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 INTERDEPANTAMENTALES 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

1020073598

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

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
FCPyA
1992
A9

CAPILLA ALFONSINA
UANL
FONDO TESIS
166505

DEDICATORIA

A Dios a quien debo la realización de este trabajo ya que s estuvo conmigo y sin El no hubera 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 ay de que he recibido de tí han servido para obtener lo mejor en mi vida

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 H stor a 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 Def n c on del Problema 22
2 Aspectos Observados del Problema 22

C MARCO TEORICO 23
1 Mode os Teóricos 23
2 Las Organizaciones como Sistemas de Comunicacion 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 Lim tac ones 55
3 Ventajas 56

CAPITULO III PROPUESTAS Y EVALUACION DE ALTERNATIVAS 58

A SOLUC ON DE ACUERDO AL MODELO DE COMUNICACION 59

B PROGRAMA DE CAMBIO O SUGERENCIAS 59
1 Camb os Tradicionales en las Organizaciones 59
2 amb os Actuales en as Organ zaciones 59
3 Propuestas de Cambios de la Estructura Organizacional 61

CAP TULO 1V ONS DERACIONES 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 Tab a de Contingencia 95

CAPITULO V CONCLUSIONES 97

NOTAS BIBLIOGRAFICAS 99
BIBLIOGRAFIA 101
Anexo #1 Descripción de las Actividades del Proyecto 103
Anexo #2 Organ grama de ARQCO 109

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 emp e ıdos a cua qu er n ve dentro de la organización.

Segun a h potes s planteada, a mayor sea el grado de formalización dentro de una organizacion, el número de actitudes favorables por parte de los empleados sera mayor, esto traducido a una relación emisor y receptor en os procesos de comunicac ón que se manejen dentro de una compañía.

Lo dea es saber de m tar las funciones de cada persona dentro de la organ zac on para que a su vez se agı ıcen 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 os cuales deben ser organizados de una forma tal que cada qu en dentro de una compañ a sepa su lugar y su func ón.

La fa ta de def n c on en puestos y la carenc a de comunicación puede ocas onar cierto ruido" en las tareas que debe cumplir cada individuo, provocando inef ciencia en las actividades de la empresa, así como descontrol confus on o rechazo a la autoridad. Se entiende como ruido en un pr eso de comun cac on como la fa ta de comprensión con respecto a os me sajes en dos y rec b dos 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 prob ema viene a caer en el mal manejo de los canales de comun cac on y e status quo del emisor con respecto al receptor. La comu cac on es por o tanto, un elemento vital para el buen func o am ento de as act v dades organizacionales, y que afecta a los nd v duos en todos los niveles Una mala percepción de un mensaje en un proceso comunicativo entre un gerente y un empleado puede ocasionar d sfunc ones o barreras que vienen a repercutir directamente en el trabajo de ambos

E un verso de nvest gac on fue la empresa ARQCO, una compañía consu tora de arquitectura que consta de 38 miembros, de los cuales, 36 fueron encuestados Los dos miembros restantes son la parte directiva de a con pañ a los cuales v enen a ser los principales emisores dentro de los proce s comun cat vos 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 me or comprend dos si el ind v duo sabe de antemano, que para realizar su tarea t ene 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 sat sfechos con su labor dentro de la empresa, evitando así todas las act tudes negat vas y un mayor grado de eficiencia y calidad a nivel interno, que se reflejará directamente en el trabajo que realicen.

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 és, 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 comunicac on 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 emp eado 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

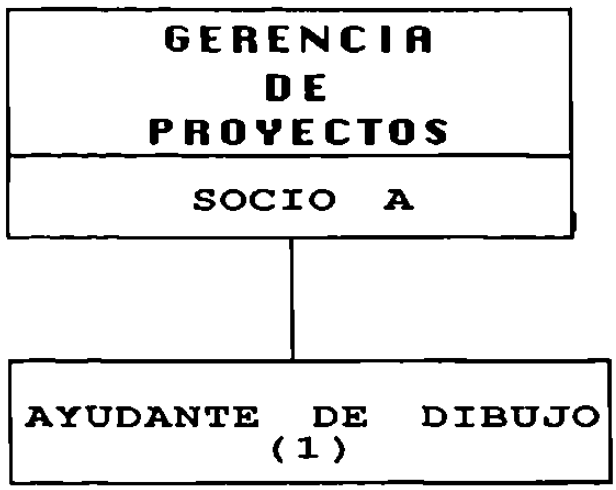
Con la finalidad de llevar a cabo nuestra investigación de campo, seleccionamos para nuestro estudio una organización pequeña, la cual tiene por nombre ARQCO (Arquitectos Consultores) ubicada en la avenida Emilio Garza Meléndez #1714 colonia Campestre Mederos, Monterrey, Nuevo León México

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

Para el año de 1980 los actuales socios de ARQCO, laboraban en un buffete 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

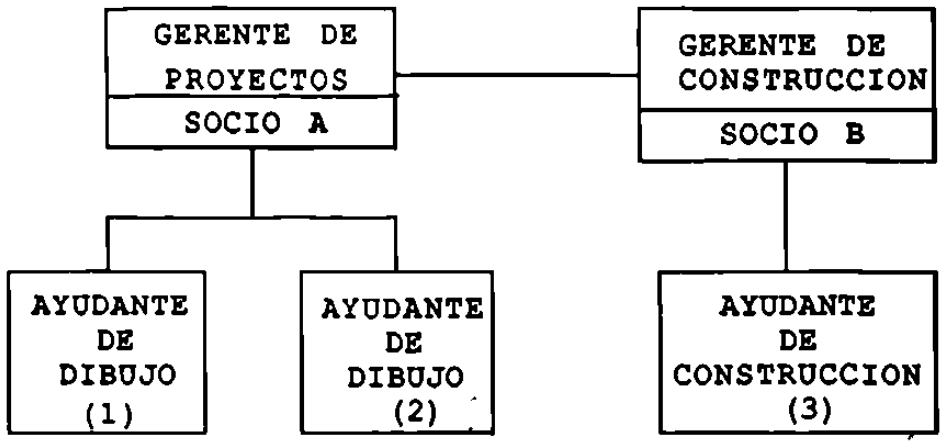
ARQCO inicia sus labores en agosto de 1982, para esta fecha el socio A, se hizo cargo de la misma, como previamente se tenía contemplado. Contando con la colaboración de un ayudante de dibujo (1) (cuadro #1). Durante esta etapa la empresa se dedicaba a dar servicios relacionados con

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



CUADRO #1

S gu endo con los planes previamente establecidos, para marzo de 1983 ARQCO amplia su estructura, creando con esta finalidad el departamento de construcción de obra y edificación. El cual sería dirigido por el socio B. Así tamb én se incorporaron a la organización, un ayudante de dibujo (2), y un ayudante de construcción (3) Dada la necesidad de cubrir algunas areas 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 f nales del año 1984 la organización vivió una fuerte crisis economica Durante esta etapa los socios de ARQCO dicidieron 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

E negoc o 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 Ana isis de posicion 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)

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 area de proyectos, mediante la coordinación de los equipos de diseño e ingeniería.
Gerente de Construcción:	Es arquitecto graduado de la Universidad Autónoma de Nuevo Leon. 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 Monterrrey (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 area 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.

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.

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 Registo Federal de contibuyentes 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 Registo Federal de contibuyentes 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: Convienen 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

B ANALISIS DEL PROBLEMA

1. Definición del Problema

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

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 a canzar os 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 negoc o marche de la manera más eficiente.

E 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 comunicacion - 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 Inseguridad 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 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

Básicamente ¿qué es una organización y cómo funciona?. Una organización "es una coordinación racional de las actividades de un cierto numero de personas que tratan de conseguir un objetivo común y explícito mediante la division del trabajo y las funciones, y a través de una jerarquización 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'

Segun 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 transformacion 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 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 estan respaldadas por recompensas y castigos, y que constituyen el sistema de autoridad de la organización Las organizaciones no pueden funcionar si los participantes no estan de acuerdo en que las reglas son necesarias y deben observarse

El proposito esencial de una organización consiste en la creación y

distribución de bienes materiales y de servicios que satisfagan las necesidades humanas individuales e instituciones. Es decir, el negocio posee también una serie de efectos totalmente diferentes -de gran importancia que son incidentales al logro 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.

Sin embargo 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 la 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 debería 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 epoca actual, económica, tecnológica, social y política, es una época en a cua a p aneac on como otras funciones de los empresarios, se ha transform ado en un requ s to para la supervivencia de las empresas"[4]. Koontz y O'Donnel aseguran que la tarea exacta de la planeación consiste en reduc r a m n mo los riesgos y al mismo tiempo aprovechar las oportun d ades

La amplitud de la p aneación es tal que puede abarcar desde objetivos, políticas y estrategias, hasta procedimientos, reglas, programas y presup e tos

U n nterrogar te de gran mportancia que surge con frecuencia por parte del jefe en una organización o negocio, es sobre cómo lograr que los emp eados ejecuten las act v dades o tareas asignadas. ¿Cómo motivarles para q e ontr buya a ogro de os objetivos de la organización?, ¿cómo cana zar y controlar la conducta de los empleados en la dirección deseada? y ademas ¿como lograr una forma efectiva de comunicar a los empleados as me a organ zac ona es y sus neces dades personales, o dicho en otra forma de ta modo que as metas de la organizacion y las necesidades de los emp eados sean complementarias, y si no concuerdan, por lo menos que no sean contrarias?

E re ac on er tre emp eado y organizac on (jefes) - es básica, ya que s una organizac on debe llevar a cabo transacciones planeadas con los distintos sectores de su ambiente y lograr coordinación entre sus partes, de a guna f rma se debe mot var y contro ar a os empleados con el fin de que efect v a ente rea cen activ dades espec alizadas. En esta relación debe tomarse en cuenta pues, la motivación hacia el empleado, considerándose para e o a natura eza variab e de las tareas individuales, o la multitud de

posibles diferencias en factores formales de la organización.

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

La respuesta que Shein[5] 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 influencían su motivación para contribuir a las metas de la organización. Indica que un individuo puede concebirse como un sistema de necesidades biológicas, motivos sicológicos 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 basica 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 companeros de trabajo, y del cumplimiento de las tareas específicas.

La afirmación que Herzberg y Myers[6] 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

persona dad indiv dual es el producto de la interacción de las caracteristicas biológicas del individuo y la experiencia de desarrollo que encuentra desde su infancia hasta su vida adulta. Esto significa que, aún cuar do ' dos os nd v duos se esfuerzan por resolver los problemas que se les presentan, la variedad de diferentes experiencias conducen a que cada sistema ndividual se desarrolle de manera diferente. Este proceso continúa aun en os años .
adu tos aunque deb do a la necesidad de mantener un equilibrio interno, el crecim ento y desarrollo esté siempre en una dirección internamente consistente

Se un Lawrence y Lorsch[7] el hecho de que cada sistema individual tenga caracteristicas unicas, es una de las razones para que esta relación indiv duo organizacion (jefes) sea tan compleja. Sin embargo, esta comp e dad puede mane arse s se reconoce que el interés primordial está en e de arrol o de s stemas organizacionales y no en entender cada sistema ind vidua Ello no significa que se deba ignorar totalmente las diferencias nd v dua es sino so amente concentrarse en aquellas diferencias entre los s stema nd v dua es que son de una importancia significativa para entender as re ac ones entre os empleados y la organización (jefes).

Lawrence y Lorsch, han encontrado tres factores importantes para descr b r el sistema individual

Percepciones a nformacion que el sistema toma acerca de su ambiente

Va ores: el conjunto de creencias sobre lo que está bien y lo que está ma que es mportar te y o que no lo es, principios que conscientemente sostenemos

Mot vos: los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan

inconsc entemente a medida que el individuo experimenta éxito y fracaso en e don de su ambiente"[8]

Estas tres variables se hallan muy interrelacionadas, por ejemplo, lo que un ndividuo percibe, en una situación particular está influenciado por sus va ores y sus motivos a su vez, el desarrollo de motivos y valores está nf uen ado por e proceso de percepción, el cual determina la clase de informac on que toma el sistema. "Estos mecanismos de percepción que f ltran hac a dentro y hacia afuera la información, son cruciales para lograr que e tema nd v dua sano mantenga su equilibrio, a medida que aprende de nuevas experienc as"[9]

A realizar un trabajo de desarrollo organizacional uno debe basarse en os tres factores anteriores sin embargo, si se tiene interés en los prob e a de mot vac on de esta relación (empleado-organización), las variab es mas importantes para entender, son los motivos mismos. McC e ar d[10] ha e aborado una gran cantidad de categorías para describir a d e enc as er patrones de motivac ón dentro del sistema de la perso a dad, dent f ca tres motivos importantes: necesidad de realización, neces dad de pertenencia y necesidad de poder.

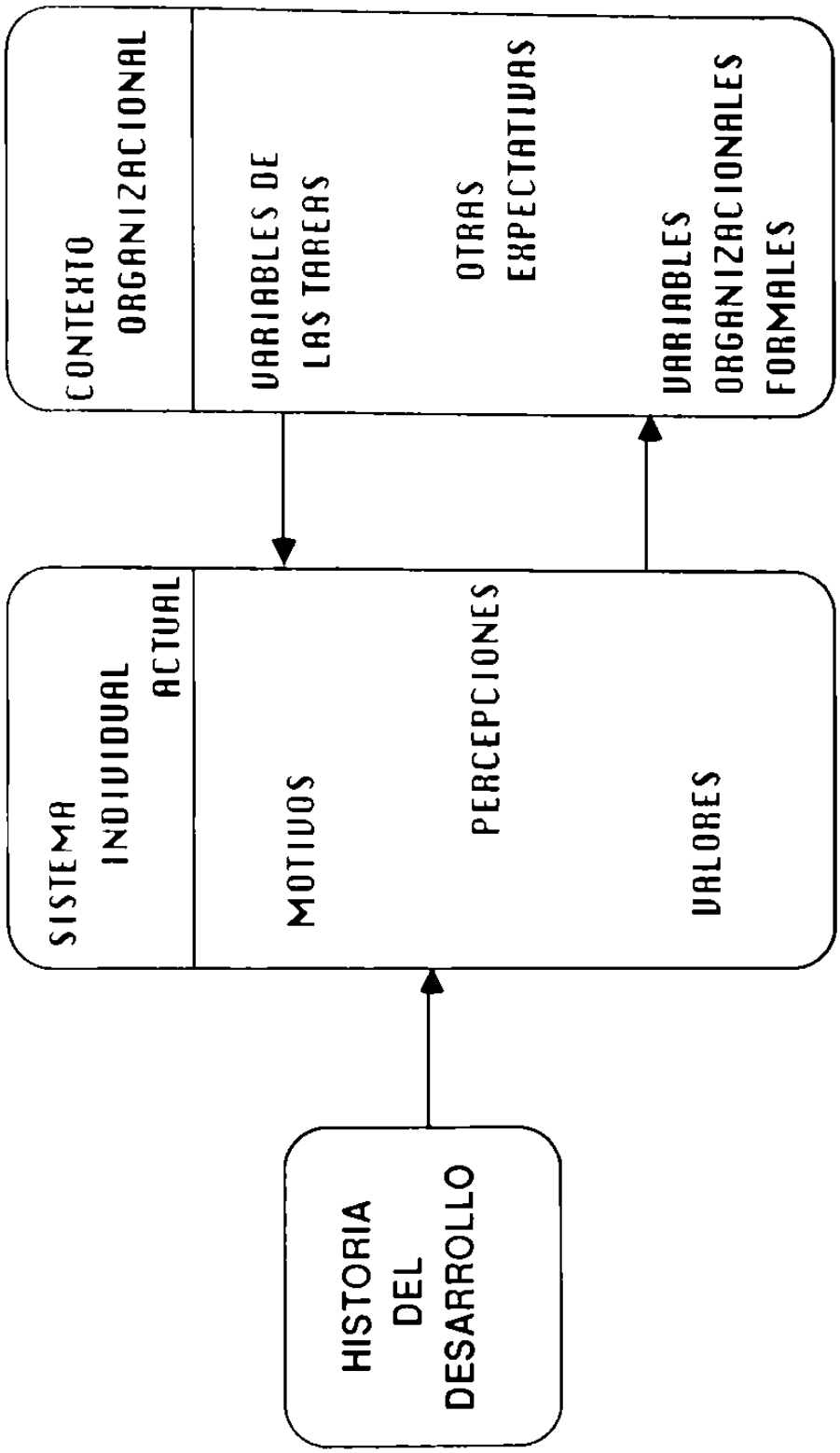
La neces dad de rea zac on se define como una necesidad de éxito co pe o med do en term nos de una norma personal de excelencia. La necesidad de pertenencia se define como la necesidad de relaciones cálidas, am stosas y comprensivas con otros. La de poder se define como la necesidad de n ar o nfluenciar sobre los demás Así mismo, McClelland ha encontrado que los diferentes individuos tienen diferentes niveles en estos motivos

En realidad - d cen Lawrence y Lorsch -, parece que la necesidad de reso ve prob em as se b sa pr nc palmente en estos tres motivos; a medida

que e stema nd v dual ucha por dominar los problemas, ciertos comportamientos resultan ser casi siempre positivos; esto es, ayudan a so ucionar los prob emas afrontados por el individuo. En cosecuencia, la pr x m a vez que necesite reso ver un problema, ensayará de nuevo el mismo patron de conducta y a med da que algunos de estos patrones de conducta sean consistentemente positivos, el individuo aprende a confiar en ellos. Entonces se d ce que una persona está muy motivada para competir en mpar a on con ur estandar de exce encia (necesidad de realización), o que t ene una mayor neces dad de cálidas relaciones amistosas (necesidad de pertenencia), etc

L a rea dad de os prob emas está conformada por las expectativas de os dem as por a r atura eza o la tarea o funcion que el individuo debe desempenar y por las variab es formales de la organización, tales como la forma de superv s on os prem os y los castigos, las reglas, los pro ed m entos de co ntro etc con los cuales debe enfrentarse.

E s stema individual, las expectativas de los demás, la tarea y var ab es forma es de la organización obran recíprocamente para formar el cr ter o de nd v duo respecto a o que a organ zación espera de él. En otras pa abras a manera como un ndividuo es motivado a comportarse en una posic on organizacional específica, es una función de la historia del desarro o de su s stema nd vidual, y de la naturaleza del contexto organ z a ona actua C ada nd v duo - 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 a que nterv enen as neces dades del indiv duo puede explicarse a través de un d agrama (Vea e cuadro # 3)



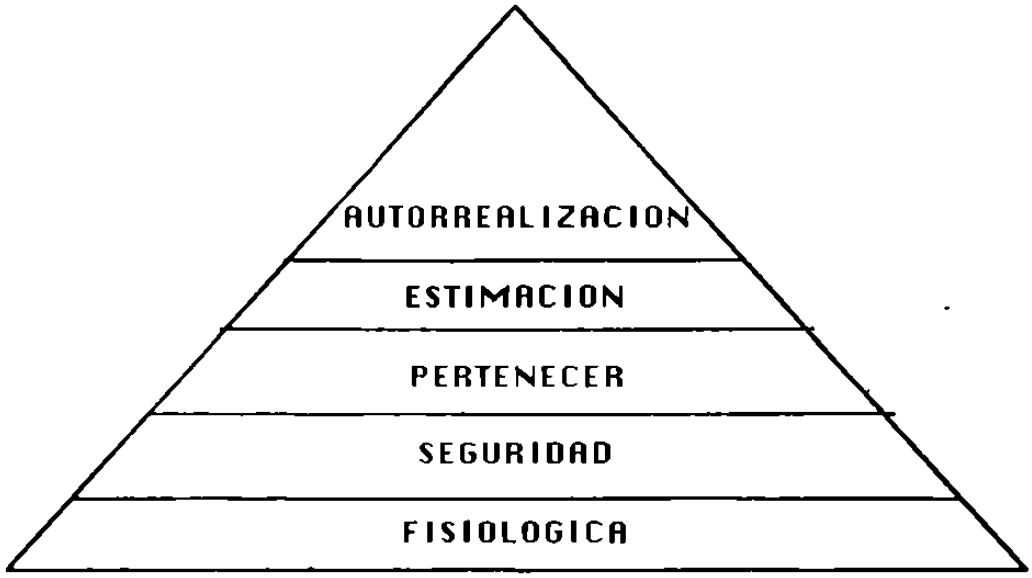
CUADRO # 3

Este esquema permite ver dos posibilidades para desarrollar esta re ac ' nd v duo rgan zac on efes) una de ellas se basa en el desarrollo

de los s stemas individuales para hacerlos más consecuentes con las recompensas dispon bles por tareas cumplidas y factores organizacionales. Esto puede lograrse nfluenc ando las percepciones y los valores y a través de un entrenamiento en motivación, o por medio de los criterios usados en la selecc on y ascenso de los miembros de la organización. La segunda pos b dad es a de a terar la tarea o las variables organizacionales a fin de que perm tan una mayor probabilidad de satisfacción de necesidades. Pero, hay que aclarar que la motivación de un individuo dentro de una organización requ ere que l ene sus necesidades personales de realización, poder y pertener c a En fin d cen Lawrence y Lorsch - el desarrollo organizacional en este t po de relación debe trabajar para lograr el objetivo de obtener un ajuste entre las necesidades individuales y el comportamiento que se requ ere de nd v duo para obtener las metas organizacionales.

Por otro lado, es posible que las personas participen en la labor de una organizacion porque se interesan realmente en sus objetivos, por ejemplo, un muchacho acepta un trabajo en los ferrocarriles porque aspira ser maqu r sta os ind v duos 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 s gn f ac on que l eva a buscar dentidad y definición o afiliación; o bien, pueden ser fuerzas economicas, es preciso pagar por el derecho de participar o, incluso de sobrevivir en las sociedades más complejas y el trabajo es para a mayor a de as personas el medio principal para obtener la fuerza econom ca necesar a

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



JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW
CUADRO # 4

La neces dades ps co og cas según Abraham Maslow, 1954, son:

Neces dade F s o og cas son las relacionadas con el mantenimiento de los procesos somaticos

- Necesidades de Seguridad evitar los peligros externos o cualquier cosa que pueda per ud car a nd v duo

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

Neces dades de Est mac on de ser apreciado, aceptado y estimado como per ona de a anzar logros y ser adecuado; de alcanzar una posición y ograr el reconocim ento y la atracción ajenos.

Autorrea izac on necesidad de realizarse plenamente"[11].

E ' ombre a trabajar sabe que tantas necesidades del propio trabajo como de fuera de el llenara en cierta parte, por medio del trabajo que

rea za E trabajo l ena las neces dades del hombre, fuera del trabajo, de poseer d nero, de confianza y progreso"[12].

Este también puede ayudarle a satisfacer necesidades tales como po eer c erto grado de autonom a 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, as cua es incluyen o mismo amistad que trabajo en equipo,. así como tamb en as neces dades 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 t ene o nd v duos en que grado se están satisfaciendo dichas necesidades y en que medida estas necesidades pueden o podrán ser tomadas en cuenta al adm n strar determinadas actividades o programas.

E propos to de este procedimiento es simplemente, lograr que el emp eado s enta que e trabajo que desempeña realmente vale la pena y por tanto, resulta mas productivo[13]

La autoridad es pues el elemento que da cohesión a la estructura de la organ zac on su az de un on y el medio por el cual se pueden colocar d st ntas actividades bajo la dirección de un administrador y lograr su coord nación, es una fuerza que pone en movimiento las actividades ntegradas de los subord nados de acuerdo a las necesidades que deben ser cons deradas adm t das y alcanzadas. "La mayoría de las personas visualizan a la autor dad 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 soc a o el derecho d v no'"[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 relacion 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 interes personal[15].

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 decision 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 ineficaz 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 mas eficaz sera la toma responsable de decisiones y la comunicación en la organización.

d Principio de Nivel de Autoridad el mantenimiento de la delegación previsiva 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 detectar dicho talento

c Se desarrollan potenciales que antes se desperdiciaban y que pueden ser de interés significativa 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 altos 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 y de los principios de la delegación sino a la incapacidad o renuencia a aplicarlos en la práctica, éstos van más allá de simples situaciones como despedir contratar o reinstalar a un empleado en su trabajo

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

m sma autor dad ega de egada son problemas críticos en el proceso de de egac on y sucita duda sobre cuál es la autoridad que está comprometida y quién debe de poseer esa autoridad. Cualquier persona que sea responsable ante var os jefes a m smo tiempo está sobre aviso de la seriedad de estos prob emas"[18]

Así mismo al decir de Hutchinson, cuando las responsabilidades no resu tan ser claras os problemas aparecen continuamente.

La v o ac on del pr ncipio de Unidad de Mando es una de las más comunes y uno de los problemas que más frustraciones trae a los subordinados. Dicha violacion surge directamente de la falta de claridad en la delegación y en el uso de autor dad

E princ p o de Unidad de Mando, es un principio básico de admin stración y se refiere a que cada subordinado debería recibir órdenes e informar so amente a un superior. Aunque es posible para un subordinado rec b r ordenes de dos o mas superiores, y lógicamente, hacerse responsable ante dos autoridades las dificultades prácticas de servir a dos jefes son obvias

El as co estud o realizado por Lewin, Lippit y White[19], mostró que la conducta de os m embros de un grupo es afectada significativamente por los cambios de clima en el grupo, inducidos por los cambios en el modo de d r g r o E clima de grupo puede ser afectado adversamente cuando los ro es que sus m embros desempeñan son ambiguos.

El concepto de Unidad de Mando implica algo que todos deben saber: ningun ndividuo puede servir bien a dos jefes. La expresión unidad de mando acentua que as fuentes de mando debieran ser unificadas de tal manera que un emp eado rec ba ordenes y deberes que le asignan y la autoridad delegada de un superior y este obligado solamente hacia ese superior y no otro.

Hay situciones en que resulta que un subordinado que tiene más de un jefe no s rve bien a ninguno Un ejemplo de esto es el que se presenta en orgar za ones no d ferenciadas (pequeñas organizaciones donde existen grupos de trabajo que no estan diferenciados respecto de rango o asignac ones de trabajo) Frecuentemente la cabeza de tal grupo caracteriza su fuerza de trabajo como una familia feliz', entonces sucede que un emp eado que es m embro 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 estan dirig endo Como resultado de esto, el empleado está forzad a se ecc onar de var as as gnaciones de trabajo, aquella que cree es a mas efectiva en congraciarlo. Los objetivos pueden ser obtenidos mucho más ef c entemente cuando se establece una estructura organizacional, de suerte que cada ejecut vo conozca claramente los subordinados obligados hac a e y cada subord nado sepa quién es el superior a quién se reporta o debe reportarse

Mc Farland sost ene que la ambigüedad en una posición de liderazgo y coord ac on gu a a a confus on e incertidumbre, y provoca errores en la ejecuc on 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 inc ertos respecto a la persona que debe decidir sobre sus asuntos part cu ares en este caso ambos jefes son observados como si fuera uno solo y además, indeciso.

Mas de un jefe tiende a producir coordinación insatisfactoria y e ecu nc erta de responsab lidades de parte de los empleados, acrec enta la confusion de autoridad y crea conflictos que obligan al subordinado a soportar responsabilidades injustas al tener que decidir cuál efe 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 e exito y progreso de su trabajo. Mc Farland concluye diciendo que, la existenc a de un solo jefe es un recurso de autoridad por el cual los conf t s son m n m zados y el minados, un único jefe será la máxima autor dad organizacional de coordinación.

Otro principio también de interés es el de Unidad de Dirección, pues, depend endo de t po de d rección, se ejercerán influencias positivas o negat va en la ef c encia de a organización. Es función de la dirección lograr que los empleados lleven a cabo sus tareas.

La direccion comprende relaciones del trabajo en todos los niveles: con perso a en e m smo n ve y en el mismo grupo de trabajo; con personas en n ve es superiores e nferiores en otras partes de la organización y, finalmente con personas fuera de ella.

E manejo de estas re ac ones y la verificación de su ejecución para el me or teres de a empresa el campo que abarca la diversión . Su propósito c aro 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 e te propos to los ejecut vos deberán orientar a través de las comun cac ones a os subordinados con el fin de tenerlos informados sobre sus func ones y tareas, además, también es conveniente que los ejecutivos procuren motivar a los subordinados para que realicen su trabajo ef c entemente

E comportamiento de un grupo depende en gran parte del tipo de ejecut vo que tiene su estilo de liderato, la calidad de las comunicaciones, e respeto de sus compañeros de trabajo, su carácter, sus actitudes humanas; todo esto tiene nfluencia sobre la moral de los subordinados, los que a su

vez reflejarán su habilidad para dirigirlos. Es decir, los jefes deben tener mu has hab dades y cua dades deben mostrar Cooperación, tacto, voluntad de dar y recib r y estar dispuestos a 'tolerar' puntos de vista estrechos o egoistas (o que parecen serlo) en otros, inclusive en los colegas de su prop o equipo

Re s s L kert[20] resume lo anterior al afirmar que, el estilo de d recc on que se ejerce en la organización es más importante aún que las act tudes que los empleados tienen sobre ella y su interés en el trabajo. Así m m que os d r gentes mas ef caces en una organización son aquéllos que t enen e m smo nteres en los valores humanos que en la eficacia, la economia y el buen uso de la tecnología.

Hay un pr nc pio de a armon'a del objetivo en la dirección y señala los esfuerz rea zados para descr b r la armonía que debe existir entre los ob et vos de los subordinados y los de la empresa.

Barnard seña a que solo una minoría de las personas en una empresa den' ' a rea mente sus objet vos con los de la organización; así que, un e ecut vo no debe esperar que as metas de la empresa sean idénticas a las del emp eado, sino que se identifican, y obtener así, ventaja de las mot vac ones nd v dua es para ograr las metas generales.

emp eado compenetrado de los objetivos de la empresa, hace más fac l e trabajo del ejecutivo Aunque los empleados trabajen para satisfacer c ertas necesidades que no están completamente relacionadas con los ob et vo de a empresa estas necesidades deben estar en armonía y comp e nentar os ntereses de a firma[21].

Otro de los factores con los que la dirección debe cumplir es, con la or enta on que consiste en proporcionar a los empleados suficiente r for r ı n para ograr a acc on nteligente en la ejecución de sus tareas.

La mate a prima de a orientacion es la información que se establece a part r de las ordenes que la dirección gira a los subordinados con el fin de enviar mod ficar o detener una actividad, es la fuerza por medio de la cual se act va o no un negoc o De la eficiencia que posea un ejecutivo para girar y comunicar las ordenes dependera 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 subord nado actue o se abstenga de actuar en determinada circunstancia; aquí esta implícita la comunicación cara a cara, o sea, una relación personal[22]

Las comun cac ones t enen aplicación en todas las fases de la adm n strac on 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 com un cac on a n ve g obal el cual es la base de los procesos comun cat vos que se maneja a diferentes niveles dentro de una organización

Segun Byars & Rue comunicación es· "la transferencia de información s gn f at va para a personas que participan. Esta transferencia puede hacerse de muchas maneras, desde mensajes escritos hasta el contacto nterpersona en que entran en juego las expresiones y movimientos corpora es"[23]

Las neces dades de comunicacion 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 erarq a mas bre se s ente para iniciar la comunicación"[24]. Por desgrac a no se puede dec r que la libertad para iniciar la comunicación tenga una correlacion con la receptividad de la misma, particularmente cuando prov ene de aba o Tampoco se puede decir que las personas de pos c o r fer or sean necesar amente, más receptivas y respondan mejor a a comun cacion Por lo general - dice Lindgren -, la persona de posición inferior ha de ser receptiva a los mensajes que proceden de los niveles super ores pero hay m tes pract cos de la cantidad de información que un nd v duo puede rec b r sin reaccionar de modo que las autoridades de la organización no pretendían ni esperaban. "La comunicación eficaz requiere la part c pac on del ndiv duo que la nicia y el que la recibe"[25]. Cuando no se efectu a una rea transm s on a comunicación no influye en la conducta.

Hay una serie de modos de reaccionar - según Lindgren -, que son caracter st cos de las personas de posición inferior cuando no quieren o no puede re ponder a os mensa es Cuando las órdenes o instrucciones que les dan so muy espec f cas pueden sabotear el propósito de las mismas, apegandose meticulosamente a ellas al tiempo que se niegan a hacer algo que no se es haya nd cado

L a npat a en e trabajo es otra reacción común. Todas las personas t enen a tendencia general a equipar su valor como individuos con el trabajo que desempeñan Cuando no pueden comunicarse con los que están por encima de e os comprenden que su s tuacion es inferior y que su trabajo no es mporta te 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 omu c a on de d reccion un ca 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 grupo[26].

D versos estudios de distintos tipos de empresas han demostrado que la magnitud de una organización tiene una correlación negativa con la satisfacc ón que produce el trabajo y con la productividad, mientras que t ene una correlacion 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 sat sfaccion que el empleado deriva de su trabajo y mayor es el número de ausent smo de camb os 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 comun cac on y mayor tamb en la posibilidad de confusión.Sin embargo, esto podria aplicarse tambien a organizaciones pequeñas donde la comunicación se encuentra en destierro.

E problema de a comunicación en la empresa parece centrarse en el factor de a nf uenc a Un rango de baja posición no es inferior sólo porque esta en un extremo del canal de comunicación de dirección única, sino tamb en porque las personas que ocupan rangos de más categoría pueden nf u r en e ind v duo que ocupa e rango inferior más fácilmente que éste en e las Cuanto menor sea a influencia a que los dirigentes están expuestos, más libertad tendran para tomar dicisiones y esto, es una de las más profundas satisfacciones de la vida"[28]. Sin embargo, dice Lindgren, al mped r esta inf uenc a 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 nstrucciones sin ser productivos ni eficientes, y muchas compan a o negoc os 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 o 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 .n coro ar o 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', 'servic os prestados' etc

c Discipl na definiendo disciplina como 'respeto por los acuerdos que t enen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto' Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar on buenos super ores en todos los niveles

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

e Un dad de D reccion s gnifica que las actividades que tengan un mismo ob etivo deben tener un solo jefe y un solo plan. Se distingue del princip o numero 4, en que se refiere al conjunto de la compañía más bien que al personal

f Subord nac on del nteres ndividual al interés general: es función de la admin stracion conciliar estos intereses en los casos en que haya

discrepancia.

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

h Centralizacion 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 Linea 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 extension 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 d re c or y comun cac on o a gun otro motivo, su progreso se detiene o d m nuyt cons derab eme te A menos que se hagan ajustes, el individuo se s ente frustrado a d sgusto o resentido Ralph Cordiner, ex-presidente de la Genera E ectric Company de ineó una lista de puntos para dicha empresa, que ba ados en exper enc as pract cas persona es iban encaminados a rea zar ertos ajustes en a organ zación y lograr así un aumento en la productiv dad tratando de conciliar las necesidades personales del empleado s y as metas de a organ zac on

Los puntos son os s gu entes

' a Determinar as metas objetivos, programas y planes mejor diseñados para a canzar los f nes de a compañía como un todo, y para cada división.

b D term ar e traba o para evar a cabo los resultados experados dentro de a gu a ge era

c D vidir agrupar y describir el trabajo de una forma simple, lógica, nte gente y comprens b e en a estructura organizacional.

o A gnar e traba o e enc a , c ara y definitiva a los varios departamentos y grupos dentro de la estructura de la organización.

e Determinar os requisitos y cualidades del personal requerido.

f Asesorar a a organza on con a gente necesaria para llenar estas cua dades

g Establecer pol ticas y procedimientos diseñados con el propósito de ayudar a real zar as metas de a organización"[30]

a tua o a a ua e enfrenta esta investigacion es pues, una donde a fragmentacion de autoridad quebranta el principio de la 'Unidad de Mando', es dec r que os subord nados no son responsables solamente ante un super r r o ante dos Este hecho da lugar a serios problemas entre los

miembros de la organización Dichos problemas se traducen en la creación de nterferen as er a om un cac on que en consecuencia, provoca inseguridad de ubo d nad a r o r ento de e ecutar as tareas, así como también una act tud negativa o desfavorab e hacia sus superiores.

Por otra parte tamb en se rompe con el principio de 'Unidad de D recc ya que e do a pr nc pa función de éstas lograr la superación med ante a or entac on de os subord nados para la correcta ejecución de las tareas lo que hacen os jefes es dictar órdenes sin llegar a un acuerdo de antemano provocand un descontrol en los subordinados por la abigüedad de a m r as E s efe to de rompimiento de tales principio son confus on baja def n c on y efect v dad de la autoridad e inestabilidad de la organ zac ón

E dec r se trata de un caso en e cual las barreras en la comunicación surgen de a amb gua y def c ente transmision de las órdenes (mensajes) por parte de los direct vos o jefes (emisores), considerando que si se transm ten ordene encontradas o contradictorias, éstas no pueden ser ara rec b c d a una a n ma o deb da atenc ón por parte de los subord nados (receptores)

D PROPOSITOS DE LA NVEST GACION

E p opos to o f genera de a presente investigación será, comprobar s ex sten nterferenc as en la transmisión de mensajes a la vez que act tudes negat va desfavorab es) de os subordinados con respecto a sus efe co s de in que m ed ante una adecuada delimitación de las func ones o roles de personal de la empresa y que mejorarían la red de comun cac ones y se garant zar a el buen funcionamiento del negocio a traves de un a r b e a a t tudes de negativas a positivas) de los

subordinados con respecto a sus jefes, e incrmentaría el nivel de desempeño de a organ zac on

Este propósito se puede desglozar de la siguiente manera:

1 Detectar s ex ste 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 organizacion o negocio en general.

3) Diseñar un modelo de cambios o sugerencias, con la finalidad de promover un c ma organ zac ona acorde a las necesidades de la empresa ARCO

4 Proporcionar un modelo de estudio que sirva de precedente o de punto de referencia a las empresas del servicio, asi como el publico en genera

E HIPOTESIS

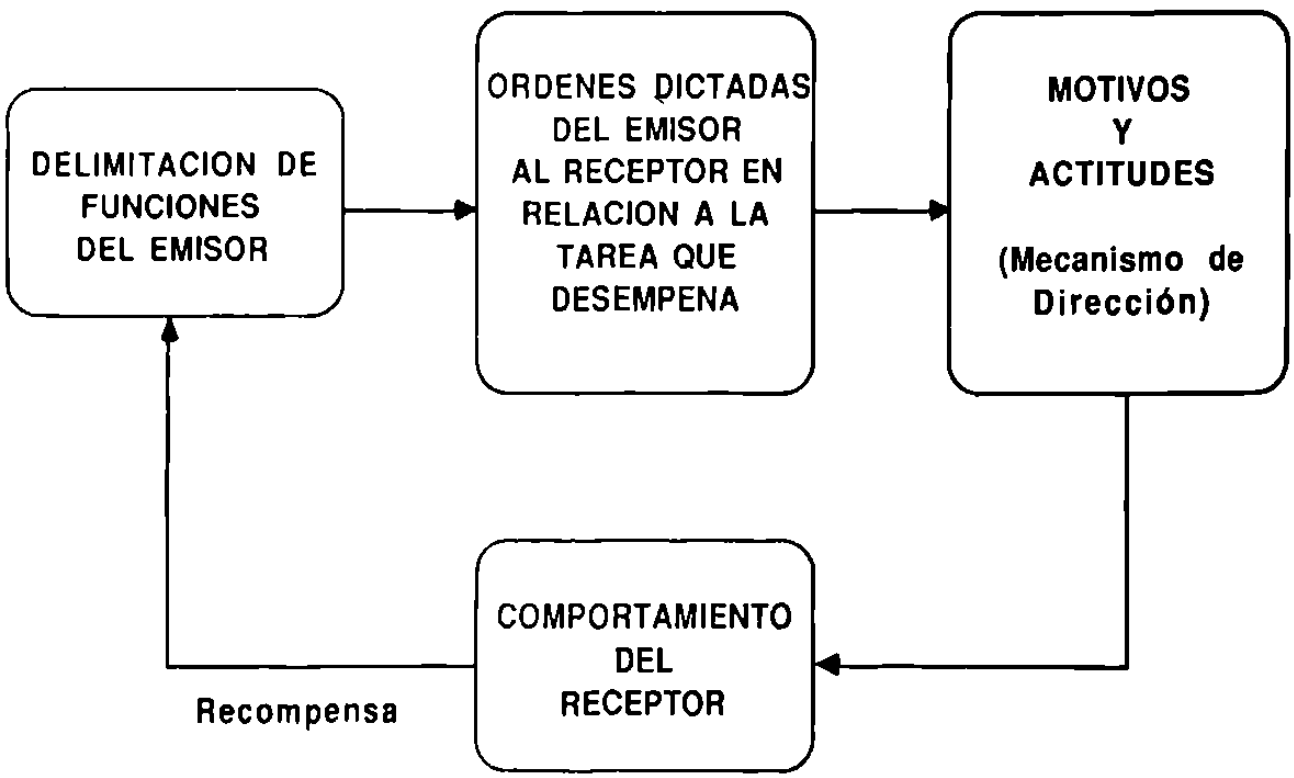
1 Hipotesis

Ex sten ser as nterferen as en los mensajes (órdenes) transmitidas por mas de un emisor (jefes) a varios receptores (subordinados); una manera de e m nar esas nterferencias seria conservando el canal y especificando o de m tand el t po de mensajes que corresponda enviar a cada emisor.

H_1 *Hipotesis Alternativa.* Conservar el canal, especificar o del mitar el t po de mensajes que corresponda enviar a cada em sor trae como consecuencia actitudes positivas

(favorables) de los receptores hacia los emisores y en general hac a el negocio garantizando además la eficiencia en la organ zac on Es dec r 'a mayor formalización (en las funciones del em sor) mayor numero de actitudes positivas (favorables) del receptor"

Ho *H p tesis Nu a* 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 o em ores y en genera hac a e negocio ni garantiza la eficiencia de la organizac on



CUADRO #5

2 Definiciones Operacionales[31]

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 as funciones de cada emisor, sin que éstas se traslapen.
Actitud	Es la predisposición organizada para pensar, sentir, percib r y comportarse hacia un referente y objeto conocido:

a) Actitud positiva o favorable: Que la predisposicion 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 Interv n entes	La d sposición de ánimo del emisor (jefes) al transmitir el mensaje (órden), 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 contínuos; sin embargo, se pueden identificar tres tipos de estados

1) Normal, o estado de descando o de equilibrio.

2) La intromision de ciertas fuerzas o acontecimientos que trastornan este estado normal o de equilibrio.

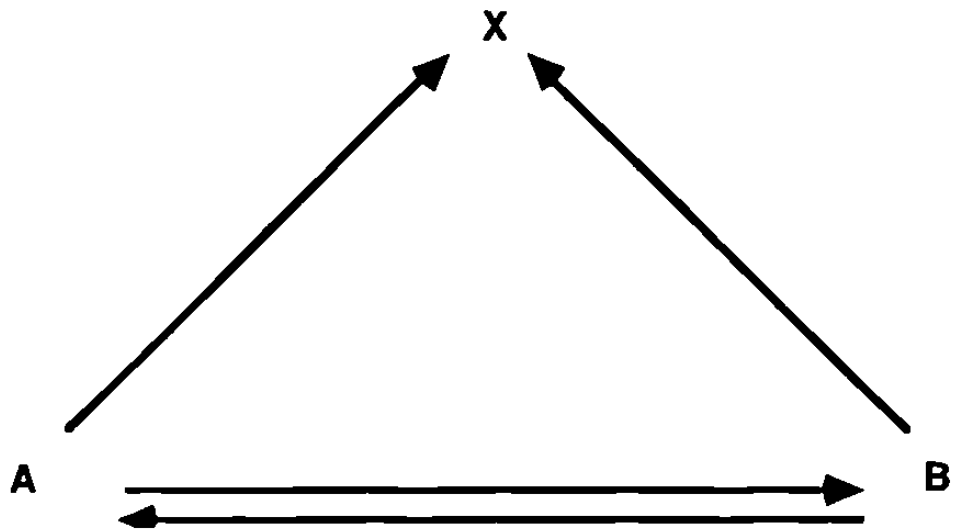
3) La operacion de ciertos mecanismos o procesos cuya función es restablecer el estado normal en el sistema.

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 orientacion 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 orientac on (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 orientacion (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 orientacion y la de B hacia X. Cuanto más similares sean las orientaciones de A y B tanto menor sera 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 SIMETRIA

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.

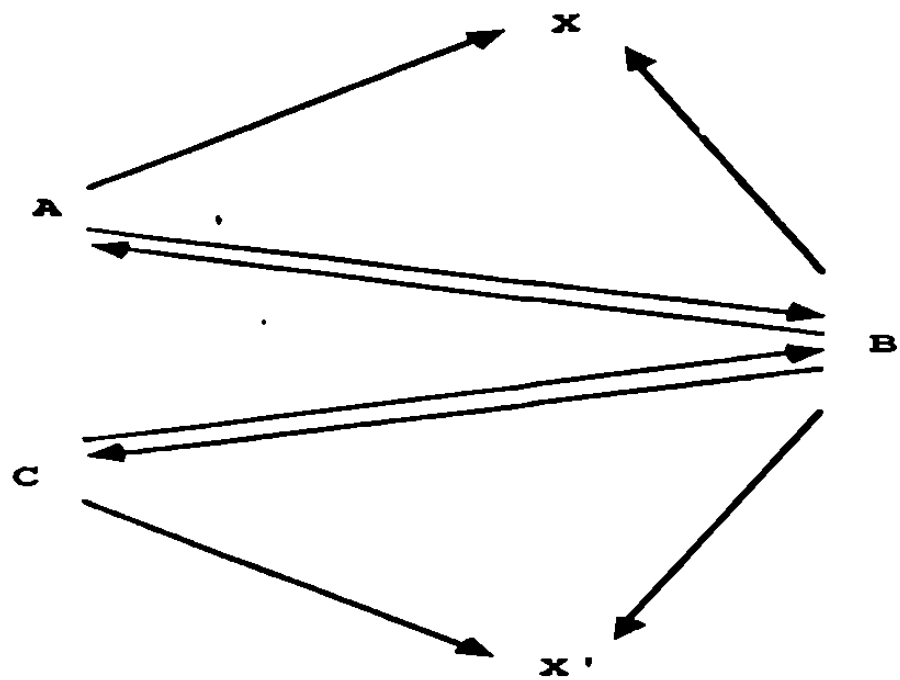
En este caso os actos comunicativos son las órdenes que los jefes (emisores) dan a sus subordinados (receptores) en una situación cara a cara (verbal).

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 equi brio en el sistema.

Sin embargo, lo que en realidad sucede es lo siguiente: los actos comunicativos (órdenes) son transmitidos por dos emisores (jefes) verba mente y con a 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 s stema 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 tension entre los subordinados, que da lugar a un cambio en las actitudes (de posit vas 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 ,Cu llir 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 ntentar lograr, la simetría de A y C con respecto a X, considerando al em sor 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 a 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 reso ver en el plano de la conducta, es decir, mediante actos comunicativos, y/o en el plano cognosicitivo, 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 simetria 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 deb'an tener conocimientos además de prestigio. Durante la revolución de la clase media que dió 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 direccion 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 os motivos primar os 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 producción[34]. 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 realizacion 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 prop as 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 financieras"[35].

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 nvestigación realizada, proponemos una restructuración y creación de nuevos puestos, con la finalidad de solucionar los problemas de comunicación interdepartamentales que afectan a la empresa.

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 organizacion 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 nformación 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 a comunicación telefónica del gerente general y atender a as 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

Para éste puesto se tomará en cuenta a la persona que ocupa el puesto de Secretar a Recepc on sta 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 a tas 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 va uaciones de los puestos.

e) Encargado del reclutamiento y selección del personal.

f) Capacitación y Adriestramiento del personal.

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

La restructurac on 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

A r

- Secretaria Recepcionista

2) GERENCIA DE PROYECTOS Le reportara a la Gerencia Gener 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 Supevisores y un Chofer.

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

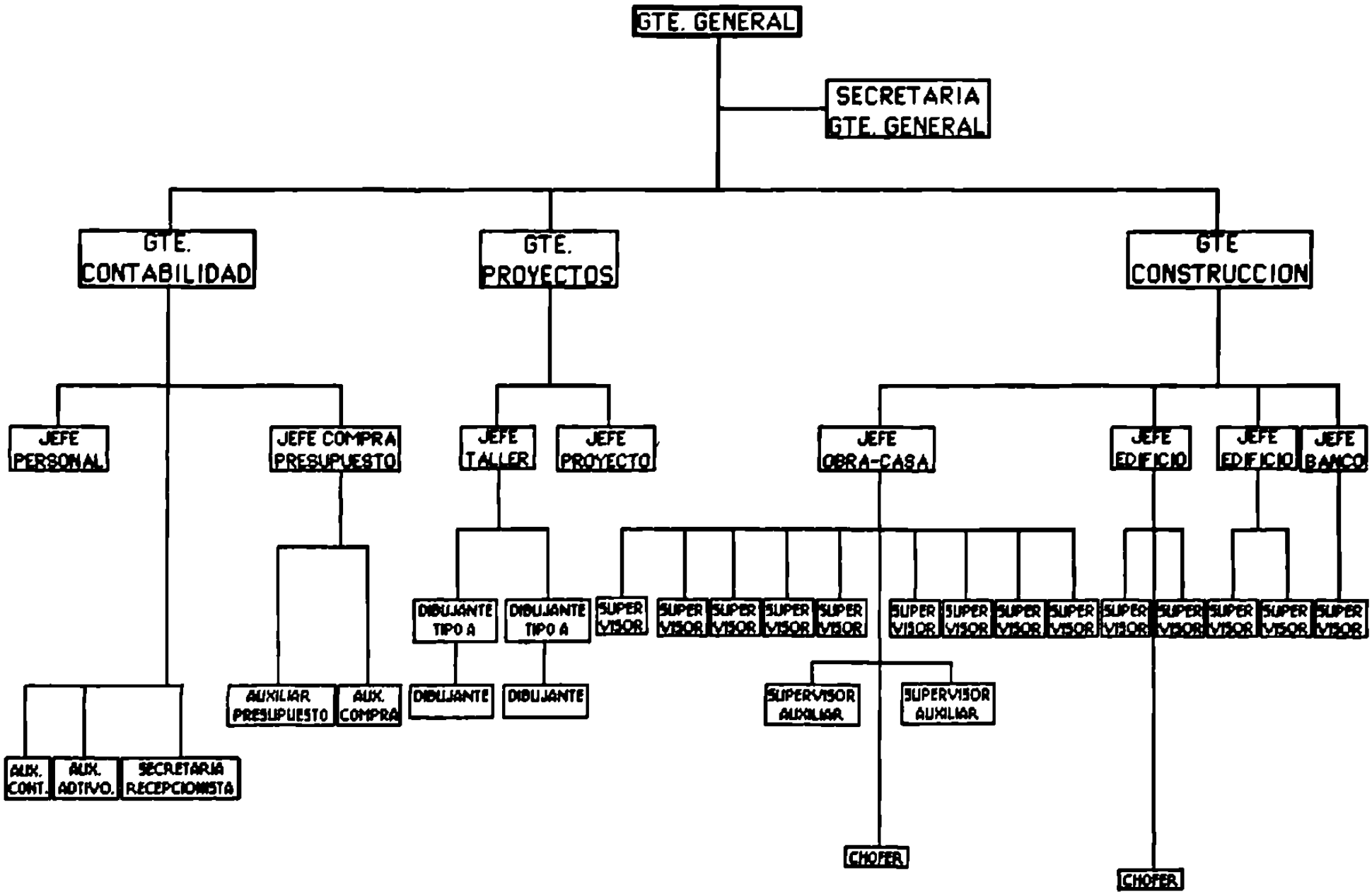
Hacemos incapié, en que se mantendrá la descripcion de los puestos, que se levantó durante la investigación; a excepción de los siguientes puestos:

- Gerente General

- Gerente de Contabilidad

- Jefe de Personal

- Secretaria del Gerente General


GTE. GENERAL
SECRETARIA GTE. GENERAL
GTE. CONTABILIDAD
GTE. PROYECTOS
GTE CONSTRUCCION
JEFE PERSONAL
JEFE COMPRA PRESUPUESTO
JEFE TALLER
JEFE PROYECTO
JEFE OBRA-CASA
JEFE EDIFICIO
JEFE EDIFICIO
JEFE BANCO
DIBUJANTE TIPO A
DIBUJANTE TIPO A
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
SUPER VISOR
AUXILIAR PRESUPUESTO
AUX. COMPRA
DIBUJANTE
DIBUJANTE
SUPERVISOR AUXILIAR
SUPERVISOR AUXILIAR
AUX. CONT.
AUX. ADTIVO.
SECRETARIA RECEPCIONISTA
CHOFER
CHOFER

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.

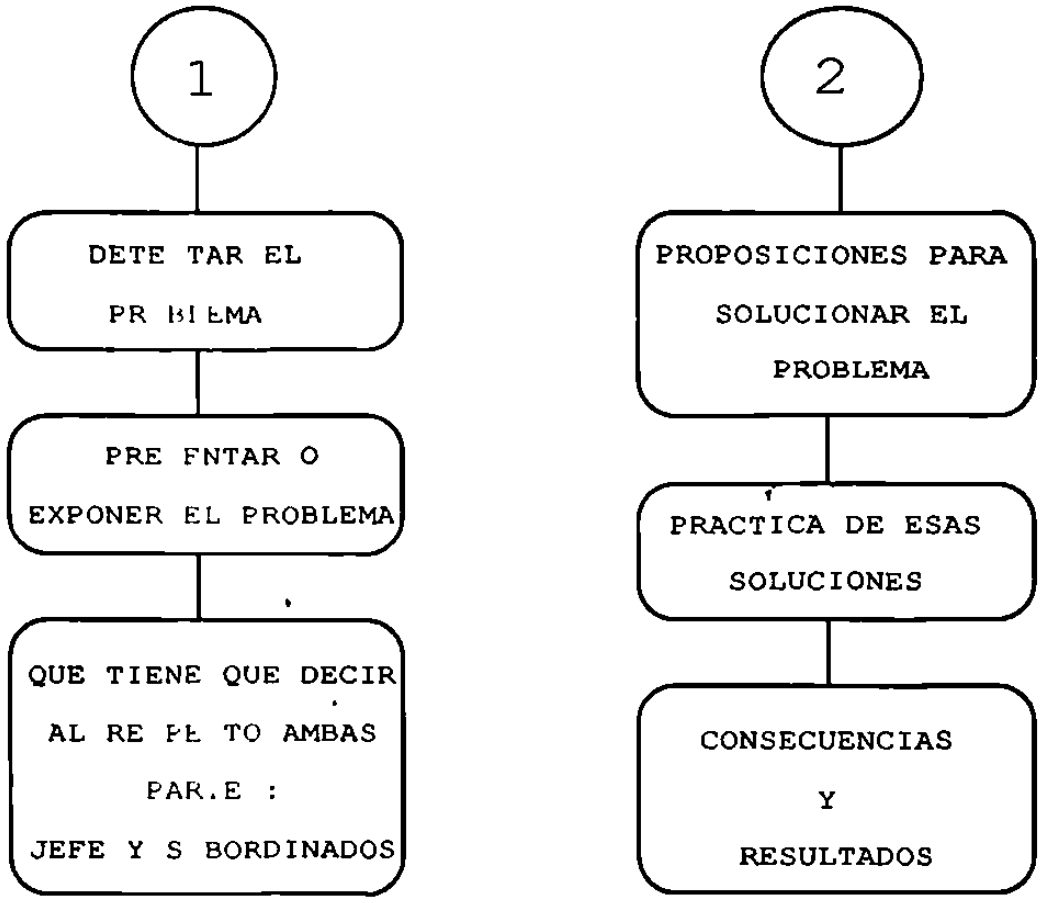
c Mucho control sobre el ambiente y los procesos de confrontación.

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 só o se llegará hasta las proposiciones para solucionar el problema por una razon 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 nteresado 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 organzación.

c Un representante (el Gerente) expone el informe al que llegaron en ese grupo, en segu da 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 discutiran as 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, distribucion 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 economicos 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 comunicacion 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 percib r cuándo deben hablar y cuándo escuchar.

- Se recom enda 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 nterrelaciones 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 areas 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 computo asi como del uso de los paquetes computacionales.

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.

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 seran 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 com mi jefe

A. ____

B. ____

9 Suelo recibir nstrucciones 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.

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%.

1. Método de Correlación.

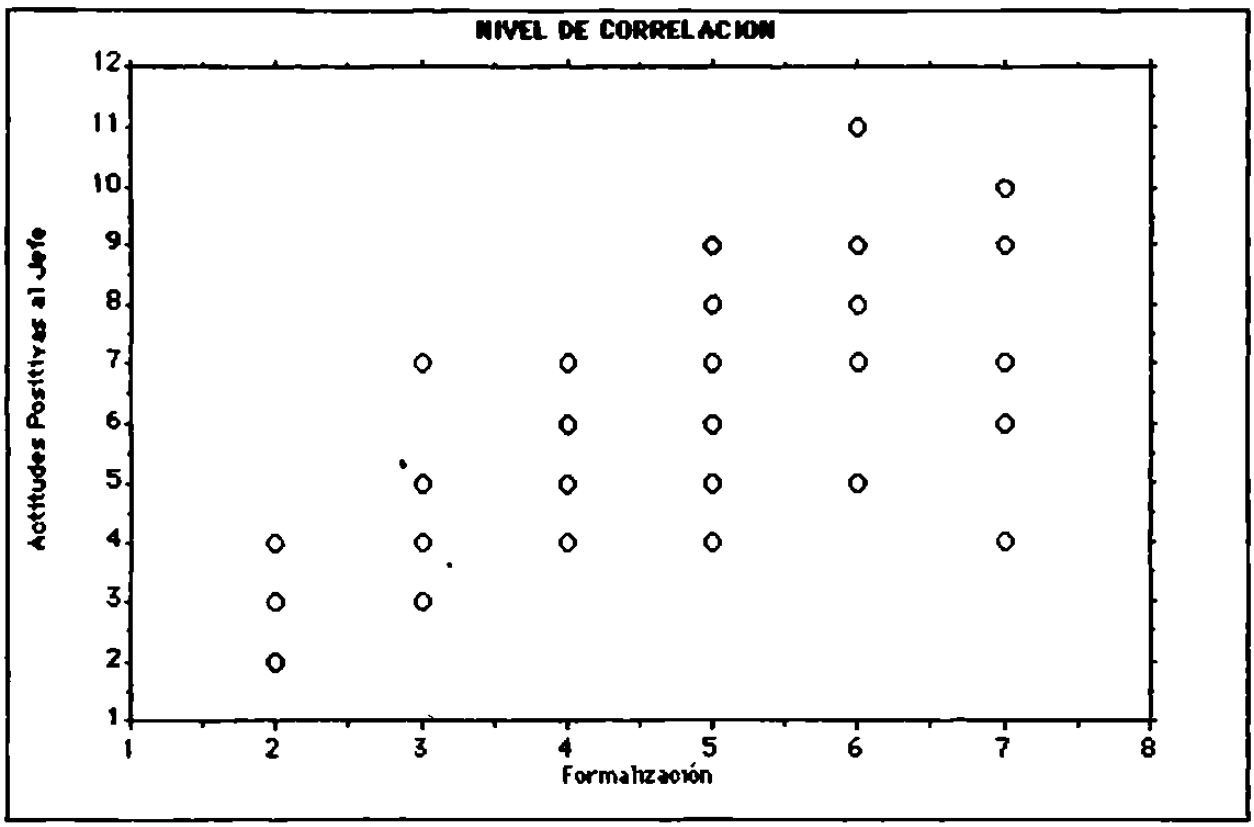
Este método indica que en los tres casos existe una relación ente las variables 'formalización' y 'actitudes positivas o favorables'.

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

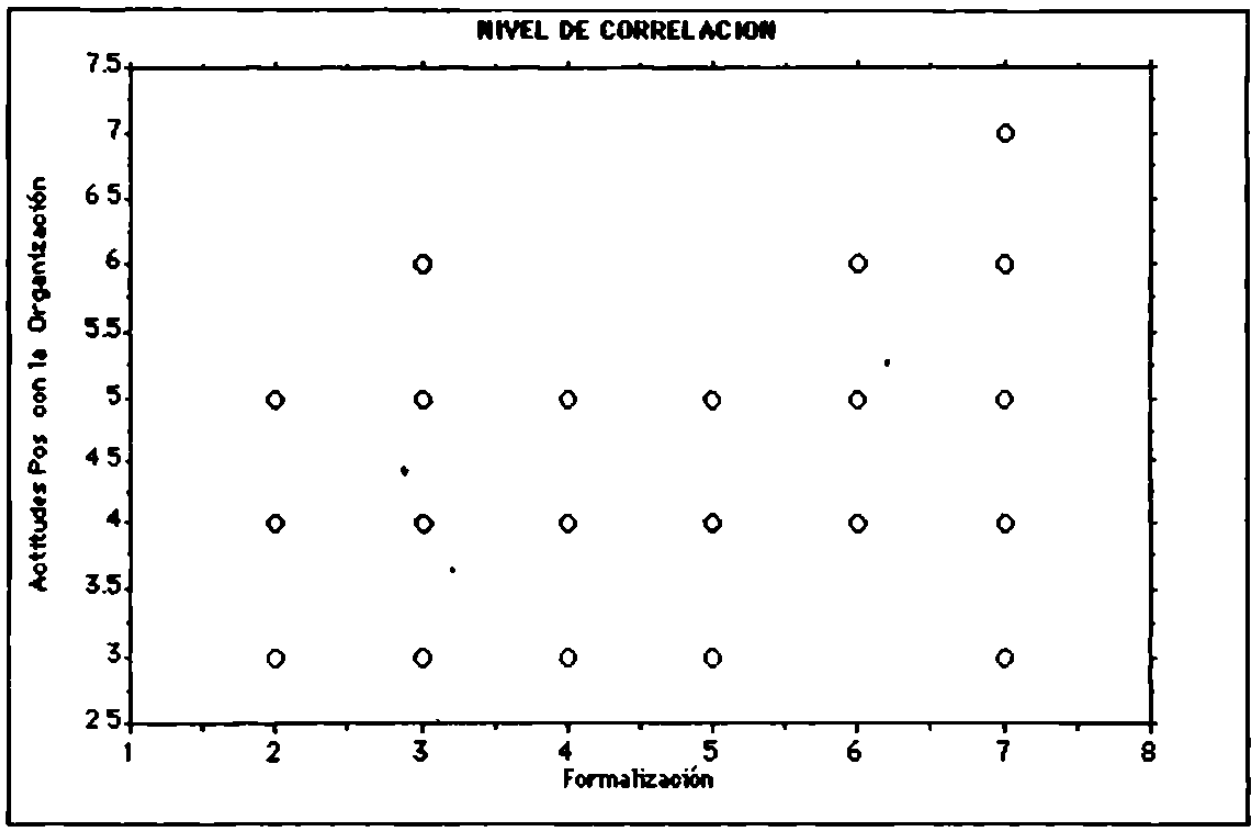


Corr. Coeff. X_1 : Formalización Y_1 : Actitudes Positivas al Jefe

Count	Covariance	Correlation:	R-squared
36	2.058	.626	.392

GRAFICA #1

METODO DE CORRELACION

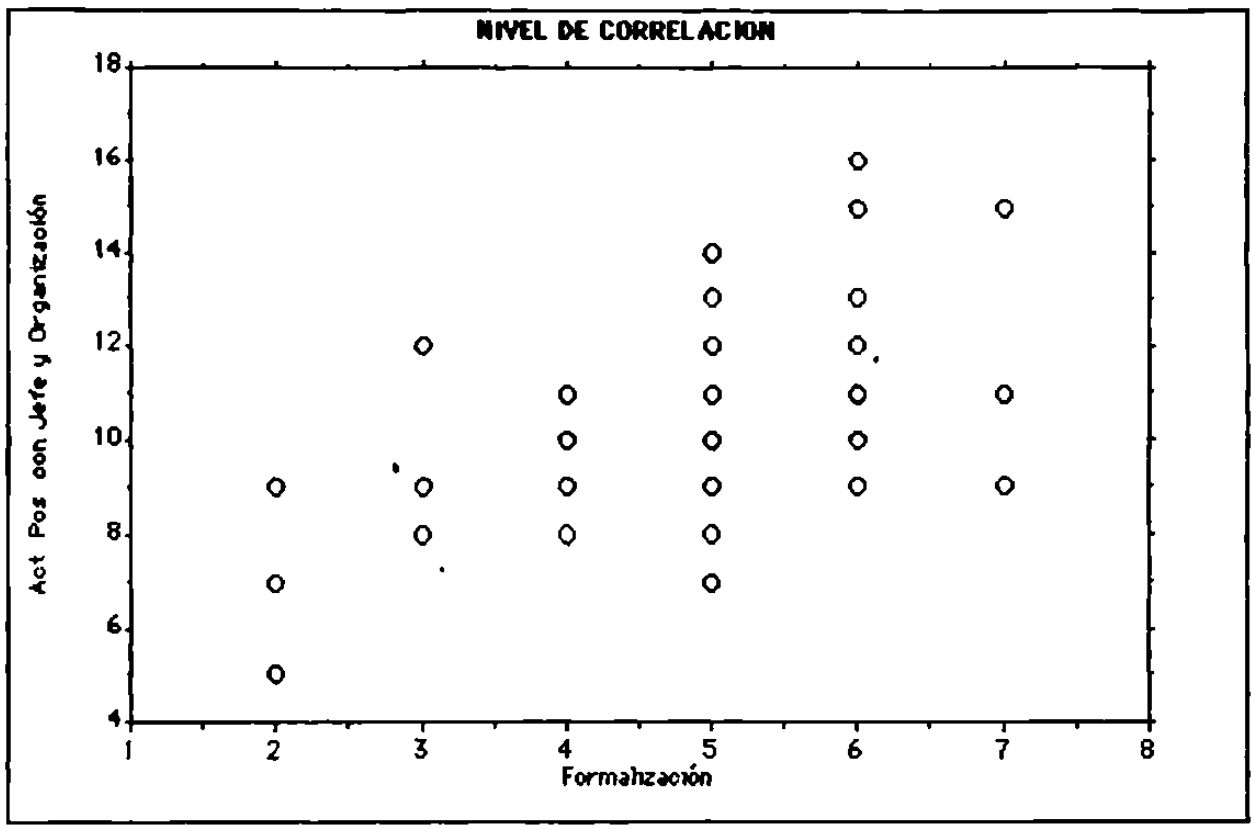


Corr Coeff X_1 · Formalización Y_1 : Actitudes Pos. con la Organización

Count	Covariance	Correlation	R-squared
36	34	218	.047

GRAFICA #2

METODO DE CORRELACION



Corr Coeff X_1 : Formalización Y_1 : Act. Pos. con Jefe y Organización

Count	Covariance:	Correlation:	R-squared
36	2 398	603	364

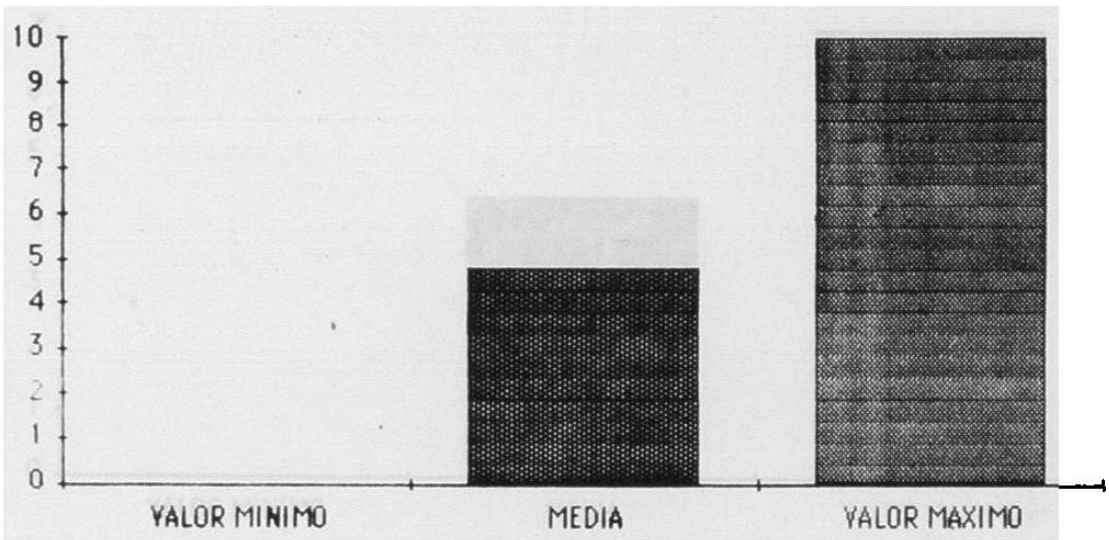
GRAFICA #3

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:

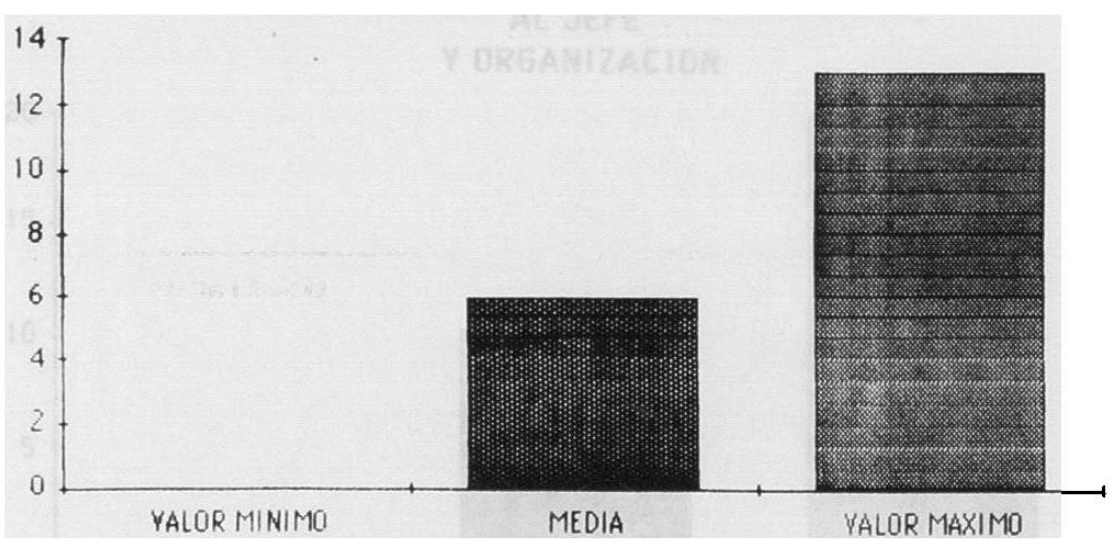
- Ante una máxima formalización de 10 puntos y una mínima de 0, se obtuvo una media de 4.81, lo cual indica que en el Buffete de Arquitectura ARQCO existe poca formalización en las funciones del emisor. (Gráfica #4).
- Ante un máximo de 13 puntos en actitudes positivas o favorables hacia el jefe y un 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 analize 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).

MEDIA DE FORMALIZACION

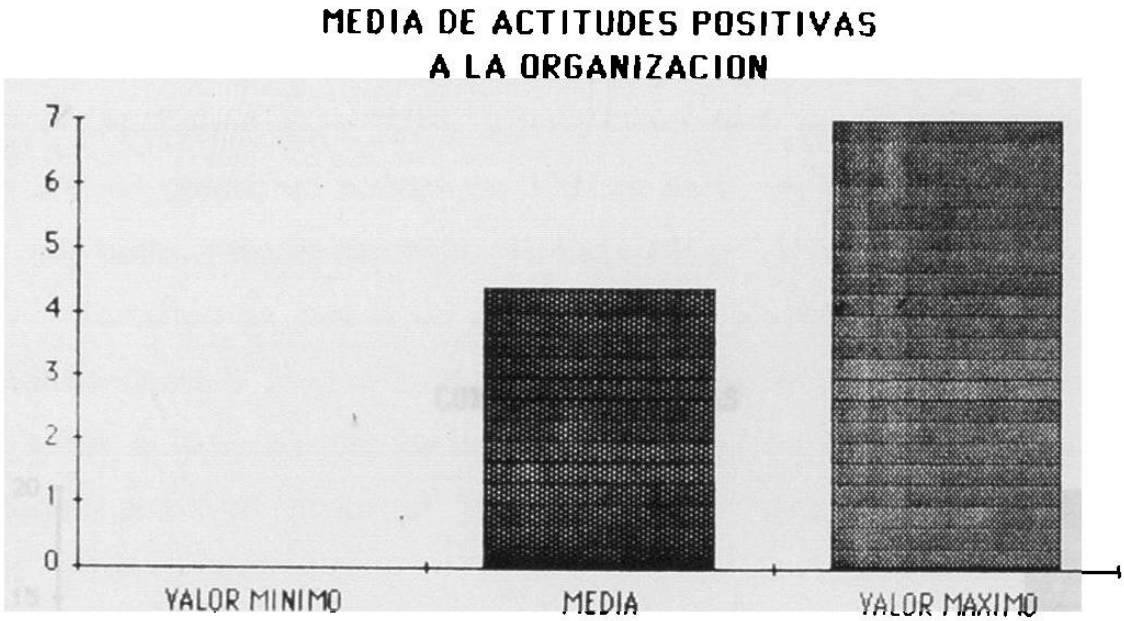


GRAFICA #4

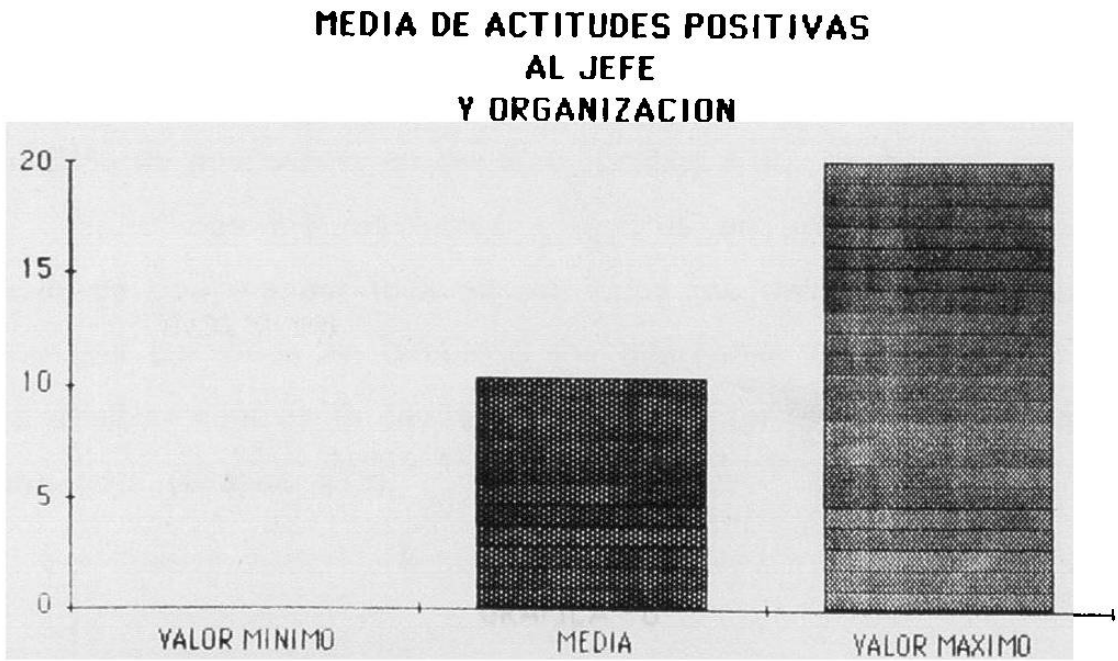
MEDIA DE ACTITUDES POSITIVAS AL JEFE



GRAFICA #5



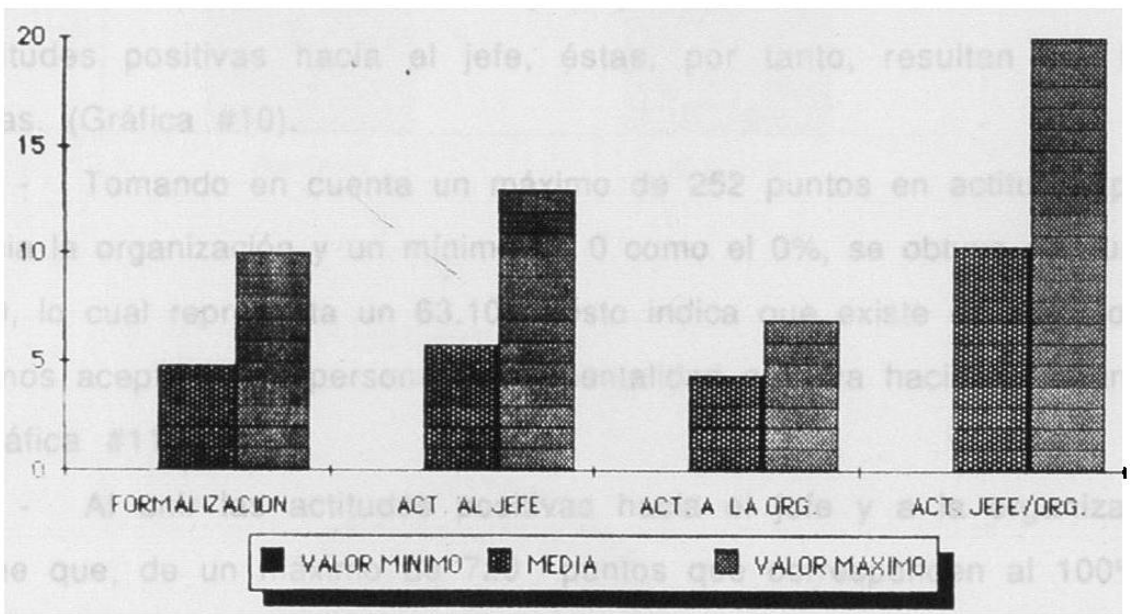
GRAFICA #6



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).

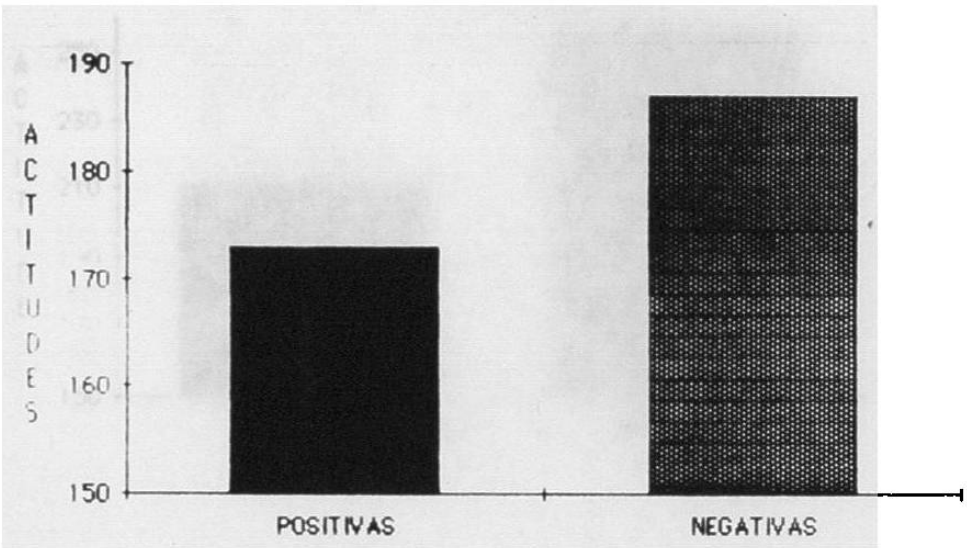
- Tomando en cuenta un máximo de 468 puntos en actitudes positivas o favorables hacia el jefe, lo cual correspondería a un 100%, y un mínimo de 0, que sería el 0%, se obtuvo un puntaje de 211, es decir, un 45.09% de actitudes positivas hacia el jefe, éstas, por tanto, resultan ser también bajas (Gráfica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

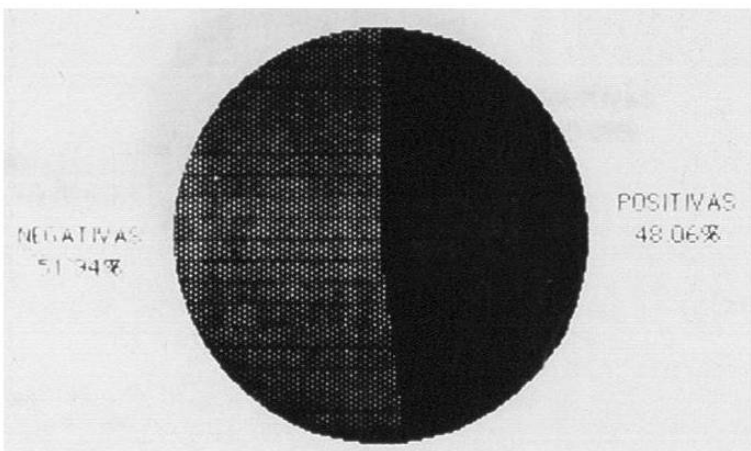
- Al unir las actitudes positivas hacia el jefe y a la organización se tiene que de un máximo de 720 puntos que corresponden al 100%, y un mínimo de 0 que sería el 0%, se obtuvo un total de 373 puntos, lo que indica un 51 81% de positivismo en general. (Gráfica #12).

- 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



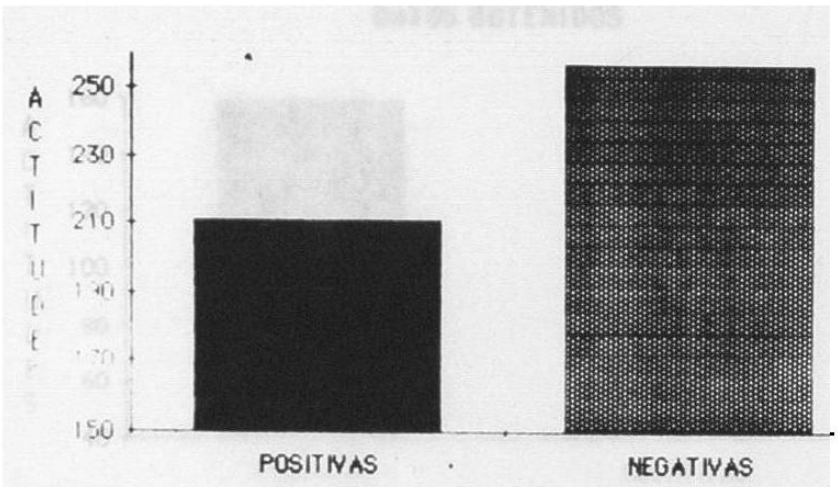
FORMALIZACION
PORCENTAJE



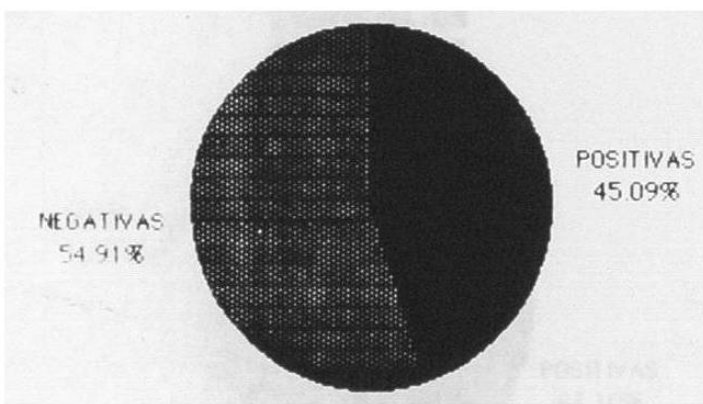
GRAFICA #9

METODO DE PORCENTAJES

ACTITUDES HACIA EL JEFE
DATOS OBTENIDOS



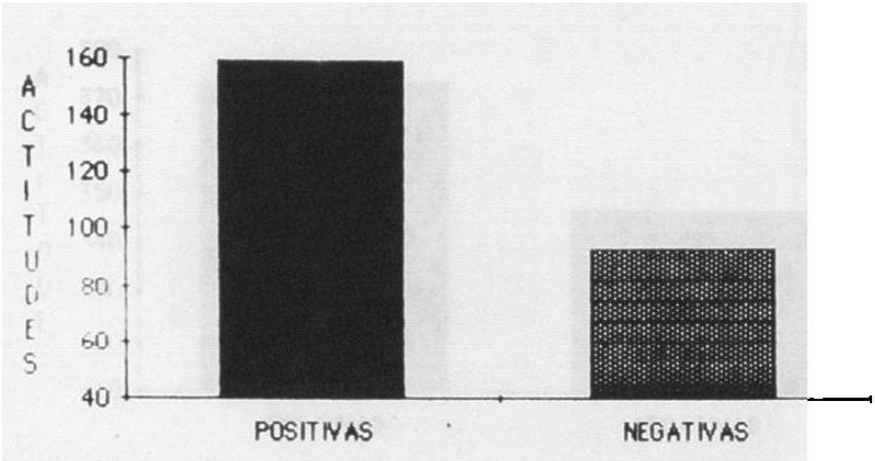
ACTITUDES HACIA EL JEFE
PORCENTAJE



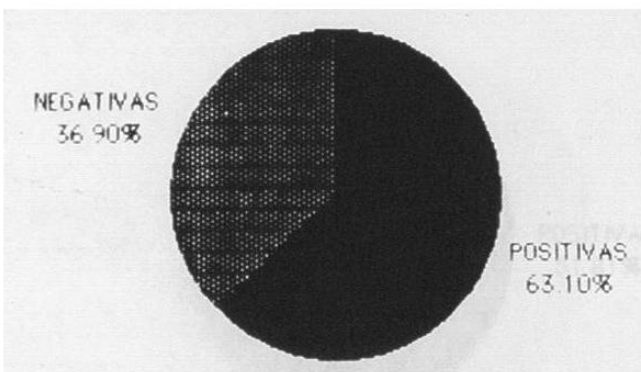
GRAFICA #10

METODO DE PORCENTAJES

ACTITUDES HACIA LA ORGANIZACION DATOS OBTENIDOS



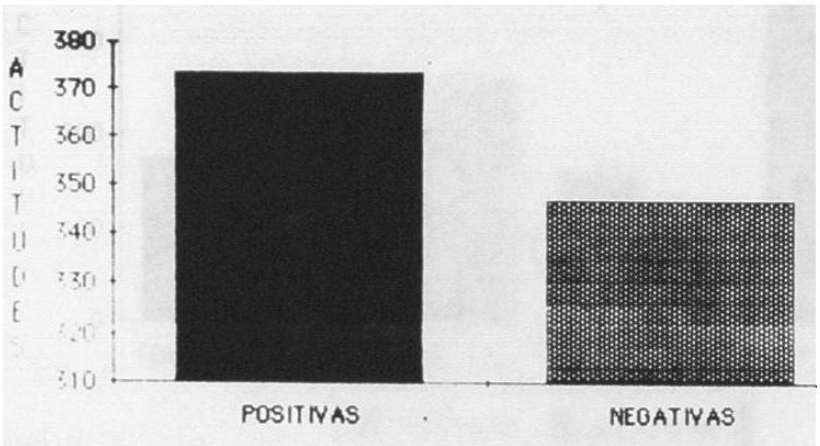
ACTITUDES HACIA LA ORGANIZACION PORCENTAJES



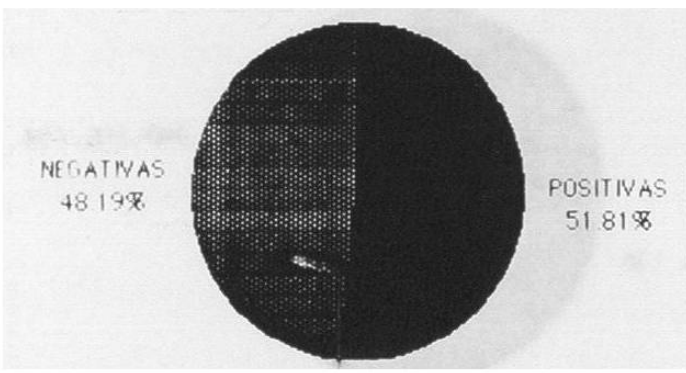
GRAFICA #11

METODO DE PORCENTAJES

ACTITUDES HACIA JEFE Y ORGANIZACION DATOS OBTENIDOS



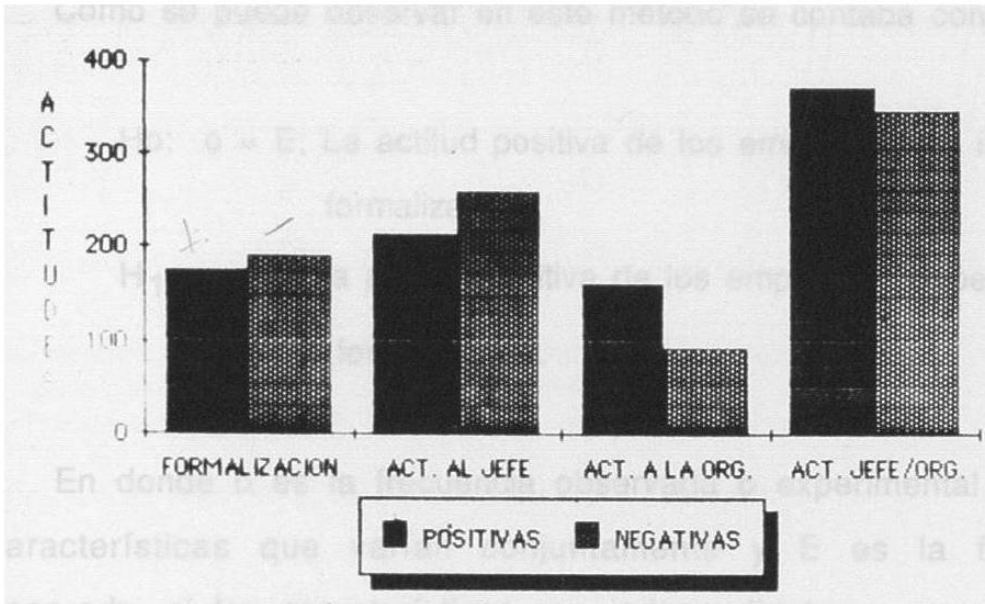
ACTITUDES HACIA JEFE Y ORGANIZACION PORCENTAJES



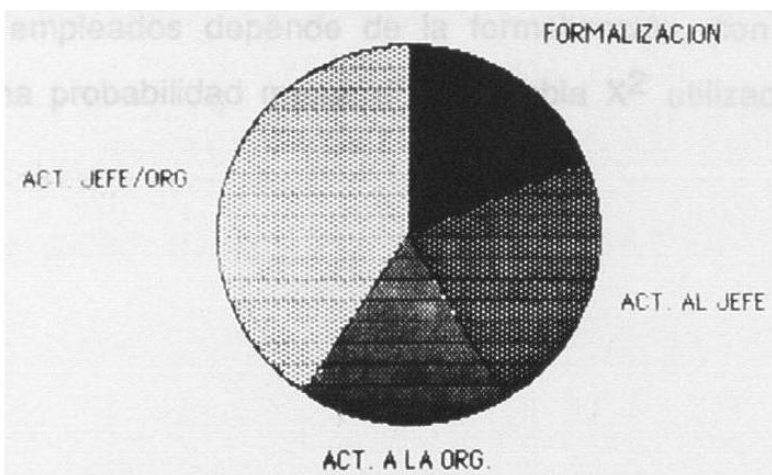
METODO DE MEDIAS

GRAFICA #12

CONJUNTO DE ACTITUDES



CONJUNTO DE ACTITUDES
POSITIVAS
REPRESENTACION



GRAFICA # 13

4. Tabla de Contingencia.

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

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

H_1: o ≠ 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 Ho, 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	Xi
HOMBRES	o	9	9	18
	E	9.93	8.07	
MUJERES	o	7	4	11
	E	4.00	4.93	
Xj		16	13	29

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

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

$F_{ij} = (X_{i.})(X_{.j})/X_{..}$ $\qquad$ $GL = (a-1)(b-1)$

$F11 = 9.93$
$F12 = 8.07$
$F21 = 4$
$F23 = 4.93$

$X = (\Sigma o_{ij}/E_{ij}) - n$

$X = 4.69$
$GL = (2-1)(2-1) = 1$

Ho : o=E; Las actitudes positivas son independientes de la formalización

H1 : o≠E; Las actitudes positivas dependen de la formalizacion (No son ambos caracteres independientes)

$X = 4.69 \qquad X\ 0.05(1) = 3.841$

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

Nota: Observar tabla de X adjunta.

GRAFICA #14

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 organ zacionales, y que afecta a los individuos en todos os niveles; así como tamb en 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, conc uimos 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 subord nados (receptores) se s enten 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 relacion entre X, Y, donde Y aumenta al aumentar X; de acuerdo a la Media y porcentajes obtenidos, así como a la tab a 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.

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'Donnel. "Curso de Admin stración Moderna". McGraw-Hill. Mexico (1977) cap 6
4. Ibid. cap 6.
5. Lawrence y Lorsch "Desarrollo de Organizac ones: 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 organ zación, dirección y responsabil dades" 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.

BIBLIOGRAFIA

Babson, Stanley. "Rotación, Depreciación y Obsolencia 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'Donell. "Curso de Administración Moderna". McGraw-Hill México. (1979).

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

Lindgren, Henry "Introducción a la Psicología Social". Trillas. 8ª edicion México (1986).

Luna Rivera, Antonio "Proceso de Investigación Científica - PIC -". CECSA México (1990).

Murray, R. "Estadísticas: Teoría y Problemas". McGraw-Hill. México. (1976).

Quillet, Arístides "Diccionario Enciclopédico Quillet". Arístides Quillet Argentina (1972) Tomo III y IV.

Rodrigues Aroldo. "Psicología Social". Trillas. 6ª reimpresión. México. (1982).

Sayles, Leonard "Personal Los problemas humanos de la dirección". Herrero. 12º 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 informacion 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 administraríamos 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 Incial:	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.
Revision 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.	Aqui 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:	Aqui 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.

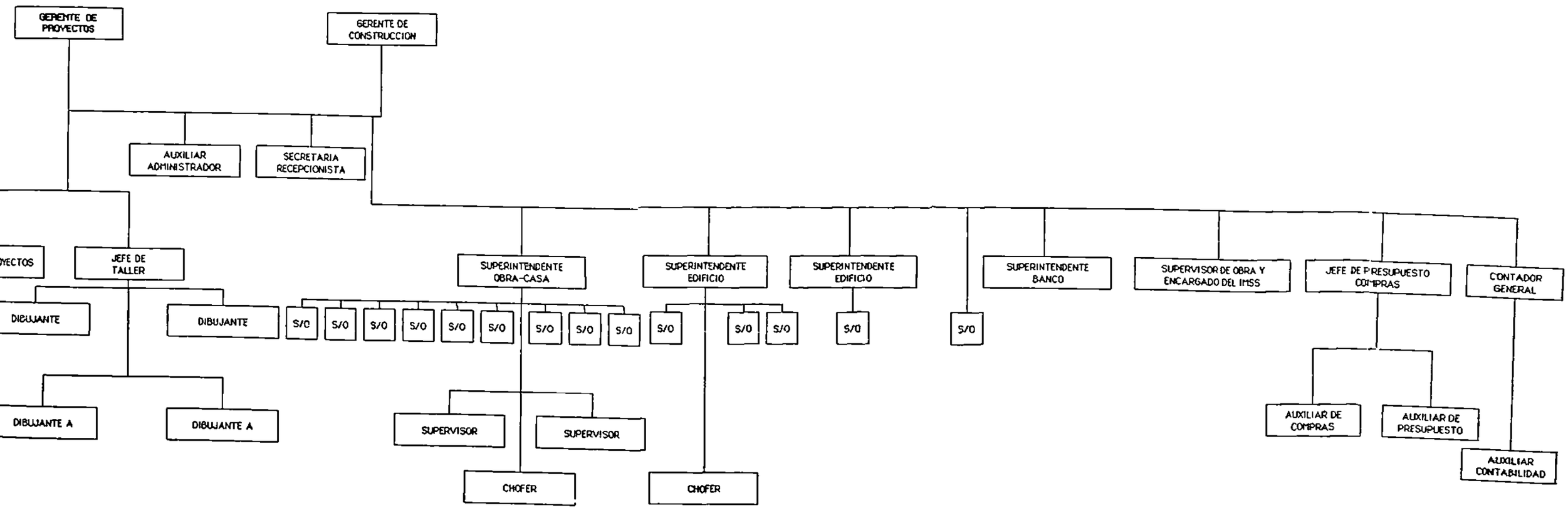
Levantar Información del Personal	En este punto no dedicamos a elaborar el organigrama de la organización así como a hacer el análisis de los puestos de la organización en base al sistema "Human Side"
Escoger el Modelo de Comunicación:	Entre las bibliografías analizadas se escogió el modelo mas adecuado 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 necesar as 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,

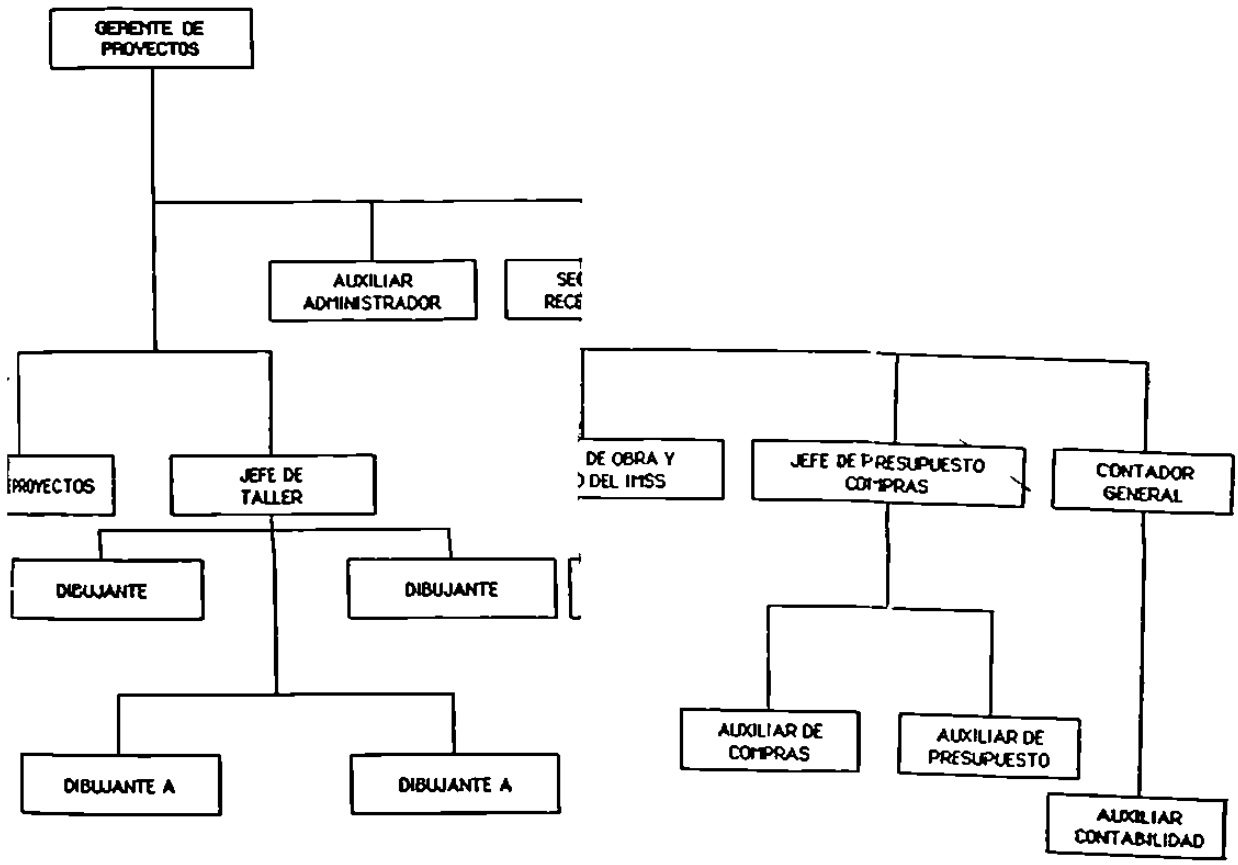
	recavaremos la información necesaria para sustentar nuestras hipotesis.
Previa Revisión del Cuestionario por un Especialista:	Durante esta etapa, fuimos asistidos y/o apoyados por un especialista, con la finalidad de verificar el diseño y funcionalidad de ésta herramienta.
Contactar con un Especialista 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.
Revision 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




GERENTE DE PROYECTOS
AUXILIAR ADMINISTRADOR
SE
REC
PROYECTOS
JEFE DE TALLER
DE OBRA Y
DEL IMSS
JEFE DE PRESUPUESTO COMPRAS
CONTADOR GENERAL
DIBUJANTE
DIBUJANTE
DIBUJANTE A
DIBUJANTE A
AUXILIAR DE COMPRAS
AUXILIAR DE PRESUPUESTO
AUXILIAR CONTABILIDAD