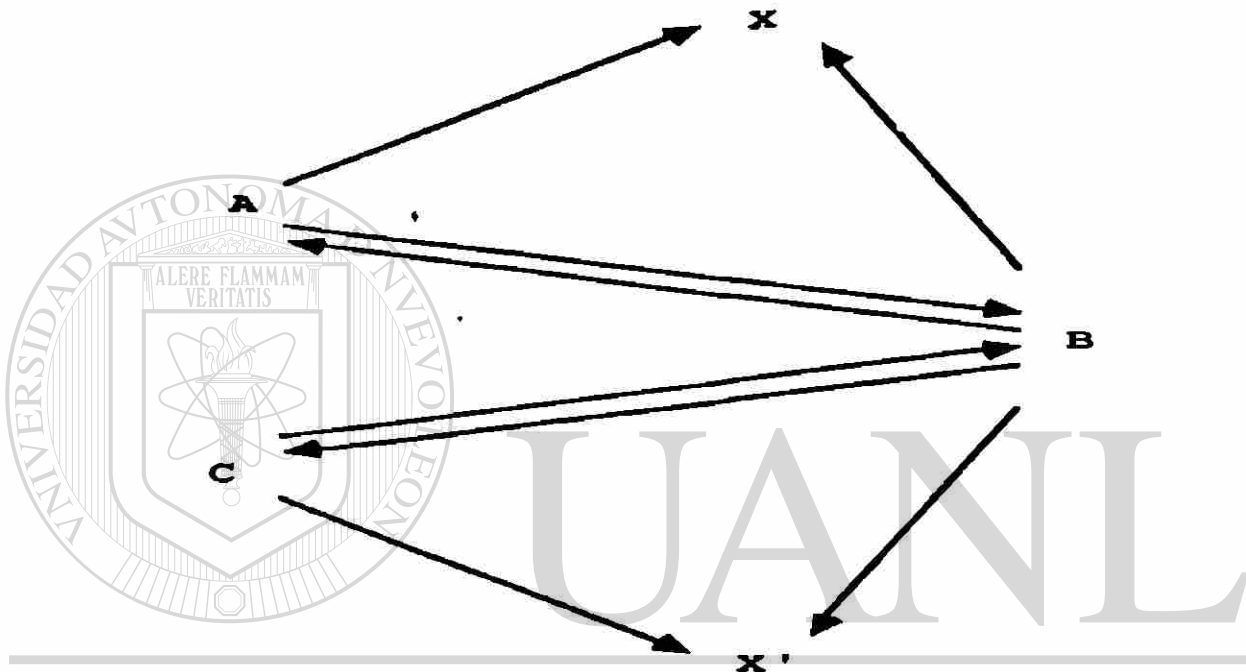
En este caso los actos comunicativos son las órdenes que los jefes (emisores) dan a sus subordinados (receptores) en una situación cara a cara (verbal).

El negocio u organización viene siendo el sistema, el cual debe funcionar de la siguiente manera los actos comunicativos (órdenes) deben ser transmitidos por el emisor (jefe) verbalmente y con la intención de producir una acción (cumplimiento de esa orden) por parte de los receptores (subordinados), formando parte todos de un grupo (organización o negocio), manteniéndose equilibrio en el sistema.

Sin embargo, lo que en realidad sucede es lo siguiente: los actos comunicativos (órdenes) son transmitidos por dos emisores (jefes) verbalmente y con la intención de producir una acción (cumplimiento de la orden) por parte de los receptores (subordinados), formando parte todos de un grupo (organización o negocio); pero resultando esos actos comunicativos contradictorios de uno y otro emisor, lo cual provoca un desequilibrio en el sistema.

Es decir, el sistema se encuentra en desequilibrio debido a que son dos los emisores y no hay armonía entre las órdenes dictadas por ellos, lo cual produce cierta tensión entre los subordinados, que da lugar a un cambio en las actitudes (de positivas o favorables a negativas o desfavorables).

Esto lleva a un modelo como el siguiente:



en donde A y C son los emisores que envían a B (receptor) órdenes distintas o contradictorias (X y X').

En tal caso, a B se le plantean varias alternativas:

- 1) Atender o cumplir con la orden X dictada por el emisor A.
- 2) Atender o cumplir con la orden X' dictada por el emisor C.
- 3) Atender o cumplir con las dos órdenes (X y X') dictadas por los dos emisores (A y C)

4) Cumplir con la tarea según ideas propias, sin importarle las órdenes dictadas por los dos emisores (A y C).

CAPITULO III

PROPUESTAS Y EVALUACION DE ALTERNATIVAS

A SOLUCION DE ACUERDO AL MODELO DE COMUNICACION

De acuerdo a modelo de Newcomb, aplicado anteriormente a esta situación, la empresa ARQCO es un sistema doble: A-B-X

C-B-X'

Las alternativas para conseguir que a pesar de existir dos emisores (A y C, equivalente a los socios A y B) los mensajes u órdenes (X y X') sean iguales o complementarios y no ocasionen confusión a B, serían los siguientes:

1 Lograr, o intentar lograr, la simetría de A y C con respecto a X, considerando al emisor A (socio A) como el superior:

- a. Influyendo A en C para que tome su propia orientación.
- b. Cambiando su propia orientación hacia la de C.
- c. Distorsionando cognoscitivamente la orientación de C.

2 Introducir cambios en otras partes del sistemas:

- a. Modificar su atracción hacia C.
- b. Modificar su juicio sobre su propia atracción para C.
- c. Modificar la evaluación de (la atracción hacia) sí mismo (A).
- d. Modificar su juicio de la evaluación que C tiene de sí mismo (C)

Estas posibles soluciones enfrentan al emisor A con un problema, el cual puede intentar resolver en el plano de la conducta, es decir, mediante actos comunicativos, y/o en el plano cognoscitivo, o sea, cambiando ya sea su propia orientación o su percepción de la orientación de B.

Si A se encuentra en libertad de continuar o no su asociación con B, puede darse finalmente una de dos salidas:

1) Que logre un equilibrio caracterizado por una atracción relativamente grande hacia C y por una simetría percibida relativamente pequeña y por una simetría percibida relativamente baja, y la asociación no se mantenga.

2) Que logre un equilibrio caracterizado por una atracción hacia C relativamente pequeña y por una simetría percibida relativamente, y la asociación.

B PROGRAMA DE CAMBIO O SUGERENCIAS

1. Cambios Tradicionales en las Organizaciones.

En otros tiempos se consideraba que el problema de lograr que las organizaciones funcionaran estribaba en encomendar la labor a aquellos individuos que eran dirigentes legítimos; por ejemplo, por ser de noble cuna, y darles el poder suficiente en forma de dinero, medios y personal para realizarla. Pero a medida que la tecnología progresaba fue evidente que los dirigentes debían tener conocimientos además de prestigio. Durante la revolución de la clase media que dio comienzo al terminar el feudalismo, el mundo se enteró de que los dirigentes de las organizaciones no precisaban apoyarse en su legitimidad, que los conocimientos técnicos tampoco bastan, que el dirigente eficaz de nuestros tiempos ha de comprender la motivación humana y los procesos de los grupos para que la organización logre sus propósitos.

2. Cambios Actuales en las Organizaciones.

El mayor número de alternativas que los obreros tienen actualmente, hace que la dirección de una empresa sea ahora una labor mucho más compleja de lo que era en el pasado.

La eficacia de las organizaciones se dificulta además, por el hecho de que hemos heredado una serie de creencias y de pautas de conducta de épocas pasadas y más sencillas. Estos modos de pensar y de obrar llevan a los administradores de empresa a hacer cosas que son contraproducentes para los objetivos primordiales de las compañías que dirigen.

Una de ellas es la delegación de poderes, la influencia y el control de 'arriba abajo' de la estructura piramidal, pero nunca en sentido inverso. Otra, es la idea de que los subordinados trabajarán con más eficacia y cometerán menos errores si sus tareas son sumamente específicas. La creencia de que los motivos primarios de la productividad en los empleados son económicos y extrínsecos es aún otra.

En la actualidad muchos directores de empresa tienen más profundidad psicológica y buscan modos de producir cambios en sus compañías que redunden en más eficacia. Se considera especial interés a las relaciones sociales por ser estas un factor esencial en la conducta. Se ha comprobado, además, que la comunicación entre los trabajadores y la dirección tiene un efecto significativo en la moral y en la producción³⁴. Además, al decir de Richard Beckhard, 1973, a medida que la condición humana mejora, los jefes de organizaciones deben tener en cuenta valores como:

a. El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.

b. Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.

c. Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en la exigencias de la

organización.

d La organización debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuadas.

e Que el poder con el cual estén investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de influencia (comportamiento adecuado), en vez de hacerlo por medio de fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras³⁵.

3. Propuestas de Cambios para la Solución de Problemas dentro de la Organización.

a. Propuestas de Cambios de la Estructura Organizacional:

En base a la investigación realizada, proponemos una reestructuración y creación de nuevos puestos, con la finalidad de solucionar los problemas de comunicación interdepartamentales que afectan a la empresa.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los puestos de nueva creación son:

1) GERENTE GENERAL: Para la creación de este puesto nos basamos en el principio de la jerarquía en donde, cuanto más clara sea la línea de autoridad entre el puesto administrativo más alto de la empresa y todos los demás puestos subordinados, mayor será la claridad de la responsabilidad sobre la toma de decisiones, y la efectividad de las comunicaciones de la organización. La persona encargada será la que ocupaba el puesto de Gerente

de Construcción las funciones de estos puestos son:

a) Aprobar programas y presupuestos generales y particulares, estudio de contratos y documentos.

b) Acuerdo con sus gerentes para darles instrucciones, recibir información y resolver dudas.

c) Redactar informes, programas, planes o acuerdos de la empresa.

d) Mantener contactos con clientes, proveedores y la competencia.

e) Llevar a cabo reuniones de presentaciones de proyectos de construcciones con clientes.

2) **SECRETARIA DEL GERENTE GENERAL:** El objetivo de este puesto es brindar servicio y apoyo a la gerencia general; las funciones son las siguientes:

a) Solicitar información, transmitir órdenes a los diversos gerentes.

b) Realizar la comunicación telefónica del gerente general y atender a las personas que acuden a verlo

c) Transcribir a máquina los dictados, copiar artículos, archivar, recibir, registrar o despachar correspondencia.

d) Vigilar despacho de asuntos del gerente general

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para éste puesto se tomará en cuenta a la persona que ocupa el puesto de Secretaria Receptionista o se cubrirá la vacante con una persona externa.

3) **JEFE DE PERSONAL:** Este puesto fue creado para satisfacer los requerimientos del area de Recursos Humanos y sus funciones son:

a) Llevar las altas y bajas del personal ante el IMSS.

b) Administrar el programa de sueldos y salarios, prestaciones e incentivos.

- c) Apoyar a los supervisores en la elaboración de las listas de raya.
- d) Hacer las valuaciones de los puestos.
- e) Encargado del reclutamiento y selección del personal.
- f) Capacitación y Adiestramiento del personal.

Para este puesto se transferirá a la persona que ocupaba el puesto de supervisor de obra y encargado del IMSS.

La reestructuración de la empresa consiste en reubicar algunos puestos y crear departamentos en la empresa (ver organigrama adjunto).

1) Se crea la Gerencia de Contabilidad, con el propósito de que a través de esta se lleven a cabo todas las operaciones contables y parte de las funciones administrativas del negocio. Este puesto le reportará a la Gerencia General y el titular de éste será el que venía ocupando el puesto de Contador General, sus responsabilidades son

- a) Aprobar presupuestos.
- b) Estudio de costos o impuestos, e interpretación de estados financieros.
- c) Mantener contactos con los departamentos, para coordinar actividades de control interno
- d) Autoriza la concesión de créditos.
- e) Manejo de personal a su cargo, los cuales son:
 - Jefe de Personal
 - Jefe de Presupuestos (a éste puesto le reportarán: un auxiliar de compras y un auxiliar de presupuestos)
 - Auxiliar de Contabilidad

- Secretaria Recepcionista

2) GERENCIA DE PROYECTOS Le reportara a la Gerencia General y el titular sera la persona que la ocupaba con anterioridad y tendra a su cargo

- Jefe de Proyectos

- Jefe de Taller (este tendra a su cargo a dos dibujantes tipo A y a cada uno de estos le reportara un dibujante)

3) GERENCIA DE CONSTRUCCION Este puesto le reportará a la Gerencia General y el titular será el que ocupaba el puesto de superintendente de Obra-Casa, y tendrá a su cargo

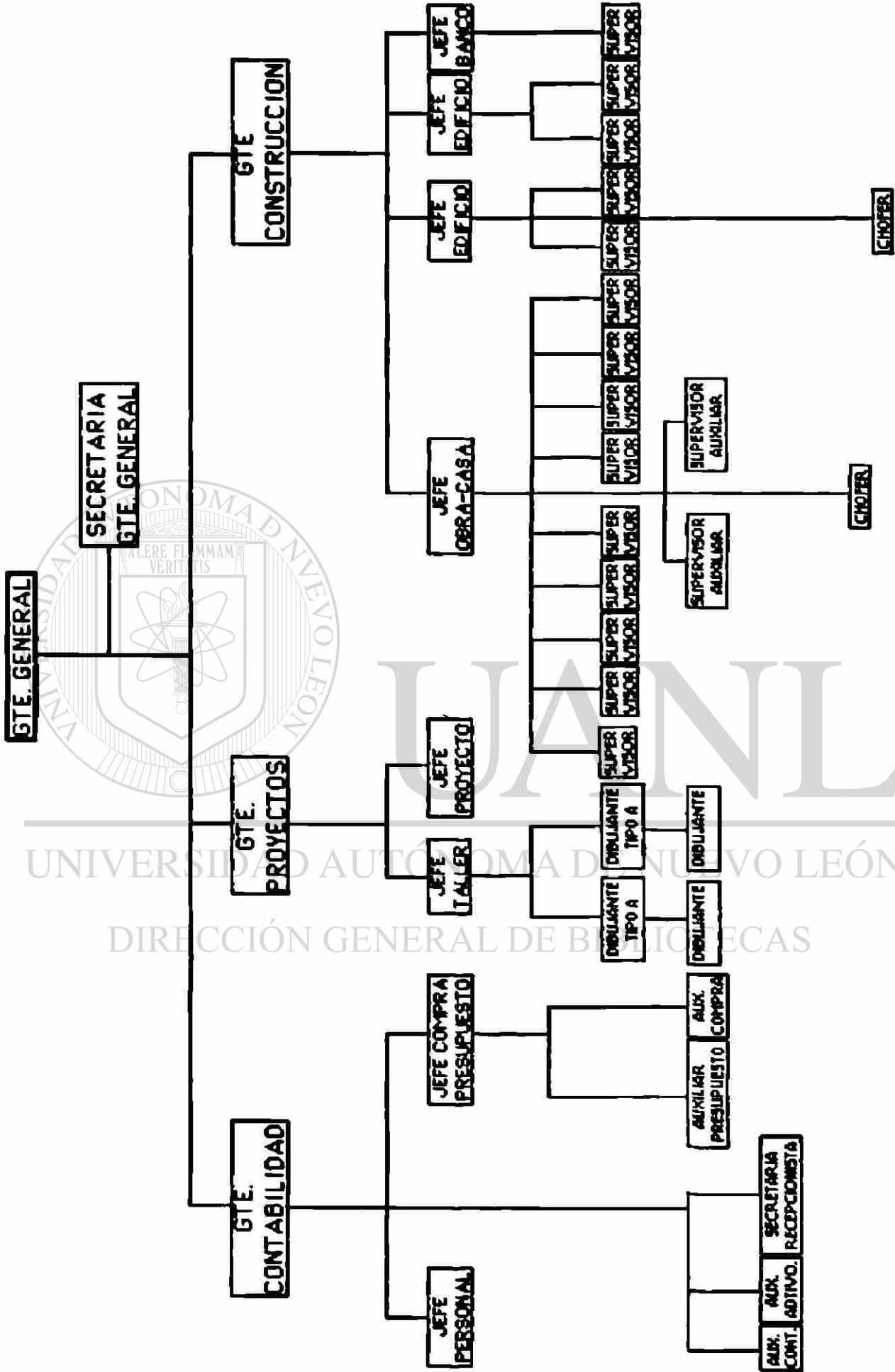
- Jefe de Obra-Casa (para este puesto se ascendera a uno de los Supervisores de Obra). A éste puesto le reportaran nueve Supervisores, dos Supervisores Auxiliares y un Chofer.

- Dos Jefes de Edificación, a los cuales le reportarán dos Supervisores y un Chofer.

- Jefe de Banco, a quien le reportará un Supervisor.

Hacemos incapié, en que se mantendrá la descripción de los puestos, que se levantó durante la investigación; a excepción de los siguientes puestos:

- Gerente General
- Gerente de Contabilidad
- Jefe de Personal
- Secretaria del Gerente General



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

b Etapa de Confrontación:

Una vez realizados los cambios y modificaciones dentro de la estructura organizacional, proponemos llevar a cabo una reunión de confrontación (Richard Beckhard 1965) entre Gerentes y Subordinados. Esto es, con el objeto de aclarar y explorar los problemas que forman el conflicto, la naturaleza y vigor de las necesidades en que se basa o de las fuerzas en juego y de los tipos de sentimientos corrientes generados por el conflicto mismo. Puede lograrse mayor comprensión de la naturaleza de los problemas básicos y la intensidad de los respectivos intereses de los protagonistas en este problema.

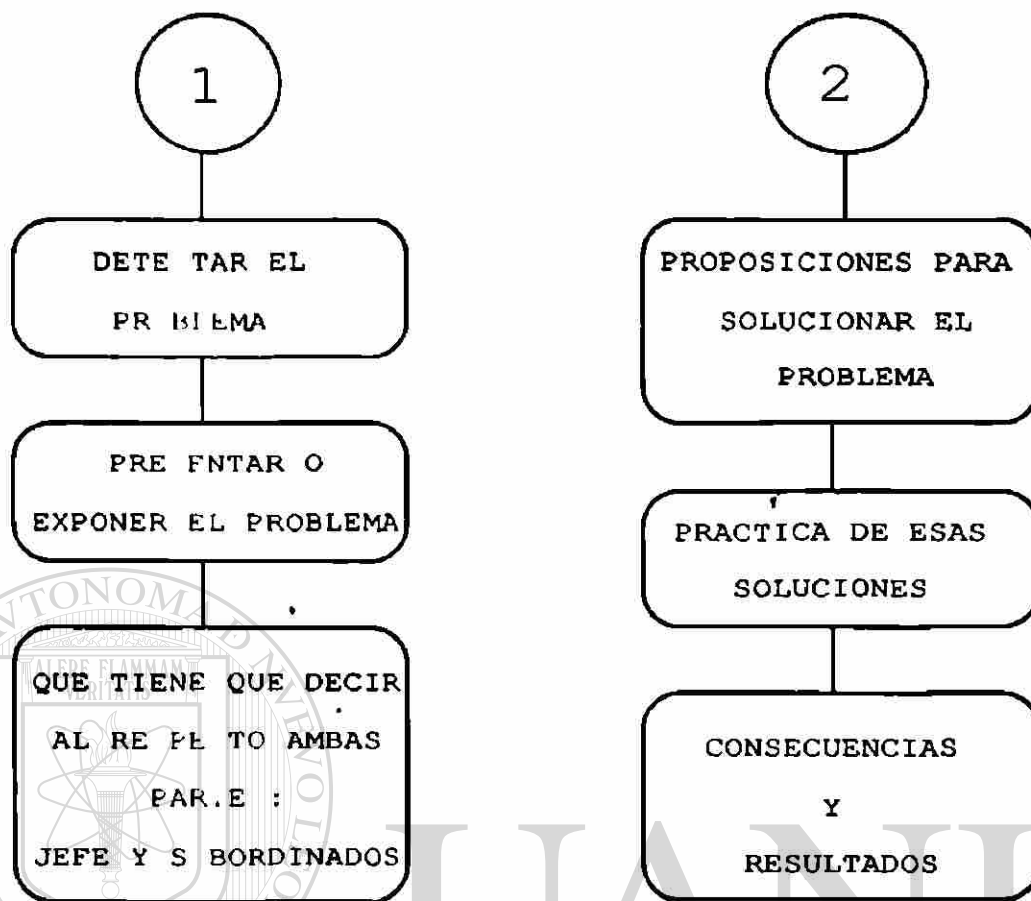
Para tal caso se requerirá la presencia de una persona que sirva de mediador.

"Las cualidades de un mediador son:

- a Gran pericia profesional en lo tocante a procesos sociales.
- b Poco poder sobre el destino de los protagonistas.
- c Mucho control sobre el ambiente y los procesos de confrontación.
- d Conocimiento moderado de los protagonistas, los problemas y los factores fundamentales
- e Neutralidad o equilibrio con respecto al resultado substantivo, las relaciones personales y la metodología de solución de conflictos"³⁶.

Es decir, una persona que tenga el conocimiento suficiente y la madurez necesaria para llevar a cabo una relación de ayuda.

Puede seguirse el siguiente modelo:



En este caso sólo se llegará hasta las proposiciones para solucionar el problema por una razón principal: Falta de tiempo para llevar a cabo el plan que se propone medir los resultados que se obtengan de éste.

Los pasos a seguir en la reunión de confrontación entre jefes y subordinados son

a. Reunir a las personas involucradas en el conflicto y comunicarles el motivo o razón primordial de esa reunión: encontrar el problema (s) que afecta al negocio y buscarle solución. Explicar la preocupación e interés en que haya discusión libre sin importar rangos o jerarquías, dejando claro el hecho de que no habrá castigo ni represalia alguna por el tratamiento sincero del problema. Cuando los participantes se expresan sinceramente y se muestran uno al otro con exactitud, aumentan la autenticidad de su mutua

relación, y cada uno de ellos experimenta una conciencia de acrecentada integridad personal. Podría abrirse un paréntesis en el cual el mediador platicara los supuestos y metas de la organización, el concepto de la responsabilidad compartida, la responsabilidad de cada uno en el ejercicio de influencias sobre la organización, etc.

b División del grupo en tres, cada uno a cargo de uno de los Gerentes. Se pedirá a cada miembro que reflexione y piense en sí mismo como una persona con necesidades y metas; y que piense también como alguien que está interesado en la organización total, después de ello, se les preguntará cuáles son los obstáculos malos procedimientos o políticas, metas mal definidas o actitudes negativas que existen actualmente en la organización.

c Un representante (el Gerente) expone el informe al que llegaron en ese grupo, en seguida se agruparán en categorías: problemas de comunicación, de relación, etc

d Se discutirán los problemas, para ver cuál(es) merece mayor prioridad

e Los miembros proponen alternativas para eliminar ese problema.

f El mediador propone su punto de vista o recomendaciones para la solución del conflicto (éstas se presentan más adelante).

g Se discuten las alternativas presentadas por los miembros de la organización y los puntos de vista o recomendaciones del que actúa como mediador.

h Se llega a una conclusión sobre qué alternativas se deben elegir.

i Se crea un compromiso entre todos para tratar de seguir o cumplir con la decisión a que se ha llegado.

Las recomendaciones que se presentan - como mediador - para este problema son

Ante todo, como se mencionó anteriormente en la hipótesis, para eliminar interferencias en los mensajes transmitidos por más de un emisor a varios receptores sin cambiar de canal, es preciso delimitar el tipo de mensajes que a cada uno de los emisores (A y B) les corresponde enviar.

Es preciso, pues asignar a cada jefe determinadas funciones - de acuerdo a su puesto - que no provoque o permita interferencias del uno con el otro.

Se propone:

- Establecer en forma clara los objetivos o metas generales del negocio.

- Mantener informados a los subordinados en dos aspectos:

1) Cambios en el negocio (de objetivos, técnicas, etc.).

2) Respecto a sus tareas, por medio de asignaciones claras y definidas.

- Delegar autoridad, para que en un determinado momento los subordinados puedan decidir sobre X caso, esto es, debido a que se trata de un negocio que requiere mucha creatividad y ésta puede poseerla cualquier persona por más baja jerarquía que tenga; claro, esto no abarcaría todo aspecto, sino sólo algunos como: acomodo de muebles, tipo o estilo de los mismos, distribución general de las casas o edificios, etc. Por otra parte, esto contribuiría a crear en el subordinado:

a) Más responsabilidad para iniciar decisiones más que para tomarlas cuando surgen problemas

b) Más responsabilidad personal por las decisiones y sus resultados:

-Reducir al mínimo posible las órdenes detalladas.

-Dar justo trato a los subordinados, es decir, considerarlos como personas que requieren satisfacer ciertas

necesidades

-Adiestrar y educar a los subordinados en relación con las funciones que deben desempeñar, de esta manera se hallarán satisfechos del trabajo que desempeñan (no sólo los jefes sino también e los mismos).

-Realizar una labor diferente a la de los subordinados, de tal forma que éstos no se sientan presionados por la inexperiencia que puedan tener al desempeñar iguales tareas.

-Establecer códigos morales, una de las tareas más difíciles

-Investigar y tratar de solucionar los conflictos que surjan entre los subordinados mismos, entre éstos y los jefes, entre jefes y entre ambos y la organización en general.

- Solucionar y planear a largo plazo, de esta forma se adquiere una mayor seguridad tanto en aspectos humanos o sociales como económicos y técnicos.

Además, deben tomarse en cuenta otros puntos:

- Los Gerentes, tienen el deber de controlar a sus subordinados y ver que éstos desempeñen con eficacia sus labores. Para lograrlo, debe existir una comunicación reciproca, con la cual los subordinados comprendan y respondan de manera positiva a las órdenes que los jefes les dicten, llevándolas a la acción de una manera correcta, ya que esto es importante para el buen funcionamiento del negocio.

Los Gerentes deben motivar a los empleados para que de esa manera, trabajen mejor y se de un ambiente agradable; a la vez que estimularlos para

alcanzar una producción superior.

- Tanto a Gerentes como a subordinados, se recomienda que traten de percibir cuándo deben hablar y cuándo escuchar.

- Se recomienda a los Gerentes cambiar su postura en cuanto al trato con los subordinados y que solamente sea uno quien los dirija.

- Que los Gerentes comprendan y traten con un grupo complejo de interrelaciones entre los requerimientos de las tareas y las necesidades individuales, y entre éstas y los objetivos de la organización.

- Saber enfrentar los problemas y discutirlos abiertamente.

- Adquirir computadoras, con la finalidad de reducir la carga de trabajo existente en la mayoría de las áreas de la empresa y brindar así, un servicio más eficiente a su clientela.

- Capacitar a personal de ARQCO en la utilización de los equipos de cómputo así como del uso de los paquetes computacionales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO IV

CONSIDERACIONES GENERALES

A. HERRAMIENTAS PARA LA OBTENCION DE DATOS

Los datos se recolectarán por medio del 'Cuestionario', por considerarlo un medio práctico a la vez que efectivo, ya que, con él se conseguirán respuestas objetivas, así como también cuantitativas y cualitativas.

Otras razones son que con la aplicación de un cuestionario existe mayor libertad en las respuestas, por cuanto es posible mantener a la persona en el anonimato y evitar presiones, lo cual permite a su vez la confiabilidad de las mismas. Además existe menor riesgo de distorsiones, en cuanto no se sufre de las influencias provenientes del entrevistador (aspecto personal u opiniones).

Existen varias clases de cuestionario, dependiendo del tipo de respuestas requeridas, en este caso, se utilizará el tipo de cuestionario cerrado, el cual consiste en que el individuo se ve confrontado a dos opciones que van desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo". Este método es conocido también como preguntas con respuestas cerradas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

B. CUESTIONARIO

1. Muestra.

Para la presente investigación no será preciso determinar una muestra, ya que se trata de una organización en la cual, el universo sin tomar en cuenta a los dos socios A y B, es de 38 personas y no existe ningún inconveniente para encuestarlos a todos.

2 Explicación de Preguntas.

Las preguntas 3,5,6,9,13,14,20,24,27 y 29 van encaminadas a detectar si existe o no delimitación en las funciones de los jefes.

Las preguntas 1 4 7 8,10,11,12,15,16,17,18,19,21,22,23,25,26, y 28 van encaminadas a conocer si las actitudes de los subordinados son positivas o negativas:

- Las preguntas 9,10,12,15,16,17,18,19,21,22,23,24 y 26, respecto a las actitudes hacia los jefes.
- Las preguntas 1,2,4,10,11,25 y 29, respecto a la organización en general

Las respuestas serán evaluadas conforme a una escala de 1 a 2 puntos:

Completamente de Acuerdo = 1 punto

Completamente en Desacuerdo = 0 puntos

A excepción de las preguntas 9,13,14,19,23,26 y 27, en las cuales la puntuación será a la inversa:

Completamente de Acuerdo = 0 puntos

Completamente en Desacuerdo = 1 punto

El cuestionario se aplicará a las 38 personas que laboran en ARQCO, a excepción de los socios A y B.

6 Me gusta que mi jefe me de órdenes:

A. ____

B. ____

7. Si no comprendo la orden dictada por mi jefe, pido una explicación de la misma sin temor al regaño o burla:

A. ____

B. ____

8 Tengo libertad para tratar los problemas de trabajo que se presenten con mi jefe

A. ____

B. ____

9 Suelo recibir instrucciones contradictorias respecto a una misma tarea:

A. ____

B. ____

10 Estoy satisfecho con mi empleo:

A. ____

B. ____

11 El negocio funciona sin problemas:

A. ____

B. ____

12 Considero que mi jefe sabe mandar:

A. ____

B. ____

13. Las relaciones existentes en el negocio, entre jefe y empleados son tensas:

A. ____

B. ____

14. Suele haber quejas de los clientes respecto al servicio que presta el negocio:

A. ____

B. ____

15. Cuando recibo dos instrucciones contradictorias o diferentes sobre una misma tarea, trato de cumplir con ambas:

A. ____

B. ____

16. Mis relaciones con el jefe son cordiales y agradables:

A. ____

B. ____

17. Prefiero que mi jefe me esté indicando lo que debo hacer:

A. ____

B. ____

18. Considero a mi jefe como un amigo:

A. ____

B. ____

19. Mi jefe suele estar de mal humor:

A. ____

B. ____

20. Las instrucciones u órdenes que recibo de mi jefe resultan ser claras y no me queda duda de cómo llevarlas a cabo:

A. ____

B. ____

21. Mi jefe tiene experiencia en este tipo de negocio:

A. ____

B. ____

22. Mis opiniones y/o sugerencias son tomadas en cuenta:

A. ____

B. ____

23. Cuando recibo instrucciones contradictorias o diferentes respecto a una misma tarea, prefiero no cumplir con ella:

A. ____

B. ____

24. Llevo buenas relaciones con mi jefe y compañeros de trabajo:

A. ____

B. ____

25. Mis responsabilidades dentro del negocio las tengo bien claras y gracias a ello, soy capaz de resolver los problemas que se me presenten con relación al trabajo que desempeño, sin tener que recurrir constantemente a mi jefe:

A. ____

B. ____

26. Cuando recibo instrucciones contradictorias o diferentes respecto a una misma tarea, empleo aquella que pienso es la mejor o la más acertada sin temor al regaño de mi jefe:

A. ____

B. ____

27. Tengo problemas con mi jefe por la manera en que desempeño mis labores:

A. ____

B. ____

28. Cuando tengo oportunidad, platico con mi jefe sobre otros temas no relacionados con el trabajo:

A. ____

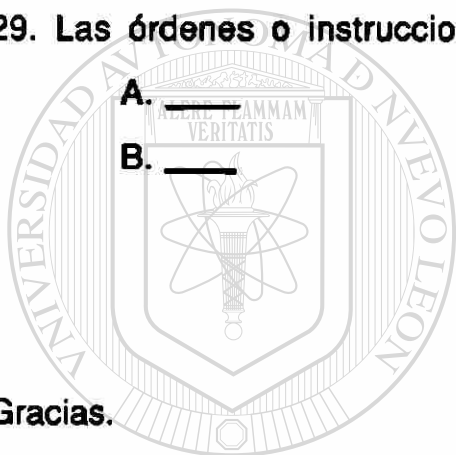
B. ____

29. Las órdenes o instrucciones que me da mi jefe nunca son contradictorias:

A. ____

B. ____

Gracias.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



C. METODO ESTADISTICO

El método estadístico que se seguirá para la interpretación de los datos será el siguiente:

- Primeramente, se aplicará a los datos la prueba de correlación, ésta mostrará el grado de relación entre las variables (dependiente e independiente). La correlación se estudia con el objeto de determinar en qué medida una ecuación lineal o de otro tipo describe o explica de una forma adecuada la relación entre variables. Si todos los valores de las variables satisfacen exactamente una ecuación, se dice que las variables están correlacionadas perfectamente o que hay una correlación perfecta.

Considerando que X , Y denotan las dos variables de la hipótesis (formalización y actitudes positivas del receptor), un diagrama de dispersión mostrará la localización de los puntos (X , Y) en un sistema de coordenadas rectangulares:

a) Si todos los puntos en ese diagrama de dispersión parecen encontrarse cerca de una recta, la correlación se dice 'lineal'.

b) Si Y tiende a incrementarse cuando se incrementa X , la correlación se dice 'positiva o directa'.

c) Si Y tiende a disminuir cuando se incrementa X , la correlación se dice 'negativa o inversa'.

d) Si todos los puntos se hallan dispersos, se dice que no hay correlación entre las variables, es decir, no se relacionan.

- Un segundo método a seguir será, sacar una medida de centralización (promedio) para determinar el grado de relación entre las variables. La medida de centralización que se utilizará será la Media, la cual da una información precisa, alrededor de la cual se distribuyen las observaciones

individuales. Su valor numérico se obtiene calculando el promedio aritmético de los valores obtenidos de todos los individuos en estudio.

- Un tercer método será, sacar porcentajes de los resultados obtenidos, y realizar gráficas en que se representen esos porcentajes para así, apreciar mejor las diferencias entre ellos.

- Un cuarto método es el de tabla de contingencia, en el cual se tienen dos hipótesis a comprobar y por medio de éste se llega a la correcta, de acuerdo con las observaciones, con un nivel de error de 5%.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. Método de Correlación.

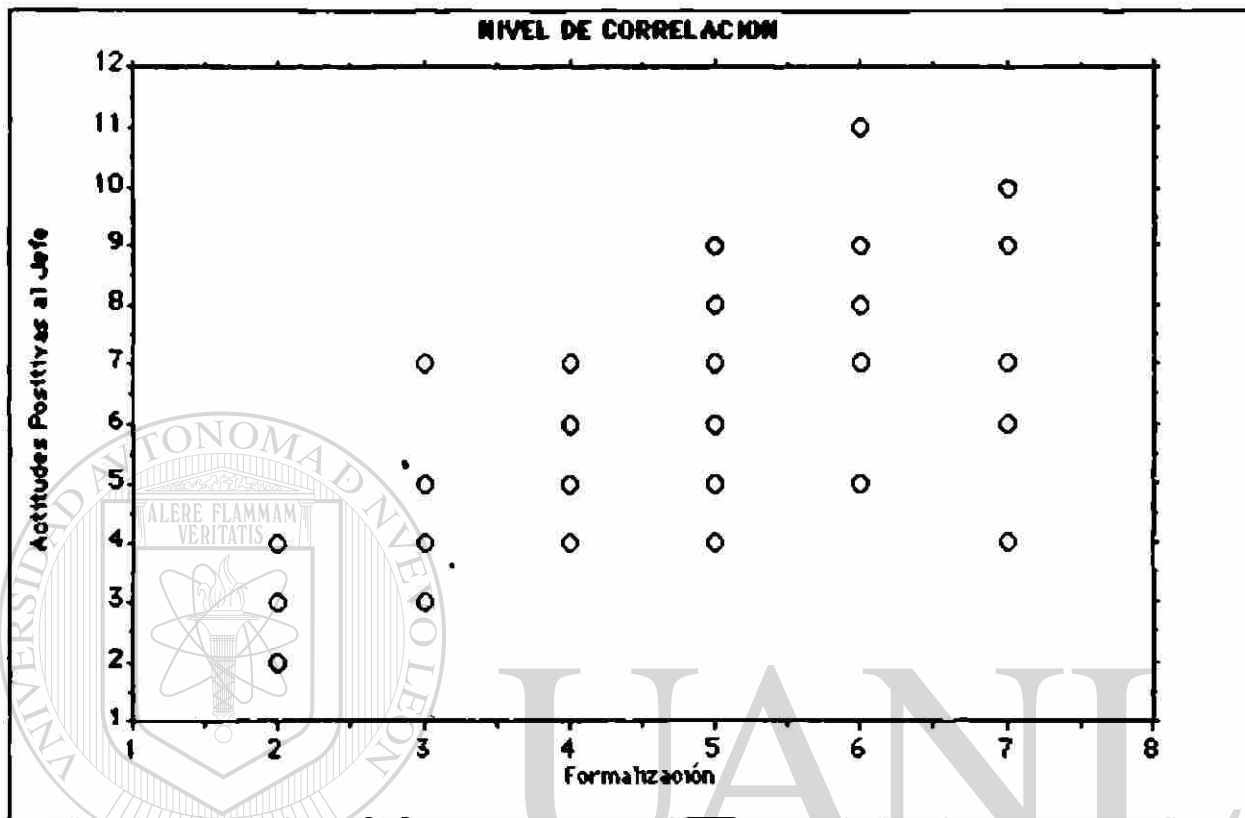
Este método indica que en los tres casos existe una relación ente las variables 'formalización' y 'actitudes positivas o favorables'.

En el primer caso (gráfica #1), entre X (formalización), Y (actitudes positivas o favorables del subordinado hacia el jefe), la posición de los puntos, o bien, la distancia entre ellos mismos, indica que una variación muy pequeña de X, provoca una variación muy grande de Y; es decir, un cambio en la formalización del jefe al dictar las órdenes, produce un cambio en las actitudes del subordinado hacia éste. Se trata de una relación de 'más a más'.

En el segundo caso (gráfica #2), entre X (formalización), Y (actitudes positivas o favorables del subordinado hacia la organización en general), se observa, que a pesar de existir una relación entre las dos variables, no necesariamente por el cambio de X, se dará un notable cambio de Y, aunque hasta cierto punto si se dé.

En el tercer caso (gráfica #3), entre X (formalización), Y (actitudes en general hacia jefe y organización), se observa, por la distancia que existe entre los puntos que, una pequeña o mediana variación de X, provoca una considerable variación de Y.

METODO DE CORRELACION

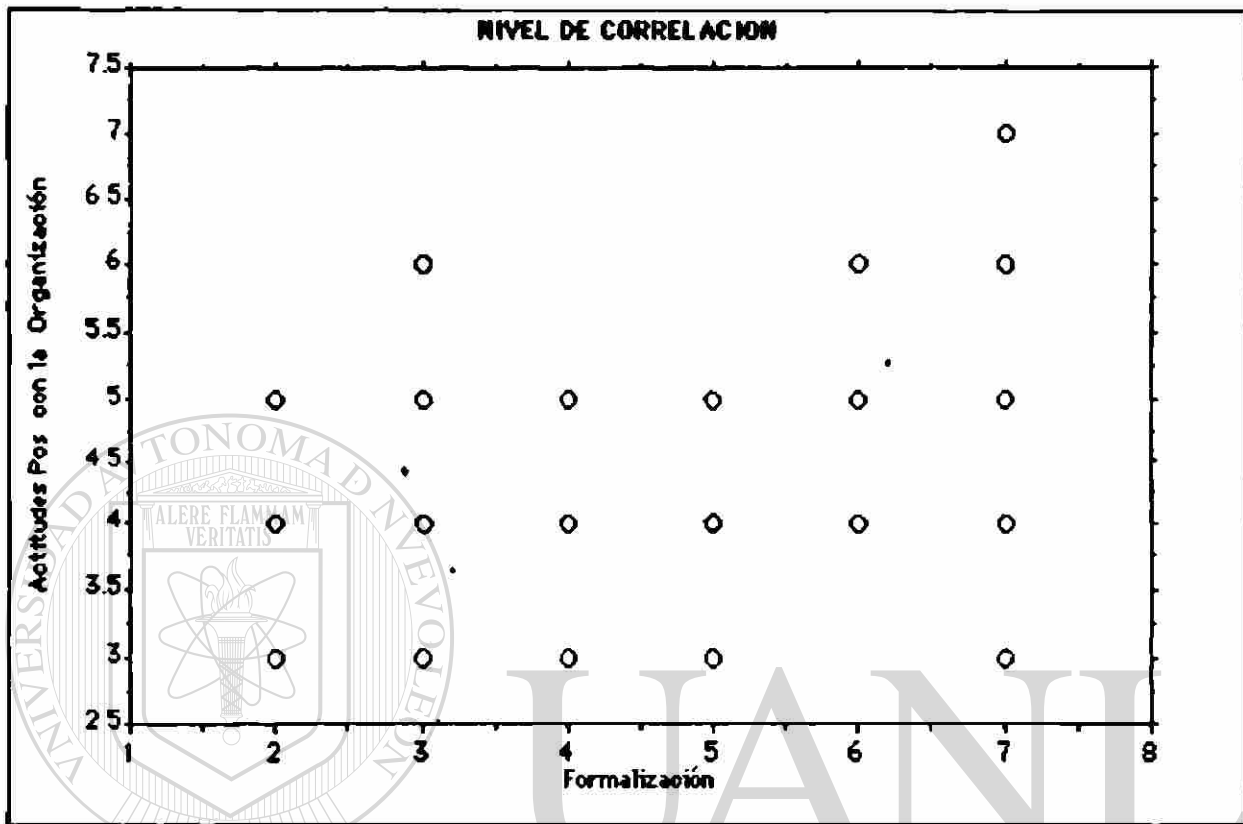


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Corr. Coeff. X_1 : Formalización Y_1 : Actitudes Positivas al Jefe			
Count	Covariance	Correlation:	R-squared
36	2.058	.626	.392

METODO DE CORRELACION



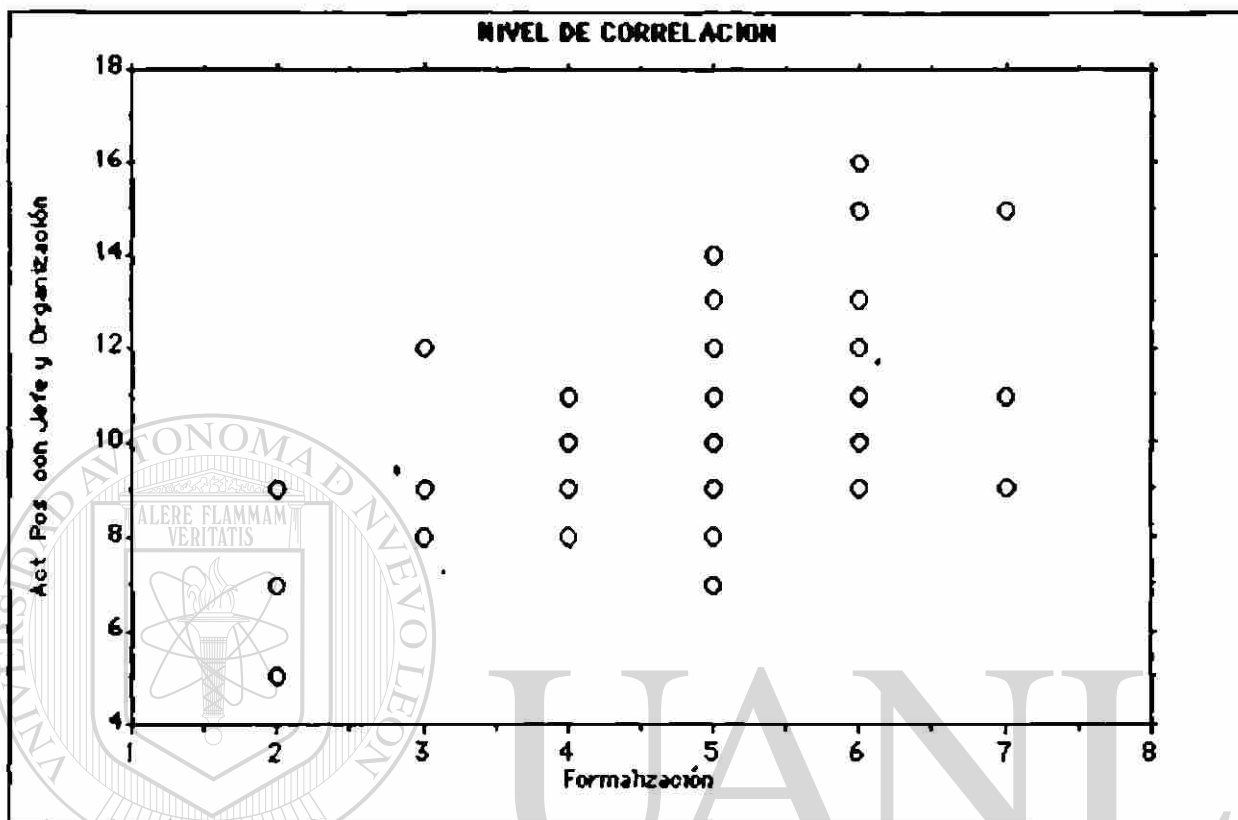
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Corr Coeff X ₁ : Formalización Y ₁ : Actitudes Pos. con la Organización			
Count	Covariance	Correlation	R-squared
36	34	218	.047

GRAFICA #2

METODO DE CORRELACION



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Corr Coeff X ₁ : Formalización Y ₁ : Act. Pos. con Jefe y Organización			
Count	Covariance:	Correlation:	R-squared
36	2 398	603	364

GRAFICA #3

2. Método de Medias.

A través de este segundo método: "Media", y ya establecida la existencia de una relación entre las variables, puede observarse que:

- Ante una máxima formalización de 10 puntos y una mínima de 0, se obtuvo una media de 4.81, lo cual indica que en el Buffete de Arquitectura ARQCO existe poca formalización en las funciones del emisor. (Gráfica #4).

- Ante un máximo de 13 puntos en actitudes positivas o favorables hacia el jefe y un mínimo de 0, se obtuvo una media de 5.86, lo cual indica que en el negocio al que se hace referencia existe un mínimo de actitudes positivas del subordinado hacia el jefe. (Gráfica #5).

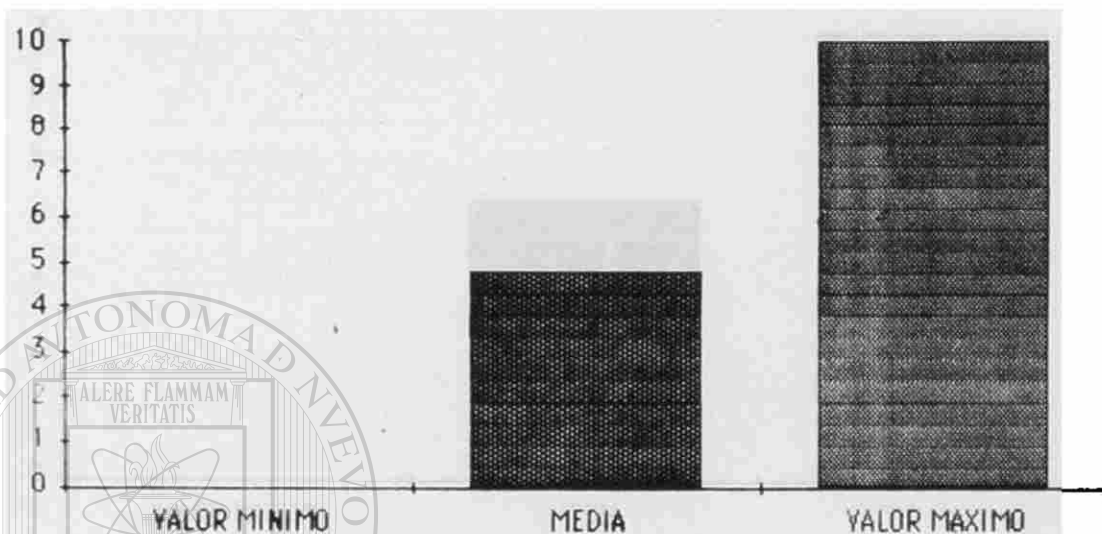
- Ante un máximo de 7 puntos en actitudes positivas o favorables hacia la organización en general y un mínimo de 0, se obtuvo una media de 4.42, lo cual indica que hacia la organización si existen, si no el máximo, al menos si un mayor número de actitudes positivas que en el caso anterior, sin embargo, ese puntaje puede ser mejorado. (Gráfica #6).

- Al unir las actitudes positivas hacia el jefe y hacia la organización en general, se obtiene un máximo de 20 puntos y un mínimo de 0, con lo cual resulta una media de 10.36, lo cual nos indica pocas actitudes positivas del subordinado en general. (Gráfica #7).

- Se unifican las tres gráficas anteriores en una para que se analice la situación globalmente comparando todos los casos con sus respectivos resultados y así comparar a simple vista como es que varían las situaciones ante diferentes casos. (Gráfica #8).

METODO DE MEDIAS

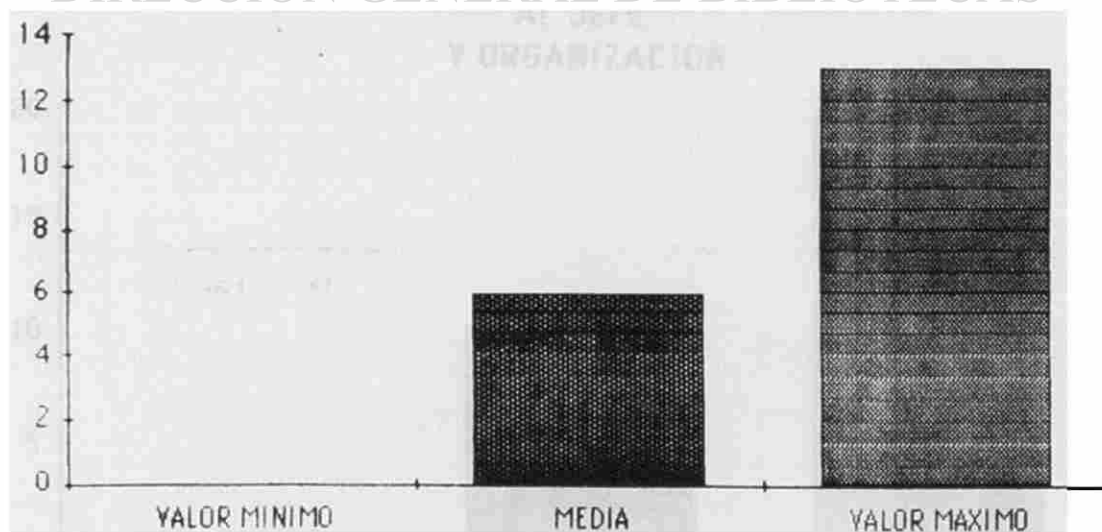
MEDIA DE FORMALIZACION



GRAFICA #4

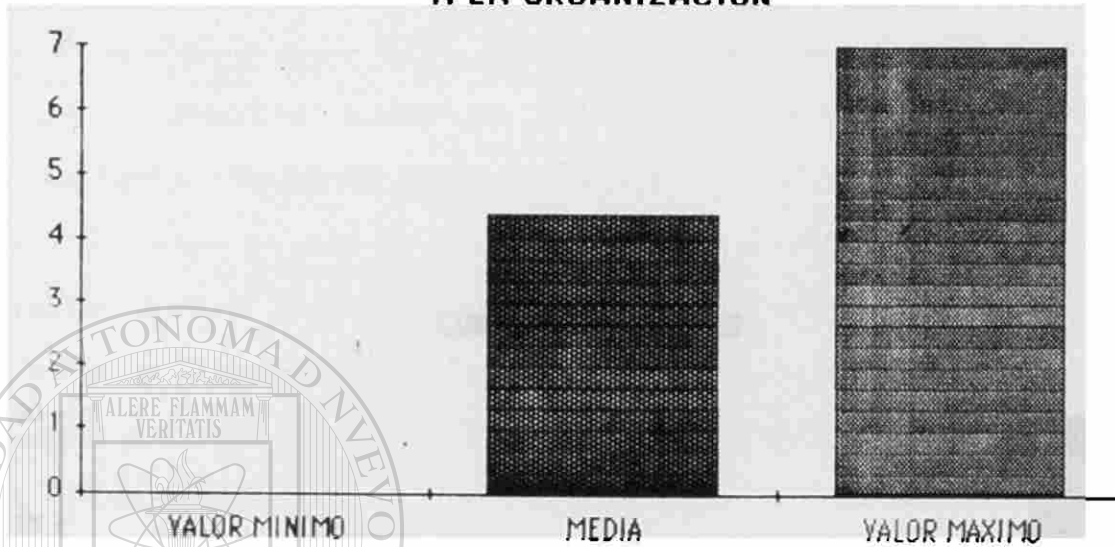
MEDIA DE ACTITUDES POSITIVAS AL JEFE

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS Y ORGANIZACIÓN



GRAFICA #5

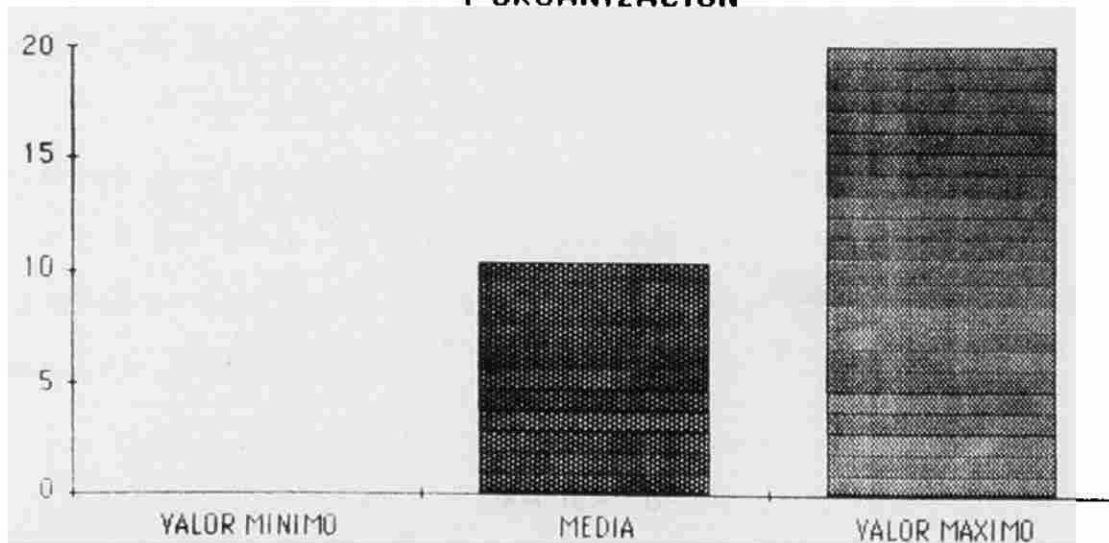
**MEDIA DE ACTITUDES POSITIVAS
A LA ORGANIZACION**



GRAFICA #6

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

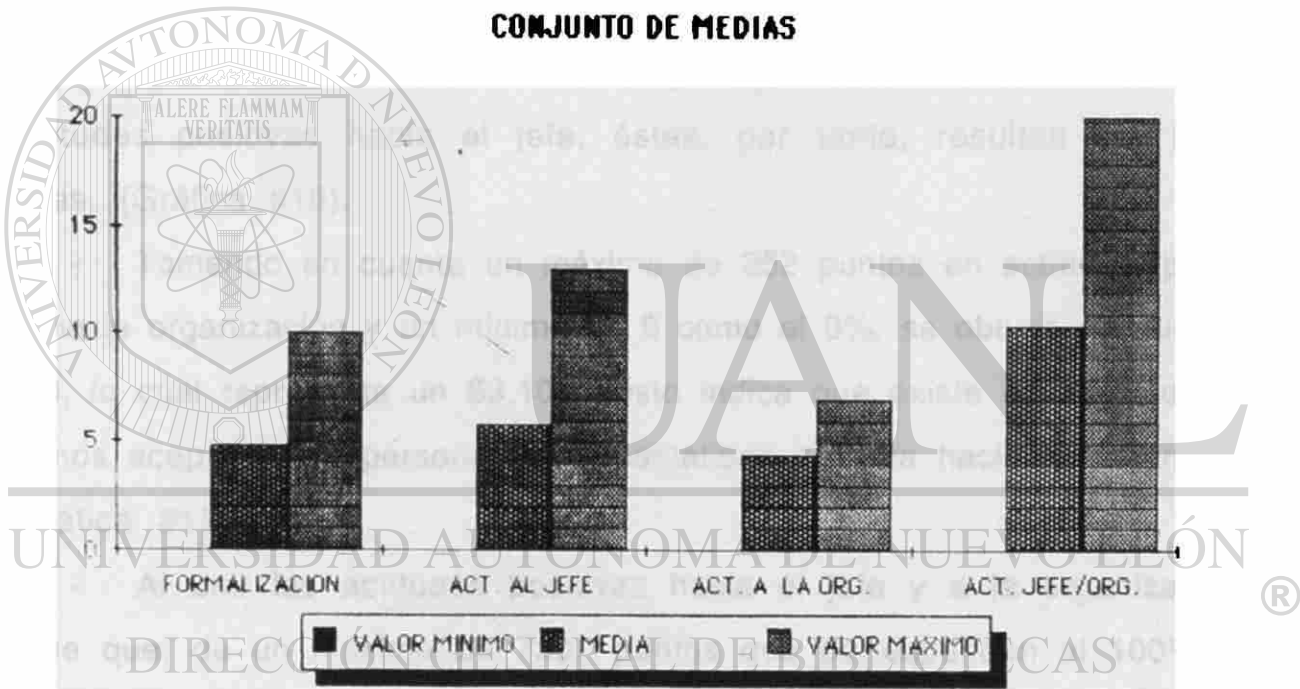
**MEDIA DE ACTITUDES POSITIVAS
AL JEFE
Y ORGANIZACION**



GRAFICA #7

METODO DE MEDIAS

CONJUNTO DE MEDIAS



GRAFICA #8

3. Método de Porcentajes.

A través de este método puede observarse que:

- Tomando en cuenta un máximo de 360 puntos en formalización, lo cual correspondería a un 100%, y un mínimo de 0 puntos, que correspondería a un 0%, se obtuvo un puntaje de 173, es decir, un 48.06 % de formalización; ésta por tanto, resulta ser baja. (Gráfica #9).

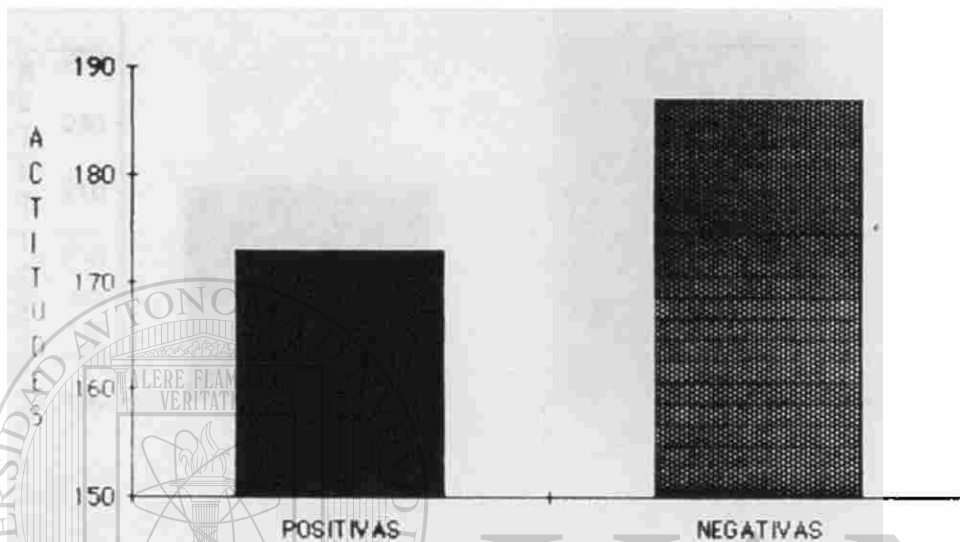
- Tomando en cuenta un máximo de 468 puntos en actitudes positivas o favorables hacia el jefe, lo cual correspondería a un 100%, y un mínimo de 0, que sería el 0%, se obtuvo un puntaje de 211, es decir, un 45.09% de actitudes positivas hacia el jefe, éstas, por tanto, resultan ser también bajas (Gráfica #10).

- Tomando en cuenta un máximo de 252 puntos en actitudes positivas hacia la organización y un mínimo de 0 como el 0%, se obtuvo un puntaje de 159, lo cual representa un 63.10%; esto indica que existe un número mas o menos aceptable de personas con mentalidad positiva hacia la organización. (Gráfica #11).

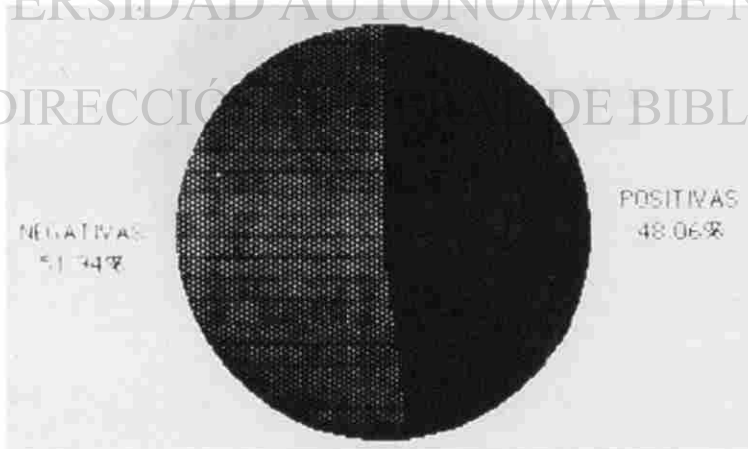
- Al unir las actitudes positivas hacia el jefe y a la organización se tiene que de un máximo de 720 puntos que corresponden al 100%, y un mínimo de 0 que sería el 0%, se obtuvo un total de 373 puntos, lo que indica un 51.81% de positivismo en general. (Gráfica #12).

- Si unimos los resultados anteriores en una sola gráfica podemos analizar de una manera más simple todos los resultados observando como difieren las opiniones en cuanto a los diferentes tópicos tratados, y así se podrá analizar cuál es la causa más probable de los problemas dentro de la organización (Gráfica #13).

**FORMALIZACION
DATOS OBTENIDOS**

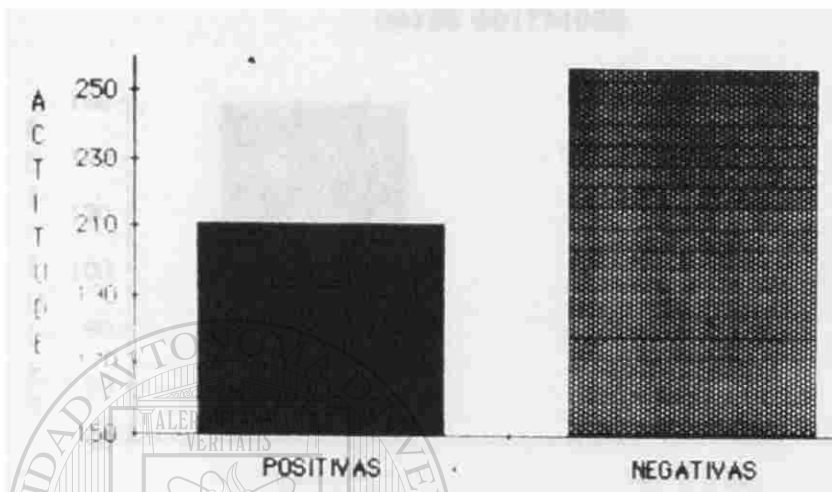


**FORMALIZACION
PORCENTAJE**

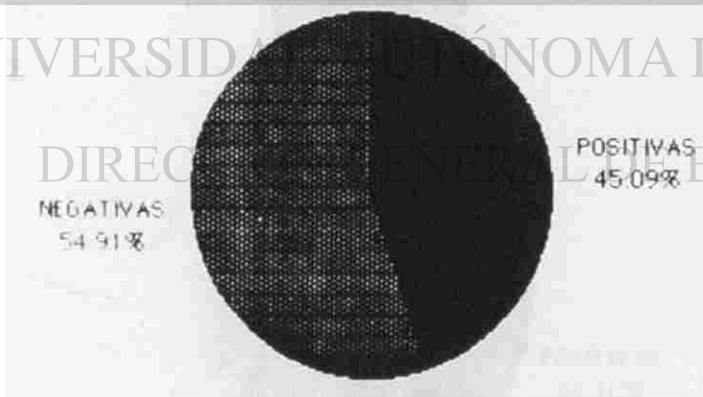


GRAFICA #9

**ACTITUDES HACIA EL JEFE
DATOS OBTENIDOS**

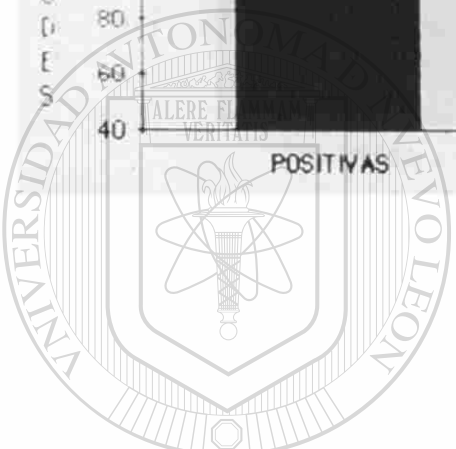
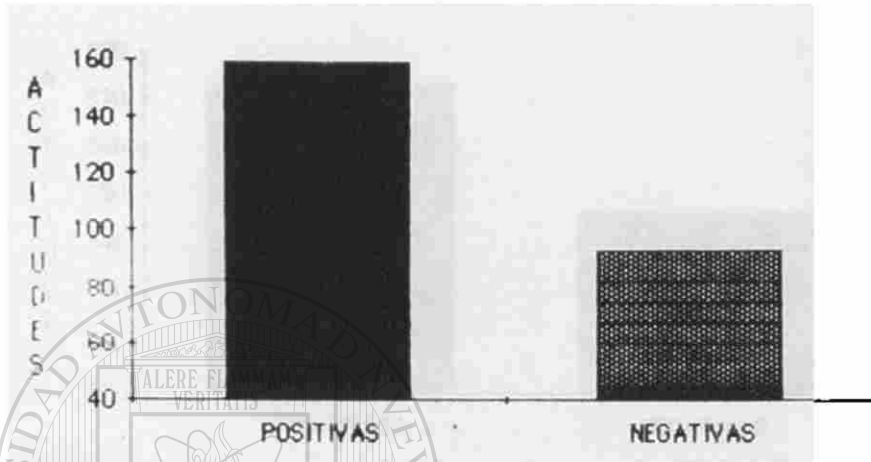


**ACTITUDES HACIA EL JEFE
PORCENTAJE**



METODO DE PORCENTAJES

**ACTITUDES HACIA LA ORGANIZACION
DATOS OBTENIDOS**



UANL

**ACTITUDES HACIA LA ORGANIZACION
PORCENTAJES**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

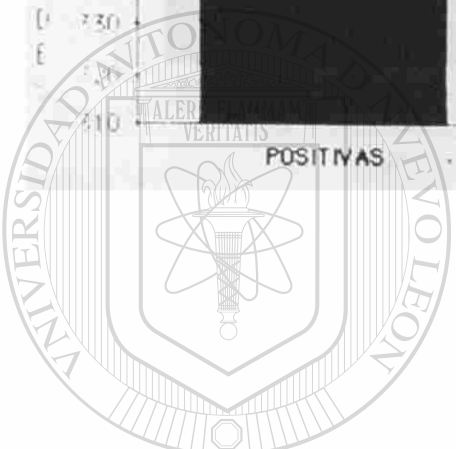
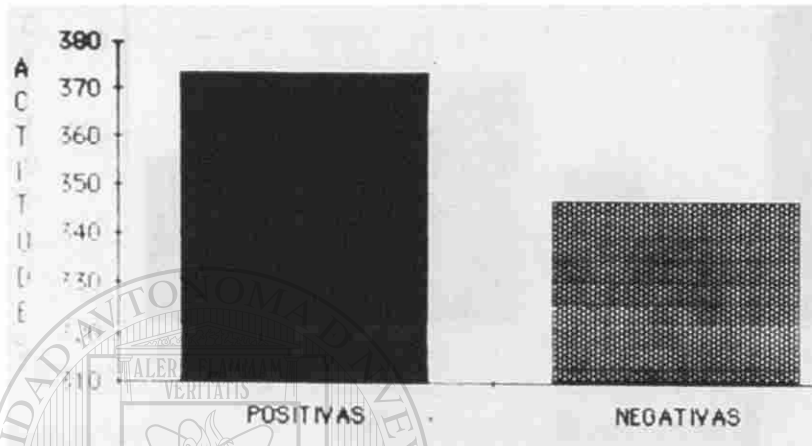
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GRAFICA #11

METODO DE PORCENTAJES

**ACTITUDES HACIA JEFE Y ORGANIZACION
DATOS OBTENIDOS**



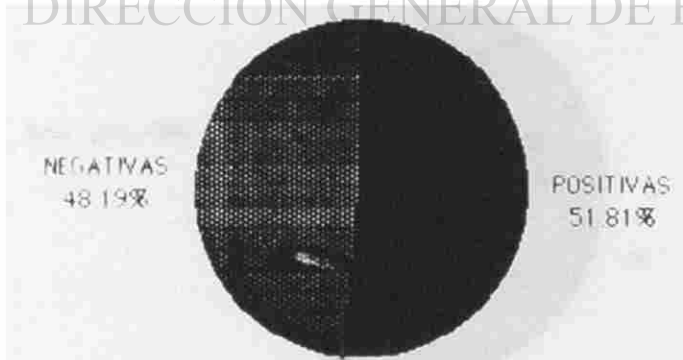
UANL

**ACTITUDES HACIA JEFE Y ORGANIZACION
PORCENTAJES**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

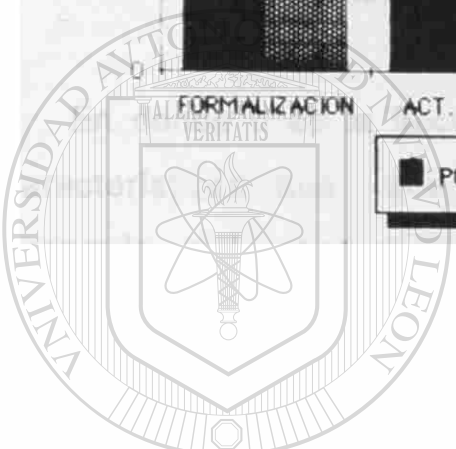
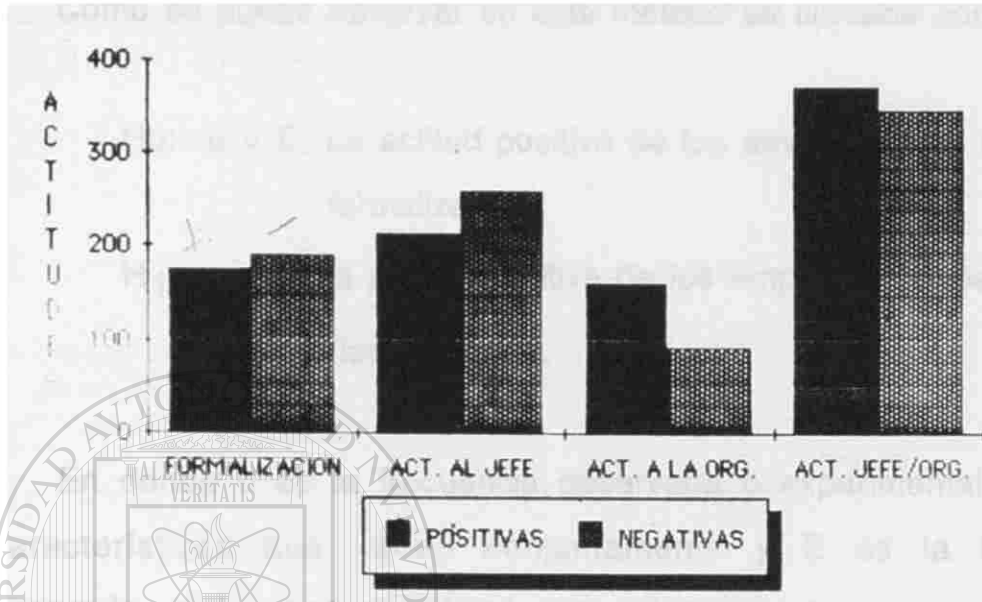


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



METODO DE MEDIAS

CONJUNTO DE ACTITUDES



UANL

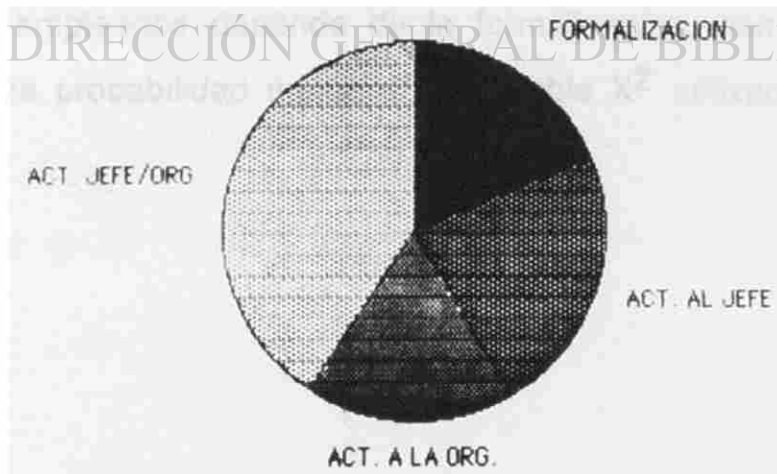
CONJUNTO DE ACTITUDES

**POSITIVAS
REPRESENTACION**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GRAFICA #13

4. Tabla de Contingencia.

Como se puede observar en éste método se contaba con dos hipótesis:

H_0 : $o = E$; La actitud positiva de los empleados es independiente de la formalización.

H_1 : $o \neq E$; La actitud positiva de los empleados depende de la formalización.

En donde o es la frecuencia observada o experimental de individuos con características que varían conjuntamente y E es la frecuencia teórica esperada, si las características son independientes.

Para la obtención de datos se tomaron en cuenta las encuestas realizadas y de ahí se obtuvieron las mujeres y hombres que opinan que la formalización tiene relación con las actitudes positivas, ya sea al jefe o a la organización.

Así que como se puede observar en el método adjunto (gráfica #14), se rechaza definitivamente la hipótesis H_0 , y se acepta que la actitud positiva de los empleados depende de la formalización, con un riesgo de error que tiene una probabilidad menor al 5% (tabla X^2 utilizada se adjunta).

TABLA DE CONTINGENCIA

ACTITUDES POSITIVAS				
FORMALIZACION		JEFE	ORGANIZACION	Σi
HOMBRES	n	9	9	18
	E	9.93	8.07	
MULIERES	n	7	4	11
	E	4.07	4.93	
Σj		16	13	29

f_{ij} = Frecuencia observada o experimental (n) de individuos con características que varían conjuntamente.

F_{ij} = Frecuencia teorica esperada (F), si las características son independientes

$$F_{ij} = (\Sigma_i)(\Sigma_j)/\Sigma..$$

$$GL = (a-1)(b-1)$$

$$F_{11} = 9.93$$

$$F_{12} = 8.07$$

$$F_{21} = 4$$

$$F_{23} = 4.93$$

$$\chi^2 = (\Sigma (n_{ij} - F_{ij})^2 / F_{ij}) - n$$

$$\chi^2 = 4.69$$

$$GL = (2-1)(2-1) = 1$$

$H_0: \alpha = E$; Las actitudes positivas son independientes de la formalización

$H_1: \alpha \neq E$; Las actitudes positivas dependen de la formalización (No son ambos caracteres independientes)

$$\chi^2 = 4.69 \quad \chi^2_{0.05(1)} = 3.841$$

Se rechaza H_0 , y se acepta que las actitudes positivas dependen de la formalización, con un riesgo de error que tiene una probabilidad menor a 5%

Nota: Observar tabla de χ^2 adjunta.

Tabla 10. Valores de χ^2

G.L.	$\alpha =$	0.250	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005
1		1.323	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2		2.773	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3		4.108	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4		5.385	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5		6.626	9.236	11.071	12.833	15.086	16.750
6		7.841	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7		9.037	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8		10.219	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9		11.389	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10		12.549	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11		13.701	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757
12		14.845	18.549	21.026	23.337	26.217	28.299
13		15.984	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819
14		17.117	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15		18.245	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801
16		19.369	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267
17		20.489	24.769	27.587	30.191	33.409	35.718
18		21.605	25.989	28.869	31.526	34.805	37.156
19		22.718	27.204	30.144	32.852	36.191	38.582
20		23.828	28.412	31.410	34.170	37.566	39.997
30		34.800	40.256	43.773	46.979	50.892	53.672
40		45.616	51.805	55.758	59.342	63.691	66.766
50		56.334	63.167	67.505	71.420	76.154	79.490
60		66.981	74.397	79.082	83.298	88.379	91.952
80		88.130	96.578	101.879	106.629	112.329	116.321
90		98.650	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299

CAPITULO V

CONCLUSION

Durante nuestra investigación nos hemos percatado que la comunicación es un elemento vital para el buen funcionamiento de las actividades organizacionales, y que afecta a los individuos en todos los niveles; así como también de la importancia que tienen la delimitación y definición de las funciones del personal, la creación de líneas de comunicación las cuales ayudan de una manera eficaz a la organización.

Al finalizar la presente investigación, concluimos en base a los resultados arrojados que, existe una relación entre las variables de la hipótesis. La puntuación más alta fue la que se dió en relación a las actitudes positivas hacia la organización en general, lo cual indica que los subordinados (receptores) se sienten hasta cierto punto integrados al negocio e identificados con las metas de la organización.

En cuanto a las actitudes positivas de los subordinados hacia sus jefes resultan bastante bajas, es decir, hay muy pocas. La formalización también resulto baja.

De acuerdo a la correlación positiva que indica la existencia de una relación entre X, Y, donde Y aumenta al aumentar X; de acuerdo a la Media y porcentajes obtenidos, así como a la tabla de contingencia se puede decir, que la hipótesis de trabajo (hipótesis alternativa) es aceptada y por tanto:

'A mayor formalización en las funciones del emisor, mayor número de actitudes positivas o favorables por parte del receptor'.

De ésta forma la presente Tesis apoya al grupo de autores y/o investigadores, que consideran a la comunicación como un elemento vital para el buen funcionamiento de las actividades organizacionales.

Esperamos que la presente investigación de campo, sirva tanto a estudiantes, ejecutivos, investigadores y organizaciones, como punto de partida para futuras investigaciones.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. Goldhaber, Gerald M. "Comunicación Organizacional". Logos Consorcio México (1977) cap 1.
2. Lindgren, Henry Clay "Introducción a la Psicología Social". Trillas. México (1986). cap. 17. pp. 403,404.
3. Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". McGraw-Hill. Mexico (1977) cap 6
4. Ibid. cap 6.
5. Lawrence y Lorsch "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción". Fondo Educativo Interamericano, S. A. México. (1973). cap. 5. pp. 69, 70.
6. Ibid p 71.
7. Ibid. p 72.
8. Ibid. p 72.
9. Ibid. p. 72.
10. Ibid. p. 73.
11. Lindgren op cit p. 111
12. Hutchinson G., John. "Organizaciones: teoría y conceptos clásicos". Continental. 2ª edición. México. (1971). p 36.
13. Ibid. p. 37.
14. Durand Y., Robert "Los Negocios: su organización, dirección y responsabilidades" Herrero Hnos cap 7 p 84
15. Ibid. cap. 7.
16. Koontz y O'Donnell, op. cit. cap. 6.
17. Ibid. cap. 7. p. 87.
18. Hutchinson op cit p 105
19. Lindgren. op cit p. 299.
20. Lindgren. op. cit p. 414.
21. Koontz y O'Donnell. op. cit. cap. 6.
22. Hutchinson op. cit. cap. 1.
23. Byars, LL y Rue L.W. "Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones". Interamericana. 1ª edición. México. (1988). p. 324.
24. Lindgren. op. cit p. 411.
25. Ibid cap 17.

26. Ibid. cap. 17.
27. Ibid. cap. 17.
28. Ibid. cap. 17.
29. Koontz y O'Donnell op. cit. pp. 26, 27.
30. Hutchinson op cit p 135
- 31 Apuntes de la materia de "Teoría de la Comunicación". 8º tetramestre de la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Regiomontana.
32. Smith, Alfred. "Comunicación y Cultura" Nueva Visión. Argentina. (1976). p 109
33. Ibid. p. 110.
- 34 Lindgren. op.cit. cap. 16.
- 35 Beckhard, Richard "Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos". Fondo Educativo Interamericano. Mexico. (1973). pp. 7,8
36. Walton, Richard."Conciliación de Conflictos Interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores" SITESA. México. (1988). Cap. 9. p. 172.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFIA

Babson, Stanley. "Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el Personal". LIMUSA. México. (1978).

Beckhard, Richard "Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos". Fondo Educativo Interamericano. México. (1973).

Byars, LL. "Administración de Recursos Humanos: conceptos y aplicaciones". Interamericana. México. (1983).

Durand, Robert. "Los negocios: su organización, dirección y responsabilidades". Herrero Hermanos Sucesores. 5ª edición. México. (1978).

Glass, Gene. "Métodos Estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales". Prentice Hall Internacional. México. (1974).

Goldhaber, Gerald. "Comunicación Organizacional". Logos Consorcio. México. (1981).

Huse, Edgar. "El Comportamiento Humano en la Organización". Fondo Educativo Interamericano. México. (1976).

Hutchinson, John. "Organizaciones: Teoría y Conceptos Clásicos". Continental. 2ª edición. México. (1971).

Katz, Daniel. "Psicología Social de las Organizaciones". Trillas. México. (1977).

Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". McGraw-Hill México. (1979).

Lawrence, Paul. "Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción". Fondo Educativo Interamericano. México. (1973).

- Lindgren, Henry "Introducción a la Psicología Social". Trillas. 8ª edición México (1986).
- Luna Rivera, Antonio "Proceso de Investigación Científica - PIC -". CECSA México (1990).
- Murray, R. "Estadísticas: Teoría y Problemas". McGraw-Hill. México. (1976).
- Quillet, Aristides "Diccionario Enciclopédico Quillet". Aristides Quillet Argentina (1972) Tomo III y IV.
- Rodriguez Aroldo. "Psicología Social". Trillas. 6ª reimpresión. México. (1982).
- Sayles, Leonard "Personal Los problemas humanos de la dirección". Herrero. 12ª edición. México. (1974).
- Smith, Alfred. "Comunicación y Cultura". Nueva Visión. Argentina. (1976).
- Stoetzel, Jean. "Psicología Social". Marfil. 7ª edición. España. (1976).
- Walton, Richard "Conciliación de Conflictos Interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores". SITESA. México. (1988).

A. ANEXO #1

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Establecer Contacto con Asesor:

Solicitar la cooperación de una persona, con la finalidad que nos apoye y asesore en la elaboración de la tesis.

Investigar Requisitos para Presentar el Proyecto de Tesis

Recavar la información necesaria para cumplir con los puntos que exige la U.A.N.L., para elaborar la tesis de Post-Grado.

Planteamiento de los Problemas:

Elaboración de una lista preliminar de los temas que nos interesa investigar.

Revisar Bibliografía Referente a los Problemas.

Analizar los libros de texto relacionados con los temas preliminares que deseamos investigar.

Contacto con Especialistas en el Tema

Solicitar a las personas especializadas en el tema sus puntos de vista referentes a la investigación, bibliografía y sus experiencias en los temas

Escoger el Tema para Investigar:

Una vez estudiados los temas nos dimos a la tarea de seleccionar aquel de mayor trascendencia en nuestro medio.

Establecer Objetivos de Investigación:

Exponer en forma clara el porque de nuestra investigación; así como la manera en que se administrariamos los recursos con los cuales contábamos.

Plantear el Problema:

Redactar con precisión el problema que estudiaremos en nuestra investigación de campo.

Elaboración de Hipótesis:

Plantear las suposiciones que se admiten provisionalmente para sacar de ellas una consecuencia mediante la investigación.

Hacer Definiciones Operacionales:

Definir los términos de las hipótesis, variables y otros; de acuerdo al propósito de nuestra investigación.

Escoger Bibliografía Inicial:

Seleccionar entre los libros de texto previamente analizados y los que nos fueron recomendados, aquellos que nos sean de mayor utilidad para la realización de nuestra investigación.

Redactar el Proyecto:

Impresión del manuscrito a presentar.

Revisión del Proyecto por el Asesor:

Verificación y evaluación del proyecto a presentar.

Revisión del Proyecto de Tesis por la Sría de Post-Grado FACPYA

Evaluación del proyecto de tesis.

Contacto con Empresas:

Nos referimos al hecho de visitar algunas empresas del ramo de la construcción, con la finalidad de establecer relaciones con éstas y manifestarle nuestro interés de realizar la investigación de campo en dicha organización.

Escoger la Empresa.

Aquí seleccionamos a la empresa en la cual se va a realizar la investigación, de acuerdo a su ubicación geográfica (al sur del municipio de Monterrey); y la disposición que presten los altos mandos de la empresa, para llevar a cabo el proyecto.



Acuerdo Formal

Mediante esta actividad se establece entre los altos mandos de la organización y el investigador, los puntos sobre los cuales se va a desarrollar la investigación.

Revisión Bibliográfica del Modelo de Comunicación:

Aquí nos referimos al análisis de libros de texto, relacionado con los modelos de comunicación

Observaciones:

Se llevaron a cabo entrevistas, con la finalidad de recabar informaciones generales de la empresa.

Levantar Información Histórica.

Atraves de las entrevistas se recaban los datos trascendentales tales como: ¿Cuándo inició la organización?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿con quién?, así como otros puntos de

importancia.

Levantar Información del Personal

En este punto no dedicamos a elaborar el organigrama de la organización así como a hacer el análisis de los puestos de la organización en base al sistema "Human Side"

Escoger el Modelo de Comunicación:

Entre las bibliografías analizadas se escogió el modelo mas adecuado a la investigación.

Control:

Revisión de las actividades que se han realizado, con la finalidad de: a) establecer normas de rendimiento, b) medir el rendimiento real y compararlo con las normas pre-establecidas, c) tomar las medidas necesarias para corregir cualquier rendimiento que no este a la altura de nuestras normas.

Elaboración del Marco

Teórico:

Breve explicación de los fundamentos teóricos, sobre los cuales, se cimienta investigación de campo.

Contrato Psicológico:

Definir con claridad lo que espera básicamente ganar el cliente de la relación y que desea obtener el consultor.

Elaboración del

Cuestionario:

En este punto nos avocamos a diseñar la herramienta de medición, con la cual,

recavaremos la información necesaria para sustentar nuestras hipótesis.

Previa Revisión del Cuestionario por un Especialista:

Durante esta etapa, fuimos asistidos y/o apoyados por un especialista, con la finalidad de verificar el diseño y funcionalidad de ésta herramienta.

Contactar con un Especialista de Sistemas y Métodos Estadísticos

Apoyarnos en un especialista con la finalidad de utilizar las técnicas moderna y útiles, con el objetivo de agilizar el análisis de los datos.

Prueba del Cuestionario

Llevamos a cabo un simulacro de los que sería la revisión de la encuesta.

Aplicación del Cuestionario

Después de elaborada nuestra herramienta de medición, no dimos a la tarea de aplicar ésta a las personas que laboran en ARQCO.

Revisión del Cuestionario

Posteriormente a la aplicación del cuestionario, llevamos a cabo la revisión de éste, mediante el paquete computacional.

Análisis de Datos

Adquirir las observaciones preliminares y clasificar la información obtenida.

Interpretación de Datos

Durante esta etapa se evalúan críticamente los resultados obtenidos de

la encuesta.

Control:

Revisión de las actividades que se han realizado, con la finalidad de: a) establecer normas de rendimiento, b) medir el rendimiento real y compararlo con las normas pre-establecidas, c) tomar las medidas necesarias para corregir cualquier rendimiento que no este a la altura de nuestras normas

Solución de Acuerdo al Modelo de Comunicación

Aplicar las proposiciones tentativas de acuerdo al modelo de comunicación de Theodore M Newcomb.

Proponer un Programa de Cambio o Sugerencias:

Ajustar y enunciar un programa de acuerdo a los resultados obtenidos, durante la investigación de campo

Revisión Final del Asesor:

Verificación y evaluación del trabajo a presentar.

Revisión de la Investigación por la Sría de Post-Grado

FACPYA:

Evaluación de nuestro trabajo de investigación de campo

Redacción Final y

Encuadernación:

Impresión de la tesis a presentar.

OPGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPPESA

