

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**"INFLUENCIA DE LA FORMA DE COMUNICACION
EN LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR MEXICANO"**

**Seminario de Investigación
A d m i n i s t r a t i v a**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:**

PATRICIA ELIZABETH ABDALA SELMEN

**Director del Seminario:
Lic. Victor Manuel Rubio Ragazzoni**

1 9 8 2



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

"INFLUENCIA DE LA FORMA DE COMUNICACION EN LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR
MEXICANO"

I N D I C E	PAG.
INTRODUCCION-----	1
TEMA I-----	4
COMUNICACION TRASCENDENCIA Y ELEMENTOS:	
1.1. IMPORTANCIA	
1.2. ORIGEN	
1.3. DEFINICION	
1.4. FACTOR CINETICO	
1.5. CONTENIDO	
1.6. ELEMENTOS DEL PROCESO	
1.7. BARRERAS	
1.8. NATURALEZA DE LA COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION	
1.9. REQUISITOS	
1.9.1. LA RETROALIMENTACION Y LA AUDICION	
1.9.2. SINCERIDAD	
1.9.3. COMPRESION DE LAS NECESIDADES HUMANAS	
1.9.4. CANALES Y MEDIOS APROPIADOS	
1.9.5. LA COMUNICACION EN EL TRABAJADOR MEXICANO.	
TEMA II-----	23
DINAMICA DEL EMPLEADO:	
2.1. DINAMICA DEL EMPLEADO	
2.2. SATISFACCION Y DESCONTENTO DEL TRABAJADOR	
2.3. METODOS DE MOTIVOS PSICOLOGICOS Y AUTOCRATICOS	
2.3.1. TOMA DE DECISIONES MEDIANTE PARTICIPACION DE GRUPO	
2.4. RESULTADOS EXPERIMENTALES DE LA GERENCIA DEMOCRATICA CON OPERADORAS DE MAQUINAS DE COSER.	
TEMA III-----	33
DIRECCION Y ORGANIZACION SOCIAL EN MEXICO:	
3.1. EL TRABAJO DEL DIRECTOR MEXICANO	
3.2. SITUACION DEL DIRECTOR	
3.3. CONDUCTA Y EFECTIVIDAD DEL DIRIGENTE	
3.4. IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS.	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	41
BIBLIOGRAFIA-----	59

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

Para poder estudiar al hombre, su evolución, sus adelantos, sus fracasos, etc... hay que estudiar paralelamente los adelantos, la evolución, los sistemas, de la comunicación.

La necesidad de comunicarse entre los hombres se remonta hasta sus inicios, cuando tenía que expresar sus sentimientos, emociones, ideas, etc... la comunicación comenzó con simples gestos o ademanes pasando después a los símbolos y sonidos, para posteriormente, llegar al lenguaje.

El lenguaje fué el punto de partida para el desarrollo de la sociedad, pasando después al lenguaje impreso y posteriormente al medio de comunicación que permitió establecer los conocimientos, o sea transmitirlos de generación en generación, éste es, quizá , junto con la rueda, los más grandes descubrimientos del hombre, nos referimos al libro.

En el siglo XIX hubo otro gran descubrimiento hecho por el físico italiano Marconi, el telégrafo : Después pasamos al teléfono de Graham Bell, y, en el siglo XX vino el boom de los inventos, y, con ellos descubrimientos muy importantes para la comunicación, como son el radio, el cine y la televisión, que han permitido llevar a la comunicación al grado de refinamiento que tiene en nuestros días y darle la fuerza preponderante que posee en todos los campos de la acción humana, como son la política, la cultura, la diversión, la educación, etc.,.

La comunicación, como fenómeno social es la fuerza que integra a los grupos humanos, que los crea o los destruye, que los promueve y educa, los incentiva los alerta y los ordena. Una sociedad no puede concebirse sin comunicación, si no la hubiera, sería tan sólo un conglomerado de personas, una agrupación física de entes individuales que persiguiesen fines diversos, sin llegar a una conjunción con su entorno.

Las empresas u organizaciones mexicanas son entidades cuyo ámbito de acción está dentro de la sociedad, en la sociedad, donde nacen, se desarrollan y desaparecen. Los objetivos de éstas entidades van aparejados a los objetivos de la sociedad en que se desenvuelven y, de la misma manera, las necesidades de la sociedad se reflejan en las necesidades de éstas organizaciones, la comunicación, como factor primordial para la evolución de las sociedades, de igual manera es elemento importantísimo para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.

La comunicación de la empresa con el medio ambiente es importante ya que la actividad de la empresa va dirigida hacia su contorno, hacia la sociedad para saber sus necesidades, sus gustos, su aceptación o rechazo de aquello que produce la empresa.

Todo esto funciona como retroalimentación para el sistema y constituye una herramienta importantísima para la toma de decisiones.

De la misma forma la comunicación interna de la empresa es fundamental para la coordinación de los diferentes componentes que integran la organización, ya sea ésta comunicación horizontal o vertical, ascendente o descendente, formal o informal. Hay que estudiar las diversas formas de comunicación existentes con el fin de mejorarlas, implantar nuevas y eliminar otras tan inoperantes.

Este estudio de la comunicación en las empresas mexicanas debe traer como consecuencia el modelo ideal para que exista plena armonía entre trabajadores y dirigentes, así como en las diferentes áreas para lograr el óptimo funcionamiento de la empresa.

En el presente trabajo trataremos de presentar la importancia de la comunicación en México, su definición sus elementos, su contenido y los medios y canales apropiados para su desenvolvimiento. También el presente trabajo hablará de la comunicación en la organización mexicana desde dos puntos de vista:

en cuanto a los trabajadores mexicanos, sus necesidades, sus descontentos y motivaciones, y la posible participación de éstos en la toma de decisiones.

En lo que respecta a los directivos mexicanos, se efectúan algunas observaciones en cuanto a la posición del director su conducta y las implicaciones de sus actividades y actitudes.

También se hace mención a la necesidad de contar con un grupo de orientadores tanto de los trabajadores como a nivel gerencial que coadyuven con objetividad a resolver los integrantes de la empresa.

En la parte final de este documento se hace un análisis con respecto a la reacción potencial del trabajador mexicano, cuando surge algún cambio dentro de la organización, y los posibles métodos de recolección de información, y medición de las posibles respuestas.

La comunicación debe ser cultura e ir en función de ayudar al trabajador mexicano para que logre una superación, ya que uno de los defectos del trabajador mexicano es hacer lo que se le indica y no tiene iniciativa debido a que no tiene una preparación adecuada para hacerlo, el trabajador mexicano necesita de comunicación, enfocado a cultura y educación para la superación tanto individual como colectiva en la sociedad mexicana.

T E M A 1

COMUNICACION , TRASCENDENCIA Y ELEMENTOS

TEMA 1

COMUNICACION TRASCENDENCIA Y ELEMENTOS

1.1 IMPORTANCIA

1.2 ORIGEN

1.3 DEFINICION

1.4 FACTOR CINETICO

1.5 CONTENIDO

1.6 ELEMENTOS DEL PROCESO

1.7 BARRERAS

1.8 NATURALEZA DE LA COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION

1.9 COMUNICACION EFECTIVA

1.9.1. LA RETROALIMENTACION Y LA AUDICION

1.9.2. SINCERIDAD

1.9.3. COMPRESION DE LAS NECESIDADES HUMANAS

1.9.4. CANALES Y MEDIOS APROPIADOS

1.9.5. LA COMUNICACION EN EL TRABAJADOR MEXICANO

I.I. IMPORTANCIA

El mundo de nuestros días se halla en crisis, ante la amenaza de la desintegración del hombre y de la sociedad, la cual ya es previsible, desafortunadamente, en todas las expresiones de la cultura. Esta nos explica científicamente la naturaleza y sus fenómenos; proporciona los medios para dominar la energía del universo más que nunca; pero nos esclarece auténtica y claramente las cuestiones que atñen los actos de nuestra propia vida y en el llamado siglo de las comunicaciones entre los problemas capitales que afrontamos, sino el principal, como una de las causas y, a la vez, efecto de la crisis paradójicamente hablando figura la falta de comunicación eficaz.

La simple palabra comunicación sugiere fragmentadamente solo estructuras en forma de torres de control, mensajes inalámbricos o la imagen de un comentarista que transmite noticias de toda índole, por la televisión. La comunicación significa mucho más que todo lo anterior. Es un fenómeno que tiene lugar por una parte sobre el eje del tiempo y por otra en el espacio anulando la --- distancia. Comunicación es tanto el proceso biológico que rige la herencia en cuyo caso la información que poseen las moléculas de ácido desoxirribonucleico de la célula fecundada la transmiten a las células que forman la progenie hasta la educación, fuente por la cual generaciones coexistentes o sucesivas tratan de establecer un intercambio de experiencias o conocimientos o transmitir-- las de una, la más antigua a la otra.

La comunicación como proceso integrador trasciende a las inquietudes que suscita el estado actual de las cosas. Los esfuerzos que propendan a restablecer, si es que antes las hubo, una comunicación efectiva, contribuirán a evitar el riesgo de la destrucción pero además de superar un período de conflicto responden a la naturaleza misma del hombre porque desde siempre, a partir de la congregación más rudimentaria, la comunicación ha constituido y es elemen-

to básico generador de la sociabilidad. Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es consición de existencia. El hombre que vive aislado decían los griegos es un Dios o una bestia. Es la comunicación en suma, la forma más plausible de colmar nuestra estricta necesidad de convivencia la cual no es asunto privativo de una época. Se identifica con el hombre doquiera que se halle: en el pasado, o en el presente, en el futuro.

El hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble pero la interacción la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia, tal y como el fluido sanguíneo permite la vida al hombre fisiológico, es la comunicación.

Influimos a otros y a la vez recibimos influencia de aquéllos a través de la comunicación. Los inventos y descubrimientos dependen de la acumulación de información de la transmisión de conceptos en forma gradual. Por mucho que la experiencia directa nos haya brindado las adquisiciones de la comunicación con los demás, nos hace comprender los alcances tan limitados de nuestras propias capacidades. La habilidad de los hombres para comunicarse condiciona también la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

En caso de total incomunicación, sin mensaje de ninguna especie ni sentimientos de pertenencia, sin poder servir, ni ser servidos, el hombre deja de ser hombre. No existe.

Para el estudiante y profesional, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de extrema importancia. No basta atesorar un caudal de conocimientos y de reflexiones, si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes. El maestro no sabe transmitir, motivar, dialogar, suscitar dudas

y meditaciones está fuera de su papel.

Quien busca trabajo y no puede establecer la comunicación que describa su formación, sus capacidades y mostrar sus objetivos convincentemente, es muy probable que se vea obligado a tocar muchas puertas, antes de encontrar colocación. Por señalar algunos casos más, basta mencionar que el éxito en las esferas políticas, social, económica, en las relaciones amorosas y en general en las relaciones interpersonales, suele estribar en la habilidad para transmitir lo que se desea o lo que se siente, y sus motivos. Los malos entendidos, las pugnas, a veces tropiezos que obedecen a una comunicación deficiente.

La vida de todos los días nos puede brindar muchos ejemplos de la necesidad de la buena comunicación.

1.2. ORIGEN

El lenguaje no es una función instintiva; es adquirida, es cultura y, presumiblemente, tal como es el sentir de muchos expertos, el lenguaje fué quizá anterior a las manifestaciones más rudimentarias de la cultura material, y precisamente hizo posible dichas expresiones. Es el único camino conocido para llegar al pensamiento, aún cuando este podría ser un dominio natural, separado del dominio natural, separado del dominio artificial del habla (origen prerracional).

Numerosas teorías han tratado de explicar el origen del lenguaje en algunos casos se le atribuye origen divino (teoría Tradicionalista) por instinto fisiológico, el hombre es creador del lenguaje. La descripción, por medio del sonido, es aportación de la escuela sociológica de Tarde, y el lenguaje como fruto de la evolución, esto es, demutaciones tendientes a la adaptación con y en el ambiente, es otra posición.

Desde el punto de vista del sonido producido por el hombre, para expresarse se han formulado cuatro agrupaciones de hipótesis, las cuales respectivamente se refieren al sonido asociado que tiene cada objeto del mundo sensible; a la reproducción de sonidos animales; a la expresión de sonidos instintivamente, y a la emisión, como resultado de la posición de la lengua, con motivo de los gestos que suceden a cualquier estímulo. Estas y otras respuestas son sin duda meras suposiciones; pero de su análisis, Berlo desprende ciertos enunciados. El lenguaje es un conjunto de símbolos significantes para su combinación (sintaxis); dichos símbolos fueron escogidos al azar en virtud de los principios de interpretación, respuesta y recompensa que norman todo aprendizaje. El hombre creó su lenguaje, gradualmente, para expresar su significado, adoptarlo a los demás y obtener que otros tuvieran iguales significados y pudieran externar respuestas.

1.3. DEFINICION

El verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare", puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar conferir con otros un asunto, tomando su parecer (de *comunicare* o *communications*).

En Wriglet "es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra", en tanto que para Berelson y Steiner "es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas".

Aunque el fenómeno de la comunicación se presenta aun en las cosas inanimadas cuando "tienen correspondencia o dan paso a unas con otras", particularmente nos interesa su sentido y proyección humanos.

En este orden de ideas, a pesar de que no hay un consenso en cuanto a su origen etimológico, comunicación es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva.

No hay diferencia sustancial en cuanto a la manera en que se da la comunicación, ya sea que emplee formas verbales, el lenguaje ordinario, la palabra escrita, el lenguaje formalizado (matemática, lógica matemática y ciencia positiva) o la telecomunicación; pero en todos los casos es una corriente que fluye o debe fluir recíprocamente.

Comunicar es un verbo activo o transitivo, lo que lleva a considerar que toda comunicación siempre se da en dos direcciones, e incluye hasta la respuesta silenciosa; implica comprensión pero en muchos grupos o instituciones solo parecen reconocer importancia a ciertas actividades tendientes a informar, enseñar y ordenar a los subordinados.

Las tareas que competen a ejecutivos o supervisores, aún cuando sean del más variado aspecto, desembocan en la comunicación. Deben conseguir esencialmente, que el trabajo se lleve a cabo a través de otras personas es decir, hacer a través de otros y constatar que las cosas se realicen conforme a lo planeado y dispuesto. Es imprescindible así el contacto en forma efectiva entre los sujetos que conjuntan sus esfuerzos para alcanzar metas comunes.

1.4. LA COMUNICACION FACTOR CINETICO DE TODA ORGANIZACION

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia. Hace, en este aspecto, como señala un autor, el efecto del cemento, del concreto, de la goma o las cargas de un campo magnético. Esto no significa de ninguna manera que su papel es estático. A más de ser la argamasa que une, posee carácter activo; tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo.

Atempera oportunamente las desviaciones, elimina los motivos de discrepancias y facilita los acuerdos; advierte la inminencia de catástrofes y llegado un siniestro, facilita las medidas para disminuir sus consecuencias.

En lo que hace a las relaciones humanas dentro de cualquier organismo social, particularmente áreas de trabajo, la necesidad de comunicación es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de distribución o de comunicación que se extienden a través de toda la estructura y son modulares para el funcionamiento correcto de la organización. Se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo, y entre cada persona y su jefe. Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar, o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración.

La falta de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene como consecuencia una participación pasiva.

La interpretación de los informes por el director o los funcionarios encargados presupone, incluso un caudal de información que debe provenir de los subordinados, siempre que se promuevan las condiciones favorables para que se produzca.

La comunicación genera, en este orden de ideas, una convivencia mayor en el seno de la organización y que se lleven bien unas con otras.

Si por otra parte entendemos las relaciones públicas externas como función de dirección, cuyo propósito es crear o mantener una imagen corporativa de una institución e identificar con los intereses del público, o usuarios, sus objetivos de servicio, sus políticas o actuación en la comunidad, es mediante la comunicación como puede granjearse una incesante corriente de buena voluntad hacia el organismo y sentarse las bases de la mutua comprensión.

1.5. CONTENIDO

Es frecuente confundir la forma, el continente de la comunicación con su contenido. A menudo se atienden acuciosamente los medios y recursos para comunicar y se olvida, o a penas se cuida, el verdadero propósito de la comunicación.

La comunicación es proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es trasmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión.

De esto resulta que la comunicación, mirada en su conjunto, es un medio (proceso) y no un fin en si, de hacer común a otros, algo que pensamos o sabemos, para alcanzar objetivos ciertos. En este sentido, su finalidad más trascendente, como hemos expresado reiteradamente, consiste en justificar y hacer realidad al hecho fundamental de la existencia humana.

La información es, aquello que es comunicado, o sea, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado, que no posean hallándose dispersos o sistematizados sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje. La información está implícita en la comunicación y no se da fuera de ella. No tiene efectividad independiente. Los datos devienen información, cuando se recopilan o se reciben, se transmiten, perciben, interpretan y de algún modo se utilizan, o se les asigna conscientemente un destino.

El mensaje representa realmente el resultado material de la actividad de quien emite la comunicación.

1.6. ELEMENTOS

Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación al través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente, es un proceso. En este orden de ideas, la comunicación es un proceso.

El estudio del proceso de comunicación, como el de todo proceso, supone detener su dinámica, para analizar cada uno de sus elementos, sin olvidar que al desglosarlos y enumerarlos apenas se obtiene una visión fragmentada del concepto, la cual no explica la urdimbre de interrelacionarse que proyectan su -- verdadera naturaleza.

El hecho de que la comunicación sea una acción que en todo tiempo es realizada por hombres, y que en alguna medida alcanza sus propósitos, contribuye a crear la falsa apreciación de que es un fenómeno simplista, y nada hay más lejos de la realidad. La comunicación es un fenómeno altamente complejo que precisa acuciosas investigaciones. El interés que despierta ha producido muchos intentos para desarrollar modelos del proceso, con descripciones y listas de sus ingredientes, aplicando analogía que faciliten la comprensión del problema. Hay numerosos ejemplos de modelos y ninguno de ellos puede catalogarse como absolutamente válido. En razón de su correspondencia con el estado -- actual de las aportaciones acerca de la comunicación, resultan de mayor o menor utilidad.

Es posible, sin embargo, presentar un esquema tendiente a considerar todas las etapas que comunmente se reconocen como elementos formativos del proceso.

Algunos autores, partiendo de la existencia de un transmisor y un receptor, destacan los siguientes elementos (1):

(1) A. Menéndez, comunicación y desarrollo, 1972, pág. 41

- a) Forma: medios que se utilizan para la comunicación:
- b) Contenido: Objeto de la comunicación; material que se trasmite,y,
- c) Ruido : interferencias que impiden la transmisión fiel, o que la comunicación llegue a su destino.

Otros más, desde el punto de vista de la Administración, advierten el principio de que todo plan de acción administrativa debe ir acompañado de un plan para comunicarlo a quienes incumbe, y que consecuentemente la comunicación efectiva requiere:

a) Un emisor: debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro claro de lo que desea comunicar;

b) Una transmisión: preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación;

c) Un receptor; capta la comunicación y se espera su aceptación y comprensión del mensaje, y

d) Un procedimiento: sigue el curso de la comunicación y constata su efectividad.

1.7. BARRERAS

Existen cinco clases de barreras a la comunicación: (2)

SEMANTICAS: cuando su origen radica en problemas de sentido, significación acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

FISICAS: fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

FISIOLOGICAS: se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

PSICOLOGICAS: parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que lo rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos efectivos, emotivos.

ADMINISTRATIVAS: la estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

Entre los seres humanos, privan diversos criterios, existen diferencias indudablemente; pero el error, en este caso, consiste en mezclarlas con las diferencias verbales.

Toda clasificación, mirada desde cierto perfil, resulta arbitraria, pero presenta la ventaja de ordenar y homogeneizar bajo algún criterio las partes de un todo, y facilitar su presentación y exámen. Los enfoques que se han planteado son susceptibles de conjuntarse con miras a formular una clasificación más completa, bajo el concepto de que las barreras nunca se dan aisladas, y aun cuando en un momento determinado afecten preferentemente alguna etapa del proceso, se relacionan con todas a la vez puesto que participan del carácter dinámico de la comunicación.

(2) P. Guiraud. La semántica, 1965, págs. 13, 28.

1.8. NATURALEZA DE LA COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION

Cuando se estudia la comunicación en el contexto de las organizaciones, ésta asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla parcialmente. No obstante, su importancia requiere que se haga un serio intento para entenderla todo lo plenamente posible.

El entendimiento de la comunicación en una organización requiere el reconocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación entre individuos, hasta los sistemas más sencillos y complejos que mantienen unidos a los miembros de la organización y que proporcionan los medios por los cuales se relacionan una con otra las partes de la organización y con otras organizaciones.

Una buena comunicación en una organización depende de el proceso de comunicación el cual consiste de los pasos mediante los cuales una idea o un concepto pasa desde su concepción por una persona o sea transmisor y receptor. A través de la comprensión de éstos pasos y de las barreras que se presentan , se puede lograr una comunicación más efectiva.

En el siguiente paso la codificación el transmisor organiza sus ideas en una serie de símbolos diseñados para comunicarse con los receptores deseados elige palabras o frases adecuadas que pueden ser comprendidas por el receptor y también elige el medio apropiado que deba emplear. El siguiente paso es el transmisor o sea la transmisión del mensaje codificado por los canales seleccionados en la estructura organizacional. Después el receptor entra en el proceso. Se sintoniza para recibir el mensaje. Si éste es oral debe ser un buen oyente. Si el receptor no funciona, sin embargo el mensaje se pierde . En seguida es decodificar, en éste paso puede no estar de acuerdo con la idea de que el transmisor codificó originalmente, debido a la diferencia en

percepciones entre el receptor y el transmisor, en cuanto a la semántica , o significado de las palabras. Por último el receptor actúa o responde. Puede archivar la información pedir que se amplíe, o emprender cualquier otra acción. Sin embargo puede no haber certeza alguna de que la comunicación haya tenido lugar a menos que exista cierto tipo de retroalimentación para el transmisor en la forma de un acuse de recibo del mensaje.

Si bien este análisis se ha efectuado en términos de la comunicación de símbolos orales, debe reconocerse que la comunicación no oral está ocurriendo en forma simultánea. En la comunicación frente a frente las partes también están respondiendo a las expresiones faciales, gestos, posturas corporales y a otros estímulos no verbales que son tan importantes para el proceso de comunicación como las palabras que se dicen. Con frecuencia se presentan problemas cuando existe conflicto entre la comunicación oral y no oral.

1.9. REQUISITOS DE LA COMUNICACION EFECTIVA

La comunicación efectiva, incluso entre amigos, unas veces es difícil y en otras imposible de lograr a pesar de su relación. Por lo tanto, se puede esperar que cuando existan relaciones jerárquicas, como en el caso de una organización, y cuando los sentimientos interpersonales son en ocasiones más negativos que positivos, el proceso de comunicación requerirá incluso más atención y esfuerzo, si se quiere que rinda el nivel de entendimiento necesario para la eficiencia de las operaciones. A pesar de la complejidad del proceso, existen ciertos principios fundamentales que deben interesar a los gerentes y a los supervisores.

1.9.1. LA RETROALIMENTACION Y LA AUDICION

En toda comunicación debe existir la retroalimentación proveniente del receptor para el transmisor. Más aún, el destinatario debe sentirse libre para responder plenamente. Por desgracia, los procedimientos de retroalimentación con mucha frecuencia se establecen pero no son utilizados debido a que los gerentes tienden a escuchar con muy poca efectividad lo que le dicen los individuos. Por lo tanto, la audición quizá sea la dimensión de más importancia pero la más descuidada de la comunicación.

La mala audición no es el único obstáculo que mantiene acierto el circuito de la retroalimentación. Los receptores en ocasiones se sienten embaazados o están renuentes a admitir que el mensaje no fué con claridad y por ellos. En tales casos los movimientos afirmativos con la cabeza y la respuesta de sí señor no significa que el mensaje haya sido claramente descifrado. Conviene que se utilicen métodos más concluyentes para determinar que mensaje ha sido claramente comprendido.

1.9.2. SINCERIDAD

Al planear la comunicación con los subordinados, los gerentes deben reconocer que su sinceridad o hipocresía pronto se tomará en cuenta. Esto es cierto no sólo en las relaciones frente a frente en donde el comportamiento no verbal puede no coincidir con lo que se dice, sino también en otros tipos de comunicación. Muy a menudo la gerencia tiene planes para cierto tipo de acción, pero al comunicar sus planes a los empleados, intenta ocultar la naturaleza de la acción, o intenta decir a los empleados lo que cree que ellos desean oír. No se necesitan muchos episodios de este tipo para que los empleados empiecen a dudar de la sinceridad de las intenciones de la gerencia. Si ésta establece una línea de tratos justos y honestos con los empleados, tendrá más posibilidad de que su comunicación sea aceptada.

1.9.3. COMPRENSION DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Existe una íntima relación entre la motivación y la comunicación que -- siempre deberá tenerse en cuenta. Puesto que es inherente a la naturaleza humana escuchar a alguien que tiene algo que decir acerca de las cosas en las cuales está interesado una persona, la atención de la gerencia a las necesidades, intereses y actitudes de los empleados, puede acortar hacia el camino hacia facilitar la receptibilidad del empleado.

1.9.4. CANALES Y MEDIOS APROPIADOS

Para la efectividad máxima de la comunicación, los canales y medios que se usen deberán ser los adecuados. El gerente puede elegir usar los canales de la organización formal, los canales informales, o ambos. Respecto a los medios, puede elegir entre varios tipos de comunicación escrita u oral. Su

decisión, tanto respecto a los canales como a los medios deberá estar basada en consideraciones tales como la importancia de la rapidez, la necesidad de la retroalimentación proveniente de sus subordinados, y el conocimiento del grado de aceptación por parte de aquéllos de la comunicación.

Al planear la comunicación, deben tomarse en cuenta los estereotipos que tienen las personas respecto a los medios de comunicación como resultado del abuso de determinados medios para la transmisión de información de --- cierto tipo.

1.9.5. LA COMUNICACION EN EL TRABAJADOR MEXICANO

El trabajador mexicano es un poco difícil de hacerlo comprender ya que el desde sus antepasados no ha sido educado para aceptar sus errores, por lo que trae como consecuencia un desacuerdo entre jefe y un subordinado, cuando el jefe trata de hacer notar un error en el subordinado se genera un conflicto.

El trabajador mexicano no se preocupa mucho por seguir adelante ni por cooperar con una empresa generalmente se preocupa por su trabajo y por como mantener a su familia, más no supera por ayudar a la empresa a salir adelante con lo que el pueda aportar a ésta.

En la actualidad se han implantado sistemas para la educación tanto en jóvenes como en adultos para esto se está usando en México medios de comunicación donde el trabajador se entere de que el país se preocupa por sus ciudadanos y trata de hacer que la gente mexicana tome conciencia y se olvide de ese machismo mexicano que por naturaleza trae en su sangre.

Un trabajador mexicano no le interesa si el país marcha bien o no le interesa comer y vivir aunque sea al día, por lo que es más difícil de lograr un razonamiento de su parte aun usando la comunicación más efectiva.

Como Licenciados en Administración debemos cooperar con México para hacer que el trabajador mexicano tome conciencia de las cosas y coopere con las empresas, negocios y con las asociaciones que le ofrecen una superación.

T E M A I I

DINAMICA DEL EMPLEADO

T E M A 1 1

ACTITUD DEL EMPLEADO MEXICANO

- 2.1. DINAMICA DEL EMPLEADO
- 2.2. SATISFACCION Y DESCONTENTO DEL TRABAJADOR
- 2.3. METODOS DE MOTIVOS SICOLOGICOS Y AUTOCRATICOS
- 2.4. RESULTADOS EXPERIMENTALES DE LA GERENCIA DEMOCRATICA CON OPERADORAS DE MAQUINAS DE COSER.

2.1. DINAMICA DEL EMPLEADO

(3) DINAMICA.- perteneciente o relativo a la fuerza cuando produce movimiento.

EMPLEADO.- persona que desempeña un oficio o empleo, ya sea a las órdenes de un gobierno o a las de un particular, corporación y empresa.

La psicología nos enseña que el trabajador, al igual que cualquier otro individuo, necesita de ciertas cosas y que tales necesidades influyen en un modo de sentir y de comportarse. Una escuela de psicología llamada "dinámica" o "configurativa", mantiene que existen dos clases principales de necesidades que los hombres luchan por satisfacer. La primera clase incluye las necesidades que se relacionan con la supervivencia: alimento, vestido y techo. A estas necesidades a veces se les llaman "primarias" o necesidades biológicas.

La segunda clase importante de necesidades pudiera designarse como sociales o psicológico sociales. Aceptación por los camaradas del trabajador, aprobación de todos los demás, inclusión en grupos sociales oficiales y extraoficiales de la planta, del hogar y de la comunidad, participación en los grupos de planeamiento; todas ellas son importantes fuerzas motivadas (o motivacionales, para deslindarlo modernamente).

Los auspiciadores de esta perspectiva de necesidades dinámicas dicen que todos los trabajadores "motivados" se encuentran en una relación de tirantez o tensión con su medio ambiente. Resisten necesidades insatisfechas. Estas necesidades insatisfechas pueden ser biológicas, sociales, o por lo común, una combinación de ambas. En tiempos normales un trabajador de tiempo completo es tará capacitado, según toda probabilidad, para cubrir el mínimo de sus necesida des biológicas; ni el ni su familia padecerán de frío ni de hambre. Sin embargo

(3) Enciclopedia Salvat. Tomos IV y V. 1979, varios autores.

la mayoría de los hombres en México no se detienen ahí en sus apetitos y deseos para uno de los trabajadores mexicanos, el techo puede significarle ser dueño de un hogar en forma de granja, extendido en un acre de tierras, más bien que arrendar una casa de cinco habitaciones de las hechas en serie.

El valor de prestigio del hogar le representa una necesidad social una fuerza motivante que le importa más que la necesidad primaria biológica del techo y abrigo. Como propietario de un hogar, deriva aprobación de sus amigos y compañeros de trabajo. En este caso, un salario elevado sería el medio indirecto de satisfacer su necesidad.

2.2. SATISFACCION Y DESCONTENTO DEL TRABAJADOR

"me voy porque - bueno, por varias razones".

Principalmente me separo porque deseo irme para superarme, el trabajador está reflejando descontento con su trabajo. Se comprende bien que no aclarará al entrevistador de salida las verdaderas razones para retirarse del trabajo.

La dinámica del trabajador tras su falta de satisfacción era tan compleja, que no ha de sorprendernos el que no haya querido o podido explicarla.

Para comprender la dinámica del trabajador nos hemos de aprovechar de los hilos conductores que se nos suministran.

¿De qué modo expresan su descontento los grupos de trabajadores y los individuos? Inconstancias en el trabajo o abandono de él constituyen uno de los principales índices de descontento.

La gerencia se interesa siempre en las causas de "retiro", así como en los métodos de control. Tomando medidas como por política para impedir el descontento antes de que los trabajadores se separen de sus empleos, vayan a la huelga o muestren de otra manera su descontento, los ejecutivos logran a menudo impedir que se presenten situaciones de emergencia en el trabajo.

Nuestra tesis central se funda en que la solución de éste problema de la conducta del trabajador no puede provenir de medidas de emergencia, o de una vez al año, como las que se introducen al negociar el contrato de la unión. Tampoco se obtiene la solución mediante técnicas de negociaciones más atinadas y precisas. Sólo puede lograrse por la gerencia de personal, si ésta cuenta en su base misma con metas que tomen en consideración el bienestar del trabajador así como su eficiencia productiva.

Vamos a definir la satisfacción del trabajador como un estado de estímulo o tensión normal. La gerencia se referiría a un individuo satisfecho como-

a trabajador bien ajustado. No es peleonero desde el punto de vista de la gerencia, el trabajador disfruta de unas relaciones adecuadas entre varios grupos, inclusive de supervisores y de la gerencia. Experimenta, y en ocasiones la expresa, un grado de lealtad hacia estos grupos y hacia la empresa para la cual trabaja. Deriva satisfacción de ser miembro de éstos grupos. Su capataz o supervisor aprueba el tipo de grupo al que pertenece. Parte de su satisfacción proviene a través de este estado de estímulo normal. Se traduce en un trabajo satisfactorio, y por lo que comunmente se denominan buenas relaciones con la gerencia. Es un trabajador satisfecho.

El descontento del trabajador, por otra parte, es un estado de tirantez o de tensión anormal. Por lo que a la gerencia se refiere, puede decir que un trabajador descontento es el que no se encuentra en un estado de estímulo normal. El trabajador deja de ser un productor. Puede convertirse en buscapleitos. Con frecuencia, la conducta del trabajador es resultado de ser miembro de camarillas de trabajadores que fomentan una actitud que, desde el punto de vista de la gerencia, resulta desajustada o indeseable. Dichas tensiones suelen manifestarse en agravios, demoras en la producción o ausentismo -- inusitado. Las tirantezas anormales, en sus etapas más avanzadas, dan como resultado manifiestas actividades como paros en el trabajo, autorizados por la unión, o no autorizados, separaciones de empleo o práctica de actos de otra naturaleza que no se avienen con las normas que desearían las gerencias.

Hemos de poner énfasis aquí en la palabra normal, lo cual tiene que ver con el punto de vista tomado con respecto al trabajador. Tal como la unión juzga de la conducta del trabajador cuando éste se declara en huelga autorizada, su actitud es normal. Por cuanto al trabajador, según la percibe él, también es normal, debido a su lealtad hacia el grupo al que pertenece, la

cual engendró la conducta. Vista por la gerencia, resulta, por supuesto, anormal o desajustada o indeseable. Cuando el consumidor la considera, tal conducta aparece desconcertada o justa, dependiendo de la perspectiva y de las afiliaciones que posea. Todo lo cual se deriva del punto en que uno se coloque para enfocar la conducta seguida y de las sociedades de que sean miembros y de las lealtades que sientan los observadores.

2.3. METODOS DE MOTIVOS SICOLOGICOS Y AUTOCRATICOS

Las gerencias que se percataron de la importancia de la satisfacción del empleo han tenido hacia los métodos psicológicos en oposición de los autocráticos.

Una gerencia psicológica la es de "nosotros", más bien que de "yo". Toma en cuenta los sentimientos y las necesidades del trabajador. Algunas de dichas necesidades provienen de las interrelaciones de individuos y grupos en sistemas sociales de negocios o industriales. Incluyen participación: "trabajar con". Son complejas pero pueden llegar a entenderse mediante discusiones. El estímulo es el procedimiento de obtener que las gentes, hagan algunas cosas, se conduzcan según cierta norma. Una manera es decirle, u ordenarle , a alguien que lo haga; otra es arreglar la situación de manera que él lo haga porque es una cosa natural hacerla, porque desea hacerla.

2.3.1. TOMA DE DECISIONES MEDIANTE PARTICIPACION DE GRUPO

El procedimiento psicológico se caracteriza principalmente por la manera en que toman las decisiones referentes a las condiciones y a los sistemas de trabajo.

En el modo psicológico el grupo participa en la toma de la decisión; al paso que en el autocrático, existe una ausencia notable de participación del grupo.

Tannenbaum y Massarik hacen una lista de las ventajas que se derivan de este tipo de participación en la toma de decisiones de la gerencia, aumento de producción, reducción en la inconstancia y relaciones más pacíficas entre la gerencia y los trabajadores. Sugirieron varias condiciones necesarias para una participación efectiva: capacidad del subordinado para participar ;

actitud favorable del subordinado hacia la participación; percepción de la necesidad de la participación por parte del subordinado y capacidad del subordinado para expresarse.

Algunas gerencias han llegado al método de participación de grupo en parte, mediante ensayos y errores o por la supervivencia de métodos que tienen éxito. De esa manera una selección natural de procedimientos de personal ha representado, con toda probabilidad una gran parte en la génesis y en el uso del reproche psicológico por varias gerencias. Algunas otras directivas, han apoyado programas de investigación experimental que proporcionaron pruebas en favor del modo de estímulo psicológico.

2.4. RESULTADOS EXPERIMENTALES DE LA GERENCIA DEMOCRATICA CON OPERADORAS DE MAQUINAS DE COSER.

En el caso de la toma de decisiones por participación de grupo. Estas operadoras de máquinas de coser trabajan bajo un plan de incentivo de pago. Se escogió a un grupo de producción elevada y se discutió el asunto de la producción con ellas, indicándoles que podían, si lo deseaban así, establecer sus propias metas de producción. Hasta la época en que se inició ese estudio, las muchachas producían entre 70 y 78 unidades por hora. Después de la discusión grupal, se llegó a un convenio, entre las trabajadoras de que deberían de fijar 84 unidades por hora como meta.

En menos de una semana, estas trabajadoras excedieron el límite que habían establecido para sí mismas. Efectuóse otra discusión de grupo con objeto de determinar se les interesaría cambiar la meta. Decidieron que se pondrían una meta de 95 unidades. Durante la semana siguiente no alcanzaron el límite. Con motivo de una tercera junta, las trabajadoras determinaron establecer la meta de 90 unidades de trabajo por hora como producción. La continuación del estudio durante un período de seis meses indicó que la producción promediaba 88 unidades por hora, ese lapso de medio año.

La conclusión de los resultados obtenidos fué que la participación del grupo y la decisión mutua contribuyeron a un cambio en la actitud.

Estas condiciones esclarecieron un grado de estímulo que resultó en aumento de producción no fué acompañado de ningún aumento en el cansancio.

Con esto es indispensable comentar que el trabajador cooperará más siempre y cuando lo hagamos sentir una parte importante de la organización y seamos estimularlo, pues al presionar al trabajador a que actúe o trabaje de cierta forma es obligarlo y el toma una actitud negativa ya que cada quien tiene su manera de trabajar, lo importante es que cada quien actúe de la mane

ra que crea más conveniente siempre y cuando responda en su trabajo y se sienta agusto tanto él como el grupo de trabajo que lo rodea, así siempre obtendremos una producción, integración y una buena organización en cualquier tipo de empresa.

T E M A I I I

DIRECCION Y ORGANIZACION SOCIAL EN MEXICO

T E M A I I I

DIRECCION Y ORGANIZACION SOCIAL EN MEXICO

- 3.1. EL TRABAJO DEL DIRECTOR MEXICANO
- 3.2. LA SITUACION DEL DIRECTOR
- 3.3. CONDUCTA Y EFECTIVIDAD DEL DIRIGENTE MEXICANO
- 3.4. IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS EN MEXICO.

3.1. EL TRABAJO DEL DIRECTOR MEXICANO

Al ir obteniendo perspectivas dentro de la naturaleza de la actividad de directoría, cobra interés y valor al analizar y el estudiar los problemas de trabajo del dirigente mexicano.

Algunos mexicanos ejecutivos emplean una gran parte de su tiempo en una clase de actividad, digamos la de relaciones públicas; otros puede darle énfasis a las finanzas; aquéllos a las ventas, y todavía algunos, a las actividades de ingeniería.

Una de las metas de los estudios de dirección en México, emprendidos por juntas de Investigaciones de Personal, ha sido la de analizar sistemáticamente las actividades de dirigencia como actos por personas que influyen a otras personas en una dirección compartida... el término "dirección compartida" implica que la persona influida por un acto de dirigencia participa positivamente; esto es: que responde en la dirección de la meta del director.

Técnicos de análisis de empleos mexicanos han aislado y clasificado cerca de 200 variables pertenecientes a las actividades de individuos que ejecutaban trabajos de líderes. Estas variables incluyen la perspectiva de las personas que ejercen la actividad, las situaciones en que ocurren los actos dirigentes y lo que el director mexicano hace en su trabajo. En ésta sección estamos interesados en los que el director mexicano hace en su trabajo.

Se efectuó un análisis de empleos y procedimientos de trabajo como instrumentos para analizar estas actividades. Los técnicos de análisis de empleos mexicanos observaron las actividades del miembro de la organización revisaron sus comunicaciones, celebraron conferencias con sus asociados y tomaron notas de las relaciones interpersonales de los diferentes funcionarios de una organización. Estudiaron los empleos de presidente, vicepresidente, gerente general, tesore

ro y jefe de oficina en varias situaciones de negocios en México. Clasificaron las actividades o responsabilidades en catorce grupos : inspección de la organización, investigación y búsquedas, planteamiento, preparación de procedimientos y métodos, coordinación, evaluación, interpretación de proyectos y procedimientos, supervisión de operaciones técnicas, actividades de personal relaciones públicas, consulta profesional, negociaciones, horarios, cursos, así como operaciones técnicas y profesionales.

En México no podemos presuponer que a todos los directores de la gerencia superior les incumba la misma cantidad de deberes técnicos, se comparan en la llamada "dirigencia". Este hecho extiende sus ramificaciones no tan sólo para describir la situación en la que actúan los dirigentes; sino también para la selección y el adiestramiento de ejecutivos y personal de la gerencia. Tomando esta perspectiva del análisis de las actividades de un directivo mexicano , ya que podemos acercarnos a la discusión de la situación en la que surge y opera la actividad dirigente.

En México existen varios tipos de empresas entre ellas las empresas familiares, este tipo de empresas es un poco difícil en su manejo ya que la mayoría son parientes y se preocupan un poco menos ya que quieren evitar un problema familiar.

3.2. SITUACION DEL DIRECTOR

Quizás la razón principal por la que la situación de la directoría no se haya estudiado cuantitativamente, con mayor amplitud, en lo pasado, sea la complejidad de la situación del director y el hecho de que no sean fáciles de obtener los métodos mediante los cuales aislar las variables pertenecientes a la situación. Varios estudios hechos en México han venido trabajando en esta dirección durante varios años, han desarrollado técnicas para la descripción cuantitativa de grupos la cual tal vez nos suministre el fundamento necesario para los trabajos en el análisis, la interpretación y la descripción de grupos para varias décadas que sigan en el porvenir.

Existen en total de quince variables o dimensiones de la situación de dirección, la lista de dimensiones de grupo cuantificables es: (4)

- 1.- Tamaño de grupo.
 - 2.- Viscosidad: la cohesión o el sentimiento "nosotros" del grupo. Lo cual resulta un índice de cuán estrechamente de grupo unido o se encuentre éste.
 - 3.- Homogeneidad: La diversidad de los miembros en términos de variables tales como edad, pertenencia a muchos grupos exteriores o pocos, intereses comunes entre los miembros y estatuto socio-económicos de los miembros del grupo.
 - 4.- Flexibilidad: un grupo con muchas tradiciones, de antigua creación y persistentes en ciertas normas de conducta; se dice que no es muy flexible. Si las tradiciones han sido de corta duración, si las reglas de conducta no son rígidas y los controles no son fijos, entonces pudiera haber un grado interno e intenso de flexibilidad.
- (4) John K. Hemphill "Situational Factors in Leadership", 1949, p.p. 30,50 .

- 5.- Permeabilidad: se refiere a las restricciones para la entrada de -- miembros en el grupo. Esta variable se refiere a la rígidez o sólidez de las barreras del grupo.
- 6.- Polarización: el grado de orientación hacia metas claras y defini-- das. Si las metas por alcanzar del grupo son numerosas, o si no -- están bien definidas entonces el grupo mostraría inferior polariza-- ción.
- 7.- Estabilidad: algunos grupos son estables en grado sumo, en que muy-- pocos cambios ocurren en ellos. Otros grupos tienen un índice bajo de estabilidad, pues los cambios ocurren con frecuencia. La perma-- nencia de los miembros en el grupo está relacionada con su estabilidedad.
- 8.- Intimidad: intercomunicaciones muy estrechas pueden existir entre - miembros del grupo. Algunos pueden conocer bien a otros, o ser es-- tirados en sus relaciones personales, sin muchas discusiones o comu-- nicaciones entre miembros.
- 9.- Autonomía: ciertos grupos son sumamente autónomos en que disfrutan-- de bastante independencia con respecto a otros grupos. Pueden de-- pender de otros; con lo que carecen de autonomía .
- 10.- Control: el índice que refleja la cantidad de control sobre un gru-- po es una manera de manifestar cuantitativamente, el grado en que - los miembros del grupo se rigen por condiciones o fuerzas exterior-- res o por personas que no son miembros.
- 11.- Posición: indicador de la posición del individuo que completó o su-- ministró los datos. La posición quede ser elevada o baja en el grupo.

- 12.- Potencia: la fuerza de las necesidades de la persona que pertenece al grupo. Tiene relación con la importancia de los miembros del grupo. Un índice de baja potencia indica que están involucradas muchas necesidades menores. Una potencia elevada indicaría una necesidad grande involucrada, o varias, para pertenecer al grupo.
- 13.- Tono hedónico: la cantidad de satisfacción derivada por pertenecer al grupo. Si un miembro dice que no obtiene mucho sentimiento de satisfacción por el hecho de pertenecer al grupo- entonces el tono hedónico sería bajo en grado.
- 14.- Participación: la cantidad de participación de los miembros. Si emplean todo su tiempo y su esfuerzo disponibles en actividades de grupo, entonces la participación se encuentra al máximo.
- 15.- Dependencia: índice de las relaciones entre un individuo miembro de un grupo y su dirigente, en términos de cuánto depende el miembro de su director.

Cada una de éstas dimensiones pertenece en alguna forma a la mayoría de las organizaciones. Cada una se supone que está grávida de significaciones psicológicas y operativas. Cada una se incluye en la total configuración psicológica de la organización; esto es; ayuda a describir a la organización íntegra más bien que a un simple fragmento o parte de la organización.

La efectividad del dirigente depende, en gran parte, de su papel dentro de las organizaciones jerárquicas más grandes. Entonces la conducta del dirigente no puede entenderse por referencia tan solo al grupo de empleados supervisado. Desde un punto de vista más amplio se deben estudiar las relaciones de supervisor a empleado sin tomar en cuenta el escenario o aspecto de la organización.

3.3 CONDUCTA Y EFECTIVIDAD DEL DIRIGENTE

Un líder, con influencia en la gerencia general, trata de ayudar a los empleados a conseguir sus metas, sus esfuerzos obtendrán efectividad completa. El trabajo del departamento tenderá a ser desempeñado de una manera económica, llevándose también a cabo a entera satisfacción por parte de los empleados. Sin embargo si el supervisor que carece de influencia con sus superiores en jerarquía pretende ayudar a que los empleados logren sus metas todos sus esfuerzos fracasarán, y tal fracaso se verá acompañado por un nivel muy bajo de satisfacción del empleado.

Otros estudios se han enfocado hacia la cantidad de responsabilidad que incumbe al dirigente, el grado de autoridad que posee y la que delega. Los estudios han desarrollado técnicas o medidas en formas de escalas que suministran anotaciones por responsabilidad, autoridad y delegación de autoridad.

Se ha comprobado que cuánto más alto sea el escalón en que funciona el ejecutivo, más elevada parece ser su evaluación de su responsabilidad, autoridad y delegación de autoridad.

No tan sólo la efectividad de la conducta del dirigente recibe influencias del cuadro social dentro de la compañía o de la jerarquía de la organización de la empresa; también influyen las normas de los grupos sociales exteriores.

Las selecciones de grupos sociales reciben influencias no sólo del nivel de su escalón en la empresa, sino también de su empleo particular y del departamento en el que preste sus servicios. Queda a la vista que los miembros en organizaciones sociales y profesionales y el número de cuotas de miembros pagado por la compañía aumenta a medida que el ejecutivo asciende en su escalón.

3.4 IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS

Resulta desafortunado, al parecer, que muy pocos programas en vigor ahora en los negocios y en la industria para el adiestramiento de ejecutivos tome en cuenta los aspectos de la situación dirigente que hemos venido discutiendo.

Al concebir un programa de desarrollo de ejecutivos, sugerimos que sería valioso incluir en el curso que siga cualquier empresa programas sobre dinámica de grupo y dirigencia.

El programa habría de fundamentarse en los principios psicológicos de dirigencia, supuesto que sólo por los conocimientos que el educando pueda obtener de tales resultados de investigaciones, se encontrará capacitado para advertir con claridad las implicaciones de la situación dinámica en las funciones de directoría. Las actividades de ejecutivos y directores deben compaginarse con otras técnicas y métodos de personal adecuado por medio del adiestramiento. De mucha ayuda habrán de ser las opiniones supervisoras y los inventarios, de todo lo cual es un muy buen ejemplo ¿Como supervisar?.

La carrera del Lic. en Administración es un escalón para el desarrollo de ejecutivos mexicanos, aunque todavía le falte reconocer al país estatutos que sólo le corresponden a él, el Lic. en Administración tiene que luchar por que se le reconozca tal cual y demostrar en cualquier tipo de empresa la eficiencia y hasta donde se puede llegar dando todo lo que se tiene y se conoce.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El gerente general con frecuencia se preocupa de como reaccionarán los empleados cuando introducen una nueva política. Supuesto que no lo sabe con anticipación, adivina por lo general o calcula su mejor curso de acción de determinadas circunstancias. Opera a ciegas en ausencia de informes fidedignos acerca de lo que sus trabajadores desean. Lo que le agradaría conocer es la actitud el empleado con respecto a cualquier tópico específico, sin embargo, como no puede ver una actitud y, por lo tanto, encuentra difícil concebir su medida, actúa sin conocimiento. Lo que necesita en realidad, por supuesto, es algún vaticinio respecto a la reacción probable de su grupo a alguna política o procedimientos propuestos. Esta reacción potencial puede denominarse actitud. Una actitud se forma de una acumulación de informes y de experiencias que predispone a un individuo hacia cierta conducta.

A propósito están las urnas electorales. A la gente se le pregunta como piensa votar en la próxima elección. Las personas interrogadas pueden meramente expresar una opinión respecto a como votarán; esta opinión es su mejor calculo de su conducta probable (actitud) en el momento de la elección. El que en verdad persistan o no y voten en la forma en que declararon que lo harían depende, en parte de los acontecimientos que intervienen, los cuales tienden a modificar su conducta potencial. Las opiniones son la expresión patente del juicio más exacto que el individuo posee de sus actitudes.

Supongamos que la gerencia está estudiando la adopción de un plan de incentivo de salarios.

Los empleados pueden poseer un alcance considerable de opiniones por cuanto a lo deseable de este plan de pagos. Antes de que se adopte el procedimiento, la gerencia pudiera hallar de utilidad examinar las actitudes de los trabajadores, con objeto de conocer al estado actual de receptividad del gru-

po trabajador hacia semejantes proyectos y en favor, de otra alternativa. Esta clase de información sume o implica un método para la medida de las actitudes.

Un proyecto más seguro para estimar la actitud del empleado sería discutir sus actitudes en una entrevista. Esto significa que todos los empleados pudieran ser entrevistados o si es una gran compañía, limitarse a una porción específica. La técnica de la entrevista pudiera asumir alguna de éstas tres formas: (5)

LA ENTREVISTA DE CONSEJO: este tipo de entrevistas no tiene como meta inmediata deslindar las actitudes de los empleados para uso de la gerencia. Sin embargo, muy amenudo las actitudes del empleado quedan al descubierto para el consejero en el curso de la entrevista, y tales informes le llegan a la gerencia indirectamente por los informes de los consejeros.

LA ENTREVISTA NO GUIADA: cuando se principiaron las entrevistas, al empleado se le permitía que hablara sobre lo primero que le venía a la mente, algunos piensan que este tipo de entrevista es valioso, porque no insinúa palabras para los labios del empleado con el hecho de enderezar preguntas directas. Habla con toda libertad de cuanto desea.

LA ENTREVISTA GUIADA: en manos de un entrevistador hábil, ésta técnica pudiera ser de valor. Una serie de preguntas predeterminadas, referente a las actitudes que le agradarán a la gerencia profundizar se conservan siempre en la mente, a medida que el entrevistador procede con su tarea. Se preocupa por cubrir cada uno de los tópicos durante la conversación. Tal deslinde es la actitud del empleado es muy común que se concluye en una medida de media hora aproximadamente.

(5) Reclutamiento, Selección e inducción de personal, diagnósticos administrativos por computador, varios autores, 1979, p.p. 19,20.

Una posible crítica a los dos tipos de técnicas entrevistadoras radica en la posibilidad de malas interpretaciones a las preguntas del entrevistador, no hay manera de probar el efecto de preguntas repentinas antes de que se presenten. Ni comprobación adecuada para ver si las preguntas no se encuentran fuera del alcance del empleado, si no se están entendiendo bien a si las preguntas aparecen capciosas por la selección de las palabras contenidas en ellas.

En conclusión sabemos que existen tres tipos de entrevistas y que son prácticas y aplicables en nuestras empresas, éstos tipos son los ya mencionados, y sabemos que la entrevista es el factor más importante en una selección de personal ya que con ella podemos darnos cuenta del tipo de gente que prefiere y se interesa por colaborar en nuestra empresa.

Las técnicas que se describieron, algunas de ellas sumamente complicadas, tienen por objeto inquirir lo que marcha mal. Emplean partidas preparadas para una situación determinada y particular. Pueden suministrar una anotación compuesta, o total que refleje la satisfacción del empleado en general o que los incluya a todos, siempre que sea adecuado el campo de la situación total sobre la cual comprueben actitudes.

Un método más sencillo para obtener la satisfacción que incluya a todos los empleados lo tenemos disponible concebido y evaluado se puede combinar con otras partidas de actitud específica o emplearse por sí mismo. Cuenta con las siguientes características: (6)

- 1) Suministra un índice de satisfacción general.
- 2) Es aplicable a la amplísima variedad de situaciones y empleos.
- 3) Es sensitivo a variaciones en actitud.
- 4) Las partidas parecen ser bastante realísticas.

(6) A.H. Braytfield, "an index of Job Satisfaction", 1951, pág. 307.

5) Suministra un índice fidedigno.

6) Es breve emplearlo con facilidad, y se computa también con facilidad.

Algunos trabajos son más interesantes y satisfactorios que otros.

Deseamos saber como juzgan las personas los diferentes empleos:

1.- El trabajo es como una diversión para usted?

2.- El trabajo es por lo general lo bastante interesante como para impedir que se aburra?

3.- Parece que sus amigos se interesan más en sus trabajos?

4.- Considera su trabajo desagradable?

5.- Considera que su trabajo no es más interesante que otros que pudiera conseguir?

6.- Se le hacen muy largos los días de trabajo?

7.- Usted considera que su trabajo no es interesante?

8.- Esta satisfecho con su trabajo?

9.- Esta arrepentido de haber aceptado este trabajo?

10.- Qué opinión tiene de nuestra compañía?

Todas éstas preguntas nos sirven para comprender más a los trabajadores de nuestras empresas pues cuantas veces no nos interesa si están agusto o no lo único que nos interesa son las utilidades y el rendimiento de los empleados pero no siempre porque se encuentren satisfechos en la empresa, aunque este cuestionario muchas veces no nos dé el resultado óptimo que se espera ya que por mucha gente por temor no lo contestaría honradamente.

La gerencia siempre debe de hacerle saber a sus trabajadores que se les toma en cuenta sobre todo en sus expresiones . A los empleados se les dará a conocer, cuando la gerencia quiera saber como se sienten ya sea por entrevistas o cuestionarios. Siempre que la compañía haga cambios y sobre todo-- un beneficio a los trabajadores, la gerencia debe hacérselos saber por medio

de boletines informativos, circulares, cartas individuales o de algún modo donde se le demuestre al empleado que es importante para la empresa y que se le toma en cuenta.

El cuidado de una continuación les interesaría a los empleados en los proyectos futuros de la gerencia.

La negligencia en esta fase es probable que resulte en una intensificación del descontento del empleado, porque los trabajadores pueden pensar que a la gerencia no le interesa y que esta no va hacer nada por sus -- trabajadores ellos llegan a pensar que solo se les dice pero ellos quieren ver resultados, en México somos así hasta no ver no creer.

Cuando una empresa es mala siempre hay quien no la recomiende, lo conveniente es hacer dinámicas, hacer que los trabajadores se sientan apoyados por la gerencia, así en un futuro subirá el rendimiento de los trabajadores y será más beneficioso para la empresa.

Existen muchas empresas que emplean las cartas a empleados para suministrarles informes pero existen muchas que no. Las cartas conviene usarlas para anunciar un nuevo producto que se va a introducir en el mercado o que la compañía adquirió nuevas instalaciones, o una negociación importante de exportación, o cuando el personal de la gerencia ha sido cambiado,

Estas son razones para que se mande una carta a sus empleados y además firmada por el presidente de la empresa, al hogar del trabajador, las cartas se deben redactar a un nivel de comprensión que sea accesible para todos los que han de recibirlas.

Al mandar las cartas a los hogares de los trabajadores podemos incluir una hoja con el escudo de los trabajadores o con el jornal de los obreros. Siempre hay que saber que información es adecuada para ellos y además que

sea comprensible y no mal atendida, por Ej: el mandar una carta a los empleados comunicando pérdidas de la empresa o de los impuestos pagados por ella sería muy poco adecuado.

Existen otro tipo de informaciones a los empleados, folletos donde no buscan advertir o amenazar al trabajador de lo que debe y no debe de hacer sino más bien conservarlo informado acerca de la empresa y de las cosas que desearía saber para su propio desarrollo personal y mejoría.

El folleto o manual es un recurso efectivo para impartir informaciones. Una de las razones por lo que es necesario un manual es cuando el empleado entra a formar parte del grupo de trabajo es cuando más interesado está en el manejo de la empresa, como hacen las cosas, y como está integrada. Necesita informes. A menudo se llevará el manual a su casa y lo leerá allí lo comentará con su familia y amigos, supuesto que ellos estarán interesados en conocer su nuevo trabajo.

Es necesario para la elaboración de nuestros folletos dos preguntas:

- 1.- ¿QUE ES LO QUE DESEAN SABER LOS EMPLEADOS?
- 2.- ¿QUE LES AGRADARIA MAS VER EN LAS PUBLICACIONES DE LA GERENCIA PARA LOS EMPLEADOS?

Ahora bien haremos otra pregunta:

¿QUE TANTO LEEN LOS EMPLEADOS NUESTRO MANUAL O FOLLETO?

Estamos concientes que generalmente un 50% lee este folleto pero sabemos que en determinado momento les servirá para resolver dudas sobre la empresa, pues cuantas veces estamos en la ignorancia de saber que existen eventos deportivos, o que prestaciones tenemos, a pesar de que no sea un 100% los que lo lean es siempre una forma agradable de comunicarle a nuestro personal los beneficios que se les preste.

También existen consejeros u orientadores para los trabajadores de las empresas y es de lo que trataremos a continuación:

Los análisis de sesenta programas orientadores nos suministran cuatro tipos de programas que existen en la industria, éstos se pueden describir por sus diferentes funciones:

1.- Facilitar a los empleados informes, al mismo tiempo que a la supervisión y a la gerencia general.

2.- Prestar ayuda a los capataces por cuanto al manejo de los problemas especiales de las trabajadoras.

3.- Coordinar la política de personal en los departamentos de producción y, mediante entrevistas de enseñanza y de adiestramiento, mejorar la comprensión de los trabajadores por lo que respecta a objetivos de la gerencia y a las políticas del personal.

4.- Suministrar a los empleados orientaciones de ajuste.

La primera función la de esparcir informes a todos los niveles de la organización, llevada a cabo antes de un modo extraoficial por el director del personal o sus ayudantes, se incluye, al parecer, a últimas fechas, como parte del programa de orientación en algunas plantas. La segunda actividad surge, en su mayor parte, como resultado del empleo de muchas mujeres trabajadoras durante los años de la guerra. La tercera, como la primera se ha llevado a cabo sobre una base más o menos extraoficial. El cuarto tipo de consejos, el que se efectúa como método personal para mejorar el ajuste de los trabajadores individuales, se considera ser una zona básica y benéfica, y por tal razón recibe aquí una atención mas extensa.

La orientación para el ajuste del empleado, llamada a veces "higiene mental del empleado", queda comprendida en el mismo campo general que el desarrollo del empleado, supuesto que se preocupa por los ajustes personales, sociales y de empleo del trabajador individual.

Varias compañías se iniciaron en proporcionar consejos u orientaciones en la higiene mental, desde 1920; por ejemplo, existen empresas que no habían sido paternales ni en sus puntos de vista ni en sus procedimientos. Entre sus investigadores se encontraban sicólogos, siquiátras y trabajadores sociales. Los estudios que se realizaron por grupos especializados, revelaron que existe una relación muy estrecha entre la eficiencia de un empleado en su trabajo y los problemas personales y sociales con que se enfrenta cuando se ausenta de un lugar de empleo. Los resultados de los estudios ayudaron a las gerencias a reconocer la importancia del ajuste del trabajador, y engendraron la filosofía de la "puerta abierta".

La técnica empleada por las empresas va teniendo cambios a medida que sus programas progresan. En resumen se pueden describir esas técnicas como sigue: (7)

1.- Actitud del entrevistador

a) una de interés y de curiosidad simpática.

b) interesada tanto en entrevistar a empleados satisfechos como a los descontentos.

c) una interpretación del empleado de su propia situación personal,-- sólo puede cambiarse mediante una transformación interna o psicológica del empleado.

d) el empleado tomará las medidas necesarias para corregir su situación, cuando ha establecido sus ideas al hablar de su problema en detalle con el entrevistador. Este empleado iniciará su propia actuación y asumirá la responsabilidad por sus actos.

(7) William J. Dickson "understanding and training employers", 1960, p.p. 4,18.

e) Cualquier actuación indicada por el empleado tenderá a relacionarlo con otras personas en la situación de que se trate.

f) las relaciones del supervisor con sus empleados se fortalecerán --- mediante el proceso de la entrevista, más bien que debilitarse.

2.- Métodos empleados

a) al empleado se le pondrá a su gusto por el ambiente en general y -- por la actitud del entrevistador.

b) se le garantizará al empleado una reserva absoluta por cuanto a los que pudiera decir.

c) se estimulará al empleado a que hable con libertad y a que continúe hablando hasta que se haya desahogado.

d) al empleado no se le interrumpe nunca mientras habla.

e) el entrevistador jamás discute con el empleado o lo aconseja.

f) el entrevistador procura descubrir cómo piensa el empleado, como -- siente y porqué.

En la organización oficial de una industria, existe muy poco elemento humano. Se le ha llamado un sistema de estatuto, un sistema de línea de -- autoridad. Un agente humanizador, la orientación, tiende a fomentar una relación menos formal entre los trabajadores y las gerencias, provocando el - trabajo de equipo.

A continuación mencionaremos lo que un entrevistador debe y lo que no debe de hacer:

HACER

Establecer relaciones.
 Escuchar.
 Dejar hablar al aconsejado.
 Usar pocas palabras.
 Ser un conversador igual.
 Aceptar sus sentimientos y actitudes y mostrar aceptación
 Entender el problema con él.
 Aceptar las declaraciones como verdaderas.
 Dejar que el aconsejado rompa los intervalos de silencio.
 Permitirle percibir sus problemas con claridad.
 Imponerle al aconsejado que busque su camino a un ajuste mejor.

NO HACER

Aconsejar.
 Discutir.
 Interrumpir con preguntas.
 Sermonear.
 Pretender prestigios.
 Decirle que se equivoca al empleado.
 Mal interpretar.
 Interrogar.
 Preguntar para obtener respuestas de "sí" o "no".
 Romper los silencios.
 Bromearle al aconsejado o disminuir sus preocupaciones.

CARACTERISTICAS DE UN PROCEDIMIENTO IDEAL DE CONSEJERO DE EMPLEADOS.

A. Aspectos físicos deseables:

1. Privacia.
2. Mobiliario cómodo.
3. Eliminación de distracción exterior.
4. Arreglo de muebles.
5. Apariencia personal del consejero.
6. Decorado interior de la habitación para aconsejar.
7. Horario de citas para los aconsejados.
8. Tiempo adecuado.
9. Ventilación, temperatura, iluminación.
10. Expedientes adecuados y datos disponibles.
11. Preparación del consejero.
12. Situación conveniente de la oficina.

B. Recepción del aconsejado:

1. Hacer sentir confianza al aconsejado.
 - a) LLamarlo por su nombre.
 - b) levantarse cuando entra en el cuarto.
 - c) ser agradable.
2. El consejero debe sentirse seguro, cómodo, bien ajustado.
3. El consejero deberá iniciar la conversación, haciendo que el aconsejado hable.
4. Estructura de la relación consejero-aconsejado.
 - a) sea buen oyente.
 - b) sea aceptador.

- c) defina los aspectos permisibles de las relaciones.
- d) haga una declaración breve del objeto de la entrevista.
5. Trate de obtener la confianza del aconsejado.
6. Haga que sienta que él y sus problemas son de importancia principal.
7. Indique el objeto de la entrevista al principio.
8. Si los reglamentos lo permiten, ofrezca fumar para permitir que el aconsejado se franquee.
9. Mencione cualquier dato positivo respecto a su expediente.
10. Preste atención.
11. Evite actitudes desinteresadas, cara de palos o impersonalismos.
12. Evite interrupciones innecesarias para intercalar su opinión.
13. Mantenga una relación en la que se asegure la dignidad del contacto consejero-aconsejado.
14. Emplee un nivel de lenguaje apropiado al que aconseja, si bien manteniendo la dignidad de la relación consejera.
15. Evite una actitud de demasiada curiosidad en este punto, supuesto - que puede destruir la relación en lo subsiguiente del contacto.
16. Evite muestras de conmiseración exageradas.
17. Establezca la naturaleza confidencial de la relación consejera.

C. El problema:

1. Exposición del problema del aconsejado: el problema en sí no es para el aconsejado tan importante como su significado.
2. Historia del problema.
3. Evitar preguntas insidiosas o contra-interrogatorios.

4. El desarrollo del problema acontece en proporción directa a la perspicacia del consejero para reconocer las actitudes subterráneas que el aconsejado pretende expresar.

D. Ayudando al aconsejado a realizar perspectiva interna:

1. Reconozca emociones ambivalentes.
2. Reaccione a actitudes expresadas más bien que a declaraciones de -- hechos.
3. Evite reacciones emocionales por afirmaciones del aconsejado.
4. Repita y condense el problema. Discuta.
5. Evite intercalar la opinión personal del aconsejado o sus experiencias si no ayudan a que adquiriera una perspectiva interior.
6. Evite perspectivas equivocadas o prematuras, supuesto que retardarán la propia del aconsejado.
7. No le presuponga perspectivas interior al aconsejado porque la solución del problema o su causa le resulte obvia a usted.
8. Ejercite mucho cuidado para evitar moralizar o sermonear.
9. Evite actitud crítica. Es tan dañina como las observaciones críticas.

E. Solución:

1. Si el aconsejado llega a una solución del problema que está equivocada de manera obvia, señale las incongruencias.
2. Deje que el aconsejado juzgue que el resolvió su problema por medio de su pensamiento claro y directo.
3. El dar consejo no ayuda a que el aconsejado llegue a una solución.

F. Terminación.

1. Si no se obtiene una solución completa en el tiempo disponible, concierte una cita para nuevos contactos.
2. Déjese oportunidad de contactos futuros, aún cuando el aconsejado - haya resuelto su problema inmediato.
3. Evite terminación abrupta de la entrevista.
4. Haga hincapié en lo no oficial para posteriores contactos.
5. Recuerde que el aconsejado merece un sentimiento de algo conseguido de igual modo que el consejero.
6. Esclarezca si el aconsejado necesita mayor ayuda.
7. Deje para la agencia o el médico de la comunidad los problemas fuera de su alcance, pero que exijan terapéutica correctiva de tipo -- físico.

EL CONSEJERO Y LA GERENCIA GENERAL.

Un sub-gerente le dijo en una ocasión al presidente de una compañía: - "Si arregla usted la situación según un plan para delegar responsabilidades, probablemente podría tomarse unas vacaciones de treinta días". A lo cual el presidente replicó: "Por Dios que no he disfrutado de vacaciones, ni un día en seis años, lo haré". Este incidente trivial sugiere que los hombres de arriba, presidentes, y jefes de grandes grupos en empresas puedan, a veces, necesitar de la ayuda de un consejero imparcial competente que conozca su situación peculiar y sus problemas personales. Algunos de sus problemas -- son insignificantes; otros, mayores; pero todos serios.

La tensión que acompaña estas necesidades son, a menudo, más grandes -- que las de los otros empleados. La razón es la siguiente: se encuentran -- en una situación que es diferente de la gran mayoría del personal. Hemos -- visto en el capítulo anterior que las demandas de sus relaciones sociales -- son mayores. Además, la naturaleza de sus responsabilidades de trabajo -- exigen de ellos el ser más objetivos e inhibidos, menos propensos a conductas emocionales, que el personal en otros empleos. De ese modo, las presiones grupales y los énfasis llegan posiblemente a intensidad y duración superiores y son más frecuentes.

Los presidentes, los directores ejecutivos y los gerentes generales se encuentran solo en la cumbre. Los subordinados no alcanzan a percibir la -- sensación de los problemas del superior; no logran columbar "la gran perspectiva". El presidente es el único que tiene que ser su propio inspector; asume la responsabilidad de los demás; es un modelo para el resto de la gerencia; sus decisiones son terminantes y definitivas; tiene que vivir solitario, y estar satisfecho.

A menudo, el hombre de arriba ve como arreglar la situación para que un vicepresidente o jefe de departamento pueda fungir con efectividad, o consigue para ellos consejeros hábiles; pero no visualiza sus propios problemas, con tanta claridad. Tiende a la negligencia por cuanto a sus propios problemas. En muchas compañías se ha hallado la solución con el uso de un consejero calificado.

En resumen podemos decir:

La administración debemos enfocarla no sólo al logro de los objetivos- sino también al logro de la satisfacción de los trabajadores, sabemos que existen empresas donde no se preocupan por el trabajador sino sólo al triunfo de la empresa.

A los administradores es a los que nos corresponde ésta labor el lograr una comunicación adecuada con nuestro personal, pues, hay que saber orientar al empleado, motivarlo, haciéndolo sentir una parte importante en la empresa sabiendo comunicarles los logros que gracias a su colaboración, se han solucionado problemas y que la empresa triunfa gracias a todos. -- Pues el factor más importante en todos los negocios, sociedades, industrias es el factor humano y gracias a una buena comunicación podemos lograr nuestros objetivos.

Sabemos que el trabajador mexicano sólo funciona a base de motivación de ayuda, de ver que cuenta en determinado momento con el apoyo de sus supervisores, que no vea a éstos como ogros, sino como amigos, que el trabajador se sienta capaz y con autorización de entrar a la oficina de un director a exponer sus problemas tanto personales como laborales, cuantas -- empresas existen donde los superiores se encuentran a puerta cerrada y es imposible que atienda a un obrero de su compañía?. Esto afecta en el logro de los objetivos de la empresa pues éste se siente desilusionado, no nos rendirá al máximo y como consecuencia nos trae una constante rotación de personal en la compañía.

Nosotros como administradores debemos lograr y si es necesario cambiar para que la comunicación de gerencia a trabajador y viceversa mejore,

debemos hacer entender a muchos directores, sub-directores, jefes, que la - comunicación efectiva no va a traer más triunfos que disgustos con nuestro- personal para el óptimo logro de los objetivos, el trabajador rendirá y da- rá más teniendo una buena confianza y comunicación con sus superiores que - si no existe ésta comunicación.

Al trabajador a la vez de exigirle se le debe de dar apoyo y éste tra- bajará con más gusto que los de cualquier otra empresa donde no se lleve la comunicación efectiva de trabajador a director y de director a trabajador.

Como conclusión se puede deducir que la comunicación es la fuente --- principal de todo factor humano para conseguir y lograr cualquier triunfo.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Aranguren, José Luis L., La comunicación humana. Ediciones Guadarrama S.A., Madrid, 1967.
- 2.- American Management Association, "Incentive Plans for direct and Indirect Workers", Production Series No. 188, New York: American Management Association, 1949.
- 3.- Bittner, Reign, "Developing an employee Merit Rating Procedure", Personnel, American Management Association, XXV (1950).
- 4.- Berlo David K., El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica., Editorial Ateneo. Buenos Aires, 1a. edición, 1971.
- 5.- Dunlap, Jack W. "The management of Morale", Personnel Psychology, III (1950).
- 6.- Elliot, Grace L., Como ayudar a los grupos a tomar decisiones. Biblioteca para el director de grupos. Editorial Diana, México, 1972.
- 7.- Hacia una comunicación administrativa Integral, Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez, Editorial Trillas, 9a. Impresión 1980.
- 8.- Practi-diccionario Anaya de la lengua española, Editor. Fundación -- Cultural Televisa, Editorial Anaya, México 1981., Varios Autores.
- 9.- Psicología del personal en la industria y los negocios, Roger M. Bellows Editorial Diana. México, 6a. Impresión, 1977.
- 10.- W. J. Dickson, "The Hawthorne Plan of Personnel Counseling", Human Factors in Management, Editorial Schuyler D. Hoslett (New York:Harper and Bros, 1946.).