

UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. 872702

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

2
3
7/1

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y
CONTADURIA



LA COMUNICACION EN LA
FUNCION DE DIRECCION
CASO: RESTAURANTE "LA MANSION."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

QUE PRESENTA:

SOFIA ALVAREZ FIGUEROA

ASESOR:

L. A. E. SALVADOR RAUL CASTREJON AYALA

URUAPAN, MICHOACAN, ~~MEXICO~~. **TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A MIS PADRES

INDICE

PAG

Introducción	1
--------------	---

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y CONCEPTO DE ADMINISTRACION

1 1 - Antecedentes	4
1 2 - Concepto de Administración	5
1 3 - El Proceso Administrativo	6
1 3 1 - Previsión	7
1 3 2 - Planeación	7
1 3 2 1 - Objetivos	8
1 3 2 2 - Políticas	8
1 3 2 3 - Procedimientos	9
1 3 2 4 - Métodos	9
1 3 2 5 - Presupuesto	9
1 3 2 6 - Programa	9
1 3 3 - Organización	9
1 3 4 - Integración	10
1 3 5 - Dirección	10
1 3 6 - Control	10

CAPITULO II

DIRECCION

2.1 - Función de la Dirección	13
-------------------------------	----

	PAG
2 2 - Principios de Dirección	13
Principio de la coordinación de intereses	13
Principio de la impersonalidad del mando	13
Principio de la vía jerárquica	14
Principio de la resolución de los conflictos	14
Principio del aprovechamiento del conflicto	14
2 3 - Autoridad	14
2 4 - Liderazgo	15
2 5 - Motivación	15
2 6 - Comunicación.	16
2 7 - Supervisión	16
2 8 - Importancia de la Dirección dentro de cualquier organización	16
2 9 - Los Supervisores y la Comunicación.	17

CAPITULO III
COMUNICACION

3 1 - Teorías y conceptos básicos	19
3 2 - Proceso de Comunicación	21
3 2 1 - Emisor	21
3 2 2 - Codificación	22
3 2 3 - Mensaje	22
3 2 4 - Canal	22

	PAG.
3.2.5 - Receptor	23
3.2.6 - Decodificación	23
3.2.7 - Ruido	23
3.3 - Tipos de comunicación	24
3.4 - Análisis Transaccional	29

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

4.1 - Breve historia del restaurante del "Mansión del Cupatitzio"	32
4.2 - Metodología de la investigación	33
4.3 - Necesidades de información, fuentes y métodos	35
4.4 - Diseño de entrevista	35
4.5 - Entrevista con el supervisor del restaurante "La Mansión"	36
4.6 - Diseño del cuestionario	39
4.7 - Aplicación del cuestionario e interpretación de los resultados	42

CAPITULO V

DIAGNOSTICO, CONCLUSIONES Y PROPUESTA

5.1 - Diagnóstico de la empresa	61
Conclusiones	67
Propuesta	71
Bibliografía	74

INTRODUCCION

En la actualidad está resultando cada vez más relevante la participación de una buena dirección en la conducción de las empresas, ya que, ante los constantes cambios económicos, políticos y sociales que se suceden día a día, es preciso tomar decisiones ante las contingencias que van surgiendo, por lo que cada vez más se exige mayor preparación y astucia en quien ejerce la dirección. Ahora bien, otro elemento que juega un papel importante en el desarrollo de las empresas y que va de la mano de la dirección para que ésta sea realmente efectiva, es la comunicación.

Hablar de comunicación y dirección como elementos complementarios resulta una tarea interesante, ya que se va observando cómo la mala utilización de alguno de estos dos puede traer consigo pérdidas económicas y de tiempo, y lo más grave aún, el provocar malestar hacia el interior de la organización. No sólo es preciso, por lo tanto, planear y organizar adecuadamente el inicio de una empresa, sino igual o más importante será el elegir a la persona idónea para ocupar el puesto de dirección, que deberá ser una persona que cumpla con los requisitos indispensables de carácter para tratar al recurso humano, ser líder positivo, entusiasta y sobre todo ambicioso y con los conocimientos necesarios para lograr conseguir las metas de la organización.

La empresa participa en el proceso de dirección de una manera significativa al proporcionar los elementos necesarios para que se lleve a cabo un funcional sistema de comunicación formal, mismo que será un gran apoyo para ejercer la dirección, pues en la medida en que se transmitan adecuadamente las órdenes en tiempo y precisión de lo que realmente se espera, se verán disminuidas las confusiones y gastos infructuosos

Así, la presente investigación pretendió abordar el tema de la comunicación en la función de dirección, utilizando como caso para el estudio la empresa "Restaurant La Mansión", ya que, si se analizan todas las empresas, sin excepción alguna, se requiere de una persona que se encargue de dirigir "las riendas" de la misma, por lo que en la medida

en que se le proporcionen elementos útiles para realizar esta tarea de una forma más atinada y sencilla, la empresa misma será la beneficiada. De ahí la trascendencia de la presente investigación, ya que se pretende confirmar que la dirección y la comunicación no son dos elementos separados, sino complementarios entre sí. Por lo que si se llegara a considerar este aspecto desde el momento en que se está planeando y organizando una empresa, resultaría más sencilla su implementación, pues de esta manera se le estaría dando su carácter formal a este aspecto y en lo sucesivo sería de gran importancia.

Cabe señalar también que no sólo el contar con una buena comunicación será suficiente para que la organización marche como se desea, es preciso también el contar con una perfecta definición de tareas para cada puesto, así como su respectiva autoridad y responsabilidad, es decir, una organización formal bien establecida, tratando por medio de la teoría de la administración de reducir al mínimo el grado de error que pudiera presentarse en la empresa.

También se necesita tener en cuenta que los trabajadores son capaces de tener creatividad, y sobre todo, cuentan con un potencial de desarrollo que en ocasiones ni siquiera ellos conocen, por lo que quien dirige tiene consigo la no fácil tarea de impulsarlos a descubrirlo y explotarlo, cuidando a la vez de no desviarse de lo planeado.

Por lo general, en una empresa en donde se presentan constantes conflictos laborales, muestra con gran claridad la carencia de un elemento capaz de ejercer la dirección, ya que este debe procurar eliminar este aspecto. Así, de esta y muchas otras formas, se presentan los síntomas manifiestos de la necesidad urgente de una buena dirección, y al mismo tiempo, se puede percibir la necesidad de establecer una comunicación fluida que sea capaz de evitar roces que terminen en conflictos laborales, al no permitir que surjan comentarios informales que perjudiquen a la organización.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

1.1.- Antecedentes

En realidad, la existencia de la administración se genera desde que aparece el hombre y empieza a tener relaciones de grupo con sus semejantes

En algunos estudios interesantes sobre la prehistoria, se hace referencia a actividades en las que indiscutiblemente utilizan la organización, así como también se conocen documentos de la antigua China y Grecia en los que se identifica el interés por lograr una buena coordinación y dirección de las empresas públicas, los romanos también aplicaban la administración y en una época más reciente, en la Revolución Industrial, en Inglaterra. Charles Babbage hace énfasis en el enfoque científico, en la división del trabajo y en el estudio de tiempos y movimientos

En los primeros años de este siglo, Frederick W Taylor, fue el primero en introducir la administración científica en una empresa industrial, la Bethlehem Steel Company; en la que hizo un estudio del trabajo. Taylor odiaba la holgazanería, así como el desperdicio, por lo que hizo cambios en las herramientas y en los procesos de trabajo para que se aumentara la productividad de la compañía y se terminara con la improvisación y empiricismo que existía entonces.

Por otro lado los esposos Gilbreth, contemporáneos de Taylor, y también basándose en la administración científica, fueron los primeros en aplicar el estudio de movimientos a la industria, y eliminar tiempos para que las actividades se realizaran sólo en el tiempo que fuera indispensable, sin desperdiciarlo o perderlo con movimientos que no eran necesarios

Aunque, tanto Taylor como los esposos Gilbreth aportaron grandes elementos a la administración, ellos veían al hombre como una máquina para trabajar, sin preocuparse por las necesidades y sentimientos que pudiera tener como individuo, y es precisamente esto lo que toman los estudiosos de las Relaciones Humanas. Elton Mayo, platicó con los

trabajadores de una planta textil, los escuchó, se preocupó por sus intereses, sentimientos y problemas, y tomó medidas para que se sintieran mejor en su trabajo, logrando así disminuir la enorme rotación de personal que se venía dando en la empresa

Después surgieron la Teoría "X" y la Teoría "Y", planteadas por Douglas McGregor, mismas que se refieren a suposiciones antagónicas de la naturaleza humana

Los enfoques de sistemas y de contingencias, que se refieren a la interdependencia de las partes de una organización y en la que existe entre ésta y su ambiente, vinieron enseguida

El enfoque de sistemas plantea que la organización debe ser vista como un sistema en el que todas sus partes **están** relacionadas entre sí, y por lo tanto, el cambio en una de ellas afectará a todas las demás; mientras que el enfoque de contingencias, además de considerar a la empresa como un sistema, considera que a cada situación o problema que se presente, habrán de adaptarse los métodos administrativos (Ríos, 1986: 28)

Como se ve, tanto el pensamiento administrativo como la administración misma, han ido evolucionando a la par que el hombre a través del tiempo hasta llegar a nuestros días.

1.2.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION

En lo referente a este concepto, existen muchas discrepancias entre los autores para definir qué es la Administración. Algunos la definen como ciencia, otros como técnica, y otros más como arte

Hay autores que reducen el concepto, al decir que es la aplicación del proceso administrativo, y hay quien afirma que la administración consiste en obtener resultados a través del esfuerzo ajeno

Tratando de ser objetivos, bien se puede señalar que la Administración es tanto ciencia, como técnica y arte, es decir, es una combinación de las tres; como ciencia, porque

se basa en principios que ya han sido probados, repetidos muchas veces y comprobados, además de sustentarse también en la administración científica. Es también una ciencia multidisciplinaria, ya que se auxilia y apoya en otras ciencias como las matemáticas, psicología, cibernética, etc.

Se ve la aplicación de la administración como técnica en las distintas áreas de la empresa, ya que se utilizan técnicas en la producción, en contabilidad, recursos humanos, mercadotecnia, etc., de ahí que se conciba también como una técnica.

La administración como arte se visualiza durante el desarrollo de todo el proceso administrativo en su conjunto, ya que para ello se necesita que el administrador sea ingenioso y creativo, para poder administrar de acuerdo a las circunstancias que se presenten, es decir, debe ser capaz de tomar la decisión adecuada en el momento preciso, de ahí que sea un arte, pues debe ser lo suficientemente hábil para evitar pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, procurando establecer un buen ambiente de trabajo.

La administración persigue el maximizar los recursos con que cuentan las empresas, pero no solo busca un objetivo económico, sino que también se preocupa por el bienestar social, razón por la que no se le debe considerar tan fríamente como ciencia, técnica y arte para hacer dinero, sino debe ser visualizada como satisfactoria de necesidades que ofrece un servicio a la comunidad, aún cuando se persiga o no, un fin económico.

1.3.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El hablar de un proceso nos lleva a establecer que se está hablando de una serie de pasos interrelacionados que nos conducirán a un fin establecido, por lo que al referirnos al Proceso Administrativo propuesto por Agustín Reyes Ponce, se está haciendo alusión a una serie de etapas que habrán de cumplirse para efectuar una administración óptima, según la visión de Reyes Ponce, teórico mexicano de la administración, quien establece

como pasos o etapas de su proceso administrativo las siguientes Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

A continuación se describe de una forma más detallada cada una de las etapas del proceso

1.3 1.- PREVISION

En esta etapa es en donde deben proyectarse de manera anticipada los acontecimientos que puede haber en el futuro. Es aquí donde se plantea la pregunta ¿qué puede hacerse?; y es en donde se darán los lineamientos para llevar a cabo la planeación

Es importante que se fijen los fines que se persiguen, así como realizar una investigación para identificar los factores del macro y microambiente que pueden afectar a la empresa de forma positiva o negativa y ayudar u obstaculizar a alcanzar esos fines, por lo que se tienen que diseñar cursos alternativos de acción que nos permitan tener varias opciones para lograr sus fines en caso de que falle alguna de ellas.

1.3 2 - PLANEACION

Una vez que se ha previsto, se tiene que planear. En esta etapa se establece qué es lo que va a hacerse y cómo se va a hacer. Para esto se plantean las preguntas ¿quién lo va a hacer?, ¿cuándo lo va a hacer?, y ¿dónde lo va a hacer?

Es en la planeación donde se establecen los cursos concretos de acción, los que por supuesto, estarán encaminados al logro de los objetivos que persigue la empresa.

Esta pues es una de las etapas más difíciles, ya que es una tarea eminentemente intelectual. Es decir la persona encargada de planear tiene que hacerlo en base a información tanto bibliográfica como de investigación de campo, pero es una información hasta cierto punto teórica, ya que no cuenta con hechos reales y concretos de lo que puede

pasar, eso es lo que él tiene que definir

Dentro de la planeación se debe tomar muy en cuenta el tiempo, para realizar todo el trabajo en base al tiempo disponible, para lo que tiene que considerar también si los objetivos que se persiguen son a corto o largo plazo

También proporciona una base para el control, fomenta el logro, porque al tener todo por escrito y saber exactamente qué es lo que se pretende conseguir, es más fácil y estimulante alcanzar esos fines

Hay personas que afirman que la Planeación tiene desventajas, como que cuesta demasiado dinero, crea barreras psicológicas por la resistencia al cambio, a la ejecución de planes nuevos; dicha resistencia se da por cuestiones culturales, sociológicas y psicológicas; y que tiene un valor práctico limitado, etc., pero en realidad genera más beneficios y tiene más ventajas que desventajas, no existen en la actualidad muchas actividades que no requieran ser planeadas, ya sea en un mayor o menor grado, pero, si se analiza un poco, realmente todo el tiempo, y todos los días se está planeando qué se va a hacer ahora, mañana, en un mes, y al mismo tiempo se piensa cómo se va a hacer

Dentro de la Planeación existen varios elementos, los cuales se mencionan a continuación:

1.3.2.1- Objetivos

Son las metas intentadas que establecen un determinado criterio y señalan una ruta hacia donde debe encauzar sus esfuerzos el administrador

1.3.2.2.- Políticas

Son lineamientos establecidos para alcanzar los objetivos, señalan fronteras muy amplias para su cumplimiento, o lo que es lo mismo, son normas con cierta flexibilidad para su cumplimiento

1.3.2.3.- Procedimientos:

De acuerdo con la política establecida, se pone en práctica un curso específico de acción, el procedimiento es un conjunto de pasos ordenados en forma cronológica para llevar a cabo una determinada actividad.

1.3.2.4.- Método:

Se constituye por una serie de procedimientos que se deben realizar sucesivamente, y es en él donde se planea la forma en que los trabajadores deberán ejecutar cada una de las operaciones.

1.3.2.5.- Presupuestos:

Son estimaciones en cantidades monetarias que se formulan para cada área de la empresa, con el propósito de prever lo que se necesitará y con lo que se contará, para definir cursos de acción, tomando en cuenta los objetivos que cada una de ellos persigue; pero también se formula un presupuesto general que incluya todos esos objetivos, que será el que pretenda alcanzar la empresa

1.3.2.6.- Programa:

Son planes donde se señalan las actividades concretas que se van a desarrollar, la secuencia de operaciones para realizarlas, pero, principalmente el tiempo que se va a requerir en cada una de sus partes y quién va a realizarlas

1.3.3.- ORGANIZACION:

En esta etapa es en la que se distribuyen las actividades en forma de puestos, a los que se les debe asignar la autoridad y responsabilidad correspondientes; todos los puestos se deben coordinar con el fin de que todos los esfuerzos se combinen y se pueda trabajar con eficacia, además de que se logra una satisfacción personal, y se alcanzan mejor las metas y objetivos establecidos.

Una de las grandes ventajas de la organización es que se logran mejores resultados por el conjunto de esfuerzos individuales, lo cual se consigue si se tiene una organización adecuada y se han asignado correctamente las personas a los puestos.

1.3.4 - INTEGRACION

Aunque hay varios autores que no manejan la etapa de integración, es muy importante, debido a que es en este paso en el que se van a articular o a relacionar entre sí, de la mejor manera posible, todos los recursos con que cuenta la empresa, tanto técnicos como materiales, económicos y humanos

1.3.5 - DIRECCION

Una vez realizados todos los pasos anteriores, en este lo que se hace es ponerlos a funcionar

Esta actividad la realizan los diversos jefes de la organización; ya que cada uno de ellos tiene la responsabilidad de dirigir su área o departamento; del cual deberá hacer todo lo posible para que las personas que estén bajo su mando realicen el mejor de sus esfuerzos en beneficio de toda la empresa

Para lograrlo, todo gerente, jefe, supervisor, o cualquier otra persona que realice la función de dirección, debe tener ciertas cualidades como son: liderazgo, autoridad, facilidad para motivar, supervisar y comunicarse; aspectos que serán tratados de una manera más profunda en el siguiente capítulo.

1.3.6 - CONTROL:

Es en esta etapa en la que se verifica si se está cumpliendo todo de acuerdo a lo planeado

Es en donde se pueden tomar medidas correctivas para aquello que esté mal, así como también acciones preventivas para tratar de evitar que esas fallas o desviaciones vuelvan a ocurrir.

El control se aplica a todos los recursos, actos y personas de la empresa y en todos los niveles y departamentos

Si se aplica correctamente, es una valiosa herramienta para la dirección, debido a que le proporciona valiosa información, y depende de la dirección que funcione eficazmente (Reyes, 1985-1986 102-106)

CAPITULO II

DIRECCION

2.1.- FUNCION DE LA DIRECCION

Al hablar de Dirección se está haciendo alusión a una etapa del proceso administrativo, precisamente a la encargada de guiar adecuadamente los esfuerzos y recursos con que cuenta la empresa para llegar a conseguir las metas trazadas, por lo que esta etapa representa gran importancia para la organización, ya que influye enormemente para conseguir lo establecido en la planeación, pues una mala dirección puede llegar a provocar que no se cumpla con lo establecido.

Dentro de la etapa de dirección se manejan cinco principios, que en caso de observarse adecuadamente ayudarán enormemente a conseguir los objetivos fijados. Estos principios son los siguientes:

2.2.- PRINCIPIOS DE DIRECCION

- Principio de la coordinación de intereses:

Se pretende hacer que todos los individuos traten de perseguir el fin común; pero sin olvidarse de sus fines o intereses particulares, ya que si es así, se perdería el interés y la colaboración de las personas para alcanzar los objetivos de la empresa. Es decir, se deben sentir motivados y buscar el logro de los objetivos como si fueran suyos, o sea, "ponerse la camiseta" de la empresa.

- El principio de la impersonalidad del mando

Las órdenes deben darse de una manera impersonalizada. Esto quiere decir que debe darse una explicación del por qué de esa orden, y plantearla como una exigencia que surge en ciertas circunstancias.

No debe tratarse por parte del que da la orden como "yo mando, tú obedeces", porque el subordinado puede no obedecer esa orden correctamente debido a que se crea una resistencia de su parte hacia su supervisor.

- Principio de la vía jerárquica

Todas las órdenes deben darse siguiendo la jerarquía del personal, lo cual significa que no puede "saltarse" a ningún jefe, y que las órdenes se darán sólo a sus subordinados directos

Si sucede lo contrario, la persona a la que saltan se puede sentir ofendida, además de perjudicar su prestigio y crear desconcierto entre los subordinados, ya que no van a saber a quien obedecer, por lo que podrá darse una duplicidad de mando

Es necesario señalar que si las circunstancias lo ameritan, y no se hace frecuentemente, este principio se puede romper

- Principio de la resolución de los conflictos

Los conflictos deben solucionarse lo más pronto que se pueda, y no dejarlos a que se solucionen solos con el transcurso del tiempo.

Es importante hacerlo, porque son un impedimento para la coordinación; y tratar de buscar una solución que sea buena para las partes involucradas en el conflicto.

- Principio del aprovechamiento del conflicto:

Se deben aprovechar los conflictos; ya que al existir estos, se puede forzar a encontrar soluciones, las cuales pueden ser buenas para las dos partes

Una vez que se conocen los principios de la dirección, es también muy importante conocer los aspectos que la componen, ya que esta al darse debe de ir acompañada de otros aspectos que la refuerzan y le dan su propia jerarquía.

2.3.- AUTORIDAD:

Se define como "la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros".

Por su parte, Agustín Reyes Ponce, la define como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

La autoridad tiene elementos de ambas definiciones, ya que es la facultad para tomar decisiones, las cuales tienen que ser mandadas y obedecidas, y con esto se logran los resultados esperados.

La autoridad se divide en jurídica y moral, la jurídica a su vez, en formal y operativa, y la moral en técnica y personal.

2.4.- LIDERAZGO:

Es la influencia que se tiene sobre las personas para que realicen su trabajo de una manera satisfactoria.

Dentro de esta visión, la persona que es un líder, tiene que ser un individuo agradable, predicar con el ejemplo, cumplir lo que promete, etc.

Un líder debe tener todo un conjunto de características, las cuales pueden ser natas, pero también pueden irse formando en el individuo a través del tiempo.

Para cualquier jefe, es importante que tenga carácter de líder, con lo que podrá guiar y ordenar a sus subordinados de tal forma que éstos estén a gusto y contentos, y por lo tanto, trabajen mejor y repercuta de muy buena manera en la organización.

2.5.- MOTIVACION:

Tomando el liderazgo como base, o más bien al líder, que es una persona que se debe interesar por conocer los deseos y necesidades de sus subordinados, así como los factores que los impulsan a trabajar mejor, con una buena disposición, sintiéndose bien al realizar sus tareas, etc., es como se da paso a la motivación; ya que todos los individuos tienen necesidades, las cuales, según la pirámide de Maslow, se jerarquizan de tal forma que se

van satisfaciendo unas para después satisfacer las siguientes, y así sucesivamente.

Si un gerente o supervisor conoce y toma en cuenta estas necesidades, le será más fácil saber de qué forma puede incentivar a cada uno de sus subordinados; ya que como individuos, cada uno de ellos se sentirán motivados de diferente manera.

2.6.- COMUNICACION:

"Es la transmisión de la información, desde el emisor al receptor, en donde ambos comprenden la información".

Este concepto es tratado ampliamente en el siguiente capítulo.

2.7.- SUPERVISION:

Es la revisión que se tiene que hacer para que todo marche correctamente.

El supervisor debe vigilar desde las relaciones de sus subordinados, para evitar o controlar conflictos, hasta verificar que tanto maquinaria y equipo funcionen bien, así como que se cuente con las herramientas y los materiales necesarios; por lo que el supervisor se convierte en el enlace entre el jefe y los trabajadores. (Terry, 1984: 189-192)

2.8.- IMPORTANCIA DE LA DIRECCION DENTRO DE CUALQUIER ORGANIZACION.

Las etapas del proceso administrativo, representan por sí mismas gran importancia, sin embargo, es quizá la dirección la que representa mayor dificultad, pues es la encargada de hacer que funcione lo planeado y organizado, de ahí que se considere tan difícil de comprender y ejecutar, ya que al trabajar con el elemento humano resulta difícil el poder prever de qué manera responderá este ante una determinada situación, de ahí que el arte de la administración se manifiesta al saber cómo actuar y en qué momento hacerlo para

lograr conducir la respuesta de los trabajadores, por lo que, la Dirección debe tener la facilidad de identificar y conocer el temperamento de sus subordinados, para poder evitar posibles conflictos, así como conocer sus deseos y necesidades para saber como motivarlos para que trabajen de una mejor manera, y por supuesto, tener unos resultados lo más óptimos posible para la empresa.

2.9.- LOS SUPERVISORES Y LA COMUNICACION

Es fundamental que los supervisores se den cuenta de la importancia de la comunicación, de todos los beneficios que puede haber si existe una adecuada comunicación y sobre todo, que aprendan a sacar provecho de esta herramienta para beneficio de la empresa.

Primeramente, es necesario que exista una buena comunicación entre los jefes o supervisores y sus subordinados, para que al indicarles cómo van a realizar determinada tarea la realicen adecuadamente, por lo que si es deficiente, el trabajador no va a entender bien, y si al hacer dicha tarea se tiene que detener para preguntar como lo tiene que hacer, se perderá tiempo, que, dependiendo de la tarea, puede repercutir en una pérdida de dinero. Tal sería el caso de un trabajador del área de producción.

Pero no sólo en este aspecto se necesita una buena comunicación; es importante que se les haga saber a los trabajadores lo que pasa en la empresa; a ellos les gusta saber sobre ella, y no sólo de su departamento.

Informarles cómo estuvo, está y se pretende que esté la empresa, con lo que conocerán los objetivos que se persiguen, y se sentirán motivados a alcanzarlos.

Estos son sólo algunos de los aspectos por los que es tan importante la comunicación entre los supervisores y sus subordinados, la cual, si se logra que sea eficiente, los resultados SIEMPRE serán mejores.

CAPITULO III

COMUNICACION

3.1.- TEORIAS Y CONCEPTOS BASICOS

Existen muchos criterios y por lo tanto muchos conceptos de comunicación, por lo que enseguida se enuncian algunos de ellos, para posteriormente poder crear uno propio.

Según George R.Terry: "La comunicación es un medio, no en fin sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además, es una ayuda para que lo planeado y la organización sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo. La buena comunicación es resultado de una administración competente, no la causa de ella. Básicamente, la comunicación consiste en mantener informada a la gente." (Ramos, 1991: 19)

C. Smith y H.Wakeley explican que "Comunicación es dar o intercambiar información, conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo o mediante signos. Las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación. Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás. La comunicación efectiva requiere de canales clara y cuidadosamente definidos y de contenido de significación, y éste deberá estar acorde con las metas de la organización. Todo el mundo debe conocer los canales" (Ramos, 1991: 19)

Jorge Urrutia opina que la comunicación "asegura la transmisión de los conocimientos, de la información y de la experiencia, permitiendo la perpetuación de la comunidad. Los procedimientos de la comunicación son muy numerosos. Todos nuestros sentidos están preparados para recibir la información que se les suministre, aunque a cada uno le correspondan tipos de información de distinta calidad" (Ramos, 1991: 20)

En algunos ámbitos se considera a la comunicación como una ciencia, y es difícil establecer fronteras entre ésta y la información, ya que en muchas ocasiones se fusionan en un único concepto.

La meta principal de la comunicación, es la persuasión; así como tomar en cuenta

que se puede ver como el proceso social fundamental.

Por lo tanto, se puede definir a la comunicación como "un proceso mediante el cual se transmite o intercambia información, ideas, conceptos y sentimientos desde el emisor hasta el receptor, a través de un canal y un medio, ya sea escrito, hablado, etc".

En la comunicación existen ciertos principios que se deben seguir si se desea que ésta sea eficiente y se logren obtener los resultados que se esperan por la transmisión de cierta información. Razón por la que a continuación se enuncian y explican dichos principios:

PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD. - Es responsabilidad de la persona que origina la comunicación que ésta sea exitosa y comprensible; esto quiere decir que no puede culpar al receptor por no haberlo entendido, ya que esto se dá porque él no supo explicarse correctamente.

PRINCIPIO DE LA ADAPTACION. - Muy ligado con el anterior, este principio dice que la comunicación debe adaptarse a la persona o personas que van a recibirla, y no a la que la emite.

PRINCIPIO DE LA EFECTIVIDAD. - Se debe elegir el canal más adecuado para la información que se quiera transmitir. Así, si se trata de una orden sencilla, podrá comunicarse oralmente, pero si es algo de suma importancia, o más difícil de comprender, es mejor utilizar un medio escrito.

PRINCIPIO DE LA BILATERALIDAD - La comunicación siempre será mucho más efectiva si se logra una respuesta por parte del receptor, dándose así un proceso de retroalimentación.

PRINCIPIO DE LA INTEGRIDAD. - La información debe llegar al receptor tal y como está en la mente del emisor, para lo cual, la fuente debe tener el mensaje completo, tratar

de usar canales que no sean muy largos, y tener bien claro el contenido y significado de su mensaje.

PRINCIPIO DE LA CIRCUNSTANCIALIDAD.- El ambiente en que se transmite la información, condiciona enormemente el hecho de que ésta llegue de una manera adecuada al receptor.

3.2.- PROCESO DE COMUNICACION

Como ya se mencionó, la comunicación es un proceso, compuesto por varios elementos que se explicarán más adelante.

En este proceso, siempre habrá 3 elementos fundamentales: el emisor, el mensaje y el receptor.

En el presente estudio se incluyen, sin embargo, siete de los principales componentes que diversos autores manejan dentro del proceso de comunicación:

3.2.1 - EMISOR:

Es la persona que lleva a cabo la comunicación, la que va a transmitir la información o idea principal, es conocido como el emisor

Todo emisor debe tener habilidades como son: hablar bien, tener pensamientos claros y saber escribir adecuadamente.

También debe tener actitudes que tome en cuenta al comunicar, como son

Hacia si mismo - Tener una gran seguridad al momento de comunicar

Hacia el mensaje - Debe estar consciente de qué tanto domina el mensaje que va a comunicar

Hacia el receptor - Es necesario que tenga información precisa y confiable del receptor, ya que de esto depende una buena recepción del mensaje.

3 2 2 - CODIFICACION (Cifrado)

Esta se lleva a cabo cuando el emisor transforma lo que va a comunicar en una serie de símbolos, y es necesaria porque la comunicación se puede transmitir de una persona a otra solo por medio de esos símbolos o representaciones.

"La falta de correspondencia (mutualidad) es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación" (Stoner, 1989: 569)

Debido a esta falta de mutualidad, dentro de cualquier grupo de personas, y más aún, en una organización, se tienen muchos malos entendidos y, si se toma en cuenta que dentro de la comunicación un gesto o una expresión facial puede tener un significado diferente para cada una de las personas, el problema se hace más grande todavía.

3 2 3 - MENSAJE

Se refiere a la idea que se va a comunicar: el pensamiento, concepto o sentimiento que se intercambia.

Es el producto físico del emisor. Los factores que debe tener el mensaje son: el código, el contenido, y el tratamiento.

El código es un conjunto de símbolos estructurados, que tienen el mismo significado para el emisor y para el receptor.

El contenido está constituido por el material que el emisor selecciona y que expresa su propósito, es decir, es tanto la información como la forma de transmitirla.

El tratamiento es la forma en que el emisor selecciona y estructura el código y el contenido.

Es de suma importancia observar todos los tipos de mensajes no verbales, ya que con ellos se pueden comunicar muchas cosas que tal vez no se esté haciendo verbalmente.

3 2 4 - EL CANAL

Este es el medio que se va a utilizar para llevar a cabo la comunicación, puede tomar

varias formas, como pizarrones o pizarras, memorándums, periódicos, teléfono, etc

El emisor debe escoger aquellos canales que le faciliten al receptor interpretar mejor el mensaje, para lo cual se deben examinar los propósitos de la comunicación las características del emisor, del receptor, y del mensaje, así como también las características propias de cada canal.

3.2.5 - RECEPTOR:

Es la persona que se le conoce también como la que escucha, es la que va a recibir la información, a la que va dirigida el mensaje

También el receptor debe contar con ciertas habilidades como saber escuchar, leer y tener las unidades de pensamiento necesarias para decodificar de una manera satisfactoria los mensajes que el emisor le envía

En cuanto a las actitudes, son las mismas que debe tener el emisor, y son la actitud hacia sí mismo, hacia el mensaje, y hacia el emisor.

Debe tener conocimiento del código y antecedentes del contenido del mensaje, si no es así, no podrá entenderlo o interpretarlo correctamente.

3.2.6.- DECODIFICACION (Descifrado):

Este es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Este proceso tiene dos fases: primero el receptor debe percibir el mensaje, y después interpretarlo

La decodificación estará influida por la experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas, y la mutuality del significado con el emisor

3.2.7 - RUIDO

Se considera ruido a cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna u otra manera en ella.

El ruido puede ser interno, como cuando el receptor no está prestando atención, o externo, si hay otros sonidos en el ambiente, y que no permiten que el mensaje sea comunicado adecuadamente (Stoner, 1989: 571)

3.3.- TIPOS DE COMUNICACION

Existen diversas formas de comunicarse, dependiendo de la situación, incluso cuando no se desea hacerlo también se está comunicando, pues con nuestras actitudes y movimientos corporales decimos mucho sin percatarnos de ello. Sin embargo, dentro de una organización se complica aún más esta situación, pues resulta difícil el interpretar adecuadamente las actitudes del personal o dirigentes, razón por la cual surge la necesidad de establecer un sistema de comunicación definido, con características específicas, que lo hagan formal para la empresa, y sobre todo, que sea accesible en su lenguaje y forma para todos los trabajadores y para los interesados, pues a falta de éste, la comunicación se traducirá en meros comentarios, malos entendidos o chismes que dificultan el buen desarrollo de las actividades de la organización

Se pueden señalar, como lo hace Agustín Reyes Ponce, cinco tipos o especies de la comunicación que difieren entre sí por la forma en que se dá, siendo la primera de ellas la que se origina por los canales que sigue y su contenido, subdividiéndose en "formal" o "informal". "La primera es la que lleva un contenido ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta, es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes, la de una queja dentro de un sistema, etc.

La informal, por el contrario, no se refiere al trabajo de la empresa, ni sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación es de suyo más rápida, más enérgica y más difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena

o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc.)”

Por razón del receptor, la comunicación puede ser individual o genérica, es decir, depende de si se dirige a una persona en específico o a un grupo en general, sin importar si se mencionan nombres de personas, aunque cabe señalar que la primera resulta más enérgica que la genérica, ahora bien, una tercera división de la comunicación considera que ésta depende de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, pudiendo ser imperativa, exhortativa o informativa, es decir, la primera espera una respuesta precisa, mientras que la segunda solo espera una acción sin llegar a imponerla, y la tercera sencillamente comunica algo, sin esperar alguna reacción inmediata, al menos a corto plazo.

Como cuarto tipo o especie de la comunicación está aquella que depende de la forma en que se dá, pudiendo ser oral, escrita o gráfica, según sea el caso .

Cabe hacer mención de algunos aspectos relevantes que debe cumplir la comunicación oral y escrita dentro de una organización para que sea más efectiva, según Fernando Arias Galicia, quien indica que para que una orden verbal sea dada en forma adecuada, deberá cumplirse con las siguientes disposiciones:

“Brevedad

En virtud de que se trata de una orden verbal será más difícil retener, palabra por palabra, todo su contenido; por ello conviene tener cuidado para que toda comunicación responda a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué?
- b) ¿Quién?
- c) ¿Cómo?
- d) ¿Por qué o para qué?
- e) ¿Dónde y cuándo?

Precisión

Esto es, la comunicación debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta ...

Ser directa

Evitar al máximo que las órdenes se den a otro transmisor y otro más, porque cuando llega al verdadero receptor, ya la información se encuentra desvirtuada..."

En lo que se refiere a la comunicación escrita dentro de una comunicación formal, en los casos de redacción de cartas, memorandas, reportes, órdenes, circulares, etc., y en todo mensaje por escrito, habrán de observarse los siguientes requisitos indispensables según Arias Galicia:

"Claridad.- Consiste en hacer que lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.

Precisión - Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y abolir cualquier ambigüedad

Pureza - La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos, y evitando el uso de aquellos que por lo generalizado de su empleo ya nos parecen correctos, con ellos se lograrán resultados eficaces

Síntesis - No debe hacerse uso excesivo (abuso) de las llamadas frases periféricas para adornar el escrito, pues las más de las veces restan claridad y precisión a la idea central

Naturalidad - No transformarse o afectarse en el momento de redactar, debido a la falta de costumbre, debe lograrse en forma sencilla y normal.

Cortesía - La cortesía es elemental, pese a todo lo que se diga en contrario, nunca resultará inútil el tratamiento comedido que se dé a nuestros corresponsales"

De la cuarta especie o tipo de comunicación que señala Reyes Ponce sólo faltaría

ampliar un poco en lo referente a la comunicación gráfica, que es aquella que se da a través de carteles o señalamientos que mediante dibujos o símbolos indican una acción o prohibición de ciertas actividades, por lo que este tipo de comunicación deberá ser lo suficientemente clara, comprensible y sobre todo explícita para quienes va dirigida, además de estar colocada en lugares estratégicos para conseguir su cometido, sumado a esto una adecuada selección de colores y dimensiones para su fácil percepción.

En este apartado podría incluirse la comunicación corporal, que aún cuando Reyes Ponce no lo señala, sí resulta relevante en organizaciones que ofrecen algún servicio, pues nuestras actitudes y posturas pueden provocar en el solicitante un ambiente de confianza y cordialidad, por lo que el lenguaje kinésico bien encausado puede generar ventas con mayor facilidad, y sobre todo, conseguir que el cliente se sienta satisfecho por el servicio y atenciones recibidas, porque incluso en el caso de un restaurante, puede ser que la actitud corporal de un mesero pueda llegar a determinar qué habrá de comer el cliente, pues al solicitar ésta información respecto a algún platillo, bastará con el hecho de que el mesero, al proporcionarla, frunza el entrecejo para que el cliente se dé por enterado que ese platillo no es muy agradable al paladar. De ahí que se considera que sí es relevante el señalar al lenguaje corporal como otra subdivisión de los tipos de comunicación por la forma en que se da, además de la oral, escrita y gráfica

Por último, se señala una quinta y última especie o tipo de comunicación, la que se refiere a aquella en virtud del sentido en que se da, pudiendo ser vertical u horizontal, según se realice dentro de una línea de mando, o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente

La comunicación vertical descendente está formada por

Políticas

Reglas

Instrucciones

Ordenes

Informaciones

Se pueden mencionar como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como

Reportes

Informes

Sugerencias

Quejas

Entrevistas

Encuesta de actitud, etc.

La comunicación horizontal comprende

Juntas

Comités

Consejos

Mesas redondas

Asambleas, etcétera."

Así, de una manera general se pueden englobar los tipos o especies de la comunicación más comunes y frecuentes que se presentan dentro de una organización, sin que por ello se pretenda establecer que ésta es la única clasificación de la comunicación.

3.4.- ANALISIS TRANSACCIONAL

El análisis transaccional es una técnica que analiza el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones).

Una transacción significa cualquier forma de comunicación o de relación con los demás.

El análisis transaccional es una técnica indicada para individuos, no para grupos, y se basa en los aspectos de los tres estados del yo. El análisis transaccional explica que las personas no tienen comportamientos inmutables pero presentan cambios en los sentimientos, en las actitudes y en los pensamientos conforme a las situaciones y variables externas como también a las variables internas.

Existen personas diferentes dentro de cada individuo. Muchas veces con actitudes antagónicas que surgen una u otra conforme a la situación. Esas personas son denominadas estados del yo. Teniendo cada una de ellas un vocabulario específico como puede ser: tonalidad de voz, expresión y actitud, así como distintas ideas sobre el mundo y como deben hacerse las cosas.

Las tres posiciones del "YO" son:

1.- PADRE: Es la posición de comportamiento en que aflora la influencia marcada por la observación en la infancia sobre el comportamiento de los padres y de los adultos. El ego en la posición de padre exhorta, moraliza, castiga y se impone. El ego es protector o dominante.

2.- ADULTO: Es la posición que se manifiesta a través del raciocinio lógico de la clasificación de los datos que interesan del control y freno de la posición de padre o de niño y establece relaciones constructivas de adulto con adulto en los contactos con semejantes.

3.- NIÑO: En esta posición es donde el individuo no se preocupa por nada, no actúa con raciocinio, es decir, aflora el niño que todos tenemos dentro.

El análisis transaccional parece un conjunto de terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales. Sus técnicas permiten al individuo autodiagnosticar su interrelación y modificarla oportunamente. Es por esto que muchas empresas utilizan el A.T. para mejorar las relaciones entre su personal y los clientes, y facilitar así la prestación de servicios y mejorar su imagen.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

4.1.- BREVE HISTORIA DEL RESTAURANTE DEL "MANSION DEL CUPATITZIO".

El restaurante en el que se realizó la investigación, es parte de el hotel "Mansión Del Cupatitzio, el cual se encuentra ubicado a un lado de la entrada a "La Rodilla Del Diablo", sitio en el que nace el Rio Cupatitzio, y por lo tanto es de gran afluencia turística

Este Hotel nació por la iniciativa del señor Manuel Monroy, quien adquirió el terreno con el fin de construir ahí su hotel.

Tanto el hotel, como el área del restaurante, empezaron a operar el 18 de Octubre de 1974, teniendo 20 empleados en total, correspondiendo solamente cinco al área del restaurante.

En este tiempo, el restaurante contaba solo con siete mesas, ubicadas en uno de los corredores del Hotel.

Actualmente, tiene una capacidad para 100 personas, además de contar con veinte empleados. Esto, sumado a los diferentes salones que se ubican junto al restaurante, y que son utilizados para fiestas, o cualquier tipo de eventos sociales; y le corresponde al mismo personal hacerse cargo del servicio.

Son cuatro salones en total, de los cuales uno funciona como auditorio, y tiene una capacidad para 200 personas, dos salones con capacidad para 60 personas cada uno, y el último para 50 personas.

El personal que trabaja en el restaurante, es el encargado de atender los diferentes servicios que se ofrecen, como: parrilladas, buffetes, servicio a la carta, eventos culturales como conciertos de guitarra, de piano, y eventos sociales como bodas, XV años, bautizos, comidas de trabajo, etc.

Otra de las actividades que están a cargo del restaurante, es el servicio a cuartos, dentro del hotel

La organización de el restaurante, aunque no se cuenta con un organigrama, o cualquier documento escrito en que se muestren los puestos que cada persona ocupa, de una manera general, se menciona a continuación como se da esa organización.

La máxima autoridad es el dueño de la empresa, que realiza las funciones de un gerente general, dentro del área que interesa ahora, se tiene, dependiendo del gerente, a un supervisor, que es el que vigila que todo funcione correctamente, y que el servicio a los clientes sea lo mejor posible. Se cuenta también con dos cajeras, una en cada turno, diez meseros, dos encargados del bar, dos cocineras, y cuatro ayudantes de las cocineras, todos ellos, también divididos en dos turnos.

Este restaurante ha tenido mucha aceptación, debido a su ubicación, a su decoración tipo rústica y sobre todo, al buen servicio que se ofrece a los clientes.

Con la investigación que se realizó, lo que se pretendió fué analizar su situación actual, haciendo un mayor análisis de los aspectos relacionados con la comunicación, para hacer un diagnóstico de como está la empresa, y poder sugerir propuestas para un mejor funcionamiento de esta área del Hotel "Mansión del Cupatitzio".

4.2.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para la presente investigación fué preciso recurrir a la investigación de campo y documental, ya que, se debe contar con un marco teórico de referencia, para lo que es preciso recurrir a la bibliografía, y con base en ello se analizó la situación en que se halla la empresa objeto del estudio, determinando ésta por medio de la investigación de campo, es decir, a través de las técnicas de investigación que se adapten a las necesidades de investigación, así como al tiempo y recursos con que se disponga para tal efecto

Determinándose así que es preciso utilizar la entrevista y el cuestionario para realizar la investigación de campo, por las razones que se exponen en el diseño del cuestionario

y de la entrevista que se tratarán más adelante.

OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION:

Para dar inicio a la planeación de la investigación, fué preciso primeramente comenzar por establecer la hipótesis que habrá de servir de guía para determinar las necesidades de información, es decir, definir la premisa que habrá de comprobarse mediante las diferentes técnicas de recopilación de información que sean pertinentes.

Hay que señalar que la dirección y comunicación, temas de la presente investigación, son dos aspectos que juegan un papel trascendental para el buen logro de los objetivos de una empresa, por lo que estos dos aspectos están íntimamente relacionados, apoyándose mutuamente.

Por lo anterior es que se estableció como hipótesis del presente trabajo el que "UNA COMUNICACION DEFICIENTE TRAE RESULTADOS NEGATIVOS EN LA ATENCION A LOS CLIENTES, POR LO QUE NO SE CUMPLIRAN LOS OBJETIVOS DE SERVICIO SATISFACTORIAMENTE". La empresa en donde se desarrollará la investigación corresponde al sector servicios, por lo que es vital tomar en cuenta los aspectos relacionados con la atención a la clientela.

El propósito de tratar de comprobar la hipótesis anterior es el tratar de mostrar la importancia y trascendencia de contar con una buena dirección apoyada con un sistema de comunicación para lograr las metas previstas de una manera más sencilla, evitando al máximo los gastos, desperdicios, conflictos y otros aspectos que dificultan el que una empresa de servicios se coloque entre el gusto de la clientela.

Ahora bien, la investigación tiene como objetivo el dar respuesta a interrogantes sobre aspectos de comunicación, dirección, participación de los trabajadores en la toma de decisiones y otros aspectos que se indican en el diseño del cuestionario a aplicarse a

los trabajadores, esto con el propósito de identificar las deficiencias que existen en el proceso de comunicación que se utilice en el restaurante "La Mansión", así como determinar el estilo de dirección que se da y sus repercusiones en la comunicación. Todo ello con la intención de finalizar el presente trabajo con una serie de propuestas que solucionen las deficiencias encontradas.

4.3.- NECESIDADES DE INFORMACION, FUENTES Y METODOS

La hipótesis y los objetivos, sirvieron para establecer las necesidades de información; y posteriormente fué preciso recurrir a la definición de quiénes serían nuestras fuentes de información, para con base en esto elegir los métodos de recolección de datos que sean adecuados a los informantes, considerando los elementos con que se cuente (dinero, tiempo, etc.) al momento de llevarla a cabo. Por lo que al aplicar un pequeño cuestionario que abarca los temas de interés de la investigación, se pudo establecer que las necesidades de información redundan en los temas referentes a comunicación y dirección, por lo que finalmente se diseñó un cuestionario que más adelante se mostrará.

4.4.- DISEÑO DE ENTREVISTA

Se decidió emplear el método de la entrevista porque con ella se obtiene información actual, oportuna y, sobre todo, de primera mano y lista para darle el enfoque y procesamiento pertinente para esta investigación; y se utilizó con el supervisor debido a que es la persona responsable del buen funcionamiento del restaurante "La Mansión", y es quien mejor conoce a la empresa.

Gracias a la entrevista, la información que se obtiene puede ser muy significativa, debido a que el entrevistado puede expresarse en sus respuestas y dar sus opiniones.

4.5.- ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DEL RESTAURANTE

“LA MANSION”

En virtud de que la presente investigación va encaminada a estudiar la relación que tiene la comunicación en la función de dirección, es preciso conocer el punto de vista del supervisor de la empresa objeto del presente trabajo, así como también recopilar información de primera mano de parte de los empleados de la misma, para con ello estructurar una propuesta más real y apegada a las exigencias de la organización. Por lo que fue necesario recurrir a dos técnicas de investigación, siendo la entrevista y el cuestionario los que por tiempo y objetividad resultan más convenientes utilizar.

Con base en lo anterior, se procedió a diseñar una guía para entrevistar al supervisor, ya que al ser el supervisor quien conoce más a fondo la empresa y ser el encargado de la misma, conviene charlar con él a fin de tratar de obtener la mayor información posible al respecto, pues se da así libertad al informante para que profundice más en los temas que crea más relevantes para la investigación, a la vez que nos sirva para darnos luces hacia dónde encaminar la investigación. Así, enseguida se presenta la guía de entrevista para el supervisor y la información obtenida con la misma, para posteriormente, luego de diseñar el cuestionario que se aplicó a los trabajadores del Restaurante “La Mansión”, presentarlo en este trabajo con su respectiva gráfica e interpretación de las respuestas obtenidas.

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL SUPERVISOR

- 1.- ¿Cuáles son las tareas que le corresponde realizar en su trabajo?
- 2.- ¿Las realiza todas?
- 3.- ¿En qué medida son competentes los empleados asignados en cada puesto?
- 4.- ¿De qué manera es motivado el personal?

-
- 5.- Cuáles son los tipos de incentivos económicos.
 - 6 - Las órdenes que da a los subordinados, ¿son cumplidas adecuadamente?
 - 7.- ¿Es necesario que repita constantemente esas órdenes?
 - 8.- ¿Son obedecidas de buen modo?
 - 9.- ¿Se usan efectivamente los canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo para mantener al tanto a los empleados sobre efectos en su trabajo?
 - 10.- ¿Qué métodos de comunicación se utilizan efectivamente?
 - 11.- ¿Se tienen clientes que visitan el lugar frecuentemente?
 - 12.- Se tienen problemas con los clientes por no contar con alguna comida o bebida?

INFORMACION OBTENIDA CON LA ENTREVISTA AL SUPERVISOR

Con esta entrevista se pudo establecer, según señaló el supervisor, que es a él a quien corresponde supervisar bebidas y alimentos, la cantidad de los platillos, verificar que la atención al público sea buena, la organización de eventos y su coordinación, y por supuesto supervisar a los meseros y a los encargados del bar y la cocina, así como en lo referente a la elaboración de menús y presupuestos para eventos.

En otros aspectos señaló que hay trabajadores que son muy competentes dentro de la empresa, pero hay otros que no lo son tanto; pero como los meseros trabajan en equipo, se equilibran. En cuanto a la cocina, considera que la encargada ó la "cabeza" es muy capaz, pero las colaboradoras no son tan buenas.

También se habló de que la empresa no hace nada por motivar a su personal; indicando que él es quien los motiva pero por iniciativa propia. En lo referente a los incentivos económicos comentó que a él sí le dan, pero a los empleados sólo les dan el porcentaje que les corresponde de las propinas.

Las órdenes que el supervisor dá, dijo, en general si se cumplen adecuadamente, aunque en ocasiones tiene que repetirlas para que no haya detalles que no se hagan correctamente y afecte la imagen y atención que dan al cliente. Normalmente se cumple lo ordenado de buen modo.

En cuanto a la comunicación, comentó que se trata de usar efectivamente sus canales (hacia arriba y hacia abajo), cuando hay que informar algo, se procura hacerlo por escrito, esto con la intención de que no quede nada "en el aire" y no pueda discutirse después que algo no fué comunicado, aunque no siempre se da óptimamente.

Con respecto a los clientes, dijo que sí hay muchos que frecuentan el lugar, por lo general, familias completas que acuden uno o dos domingos cada mes.

Si surge la situación de que no haya alguna comida o bebida que el cliente pide, el supervisor les recomienda algo parecido o mejor de lo que tienen en ese momento, por lo que dijo que sí se llega a dar el caso de no contar con el platillo que el cliente desea, en pocas ocasiones, pero se trata de dar una solución que agrade al cliente.

Desde el principio de la entrevista con el supervisor se pudieron notar deficiencias en la empresa, ya que comentó que no hay un manual de organización, ni un organigrama representado gráficamente para que todos los que laboran ahí conozcan los niveles jerárquicos y sepan quiénes son sus superiores, y a quién dirigirse cuando surja algún problema o descontento. Debido a esto, cada empleado realiza sus actividades basándose en lo que le dicen que haga, pero esto no está escrito formalmente en ningún manual o documento en el que ellos puedan leer y conocer específicamente qué actividades les corresponde realizar.

Luego de obtener la información del supervisor, fue necesario determinar la opinión que tienen los clientes de la empresa, esto con el propósito de ver cómo se percibe desde fuera la organización, para lo cual se recurrió a realizar algunas preguntas a clientes

elegidos al azar, encontrando las siguientes respuestas

La mayoría de los clientes señalaron que frecuentan el lugar hace más de un año, y en promedio, visitan este restaurante dos veces al mes

En lo referente a la atención que reciben, la mayoría expresó que la consideran muy buena o buena, y que no tienen problemas porque lo que piden siempre es servido como fue solicitado. Esto, como en todo, con sus excepciones, y también en lo que respecta a bebidas que piden y no hay en existencia, hubo más personas que respondieron que nunca se les había presentado este tipo de problemas, aunque algunos los tuvieron en contadas ocasiones.

Esta información recabada de los clientes sirve para constatar que el servicio que se da es particularmente bueno, sobre todo la atención que se brinda, razón por la que resulta relevante tratar de ejercer una dirección adecuada y capaz de mantener y superar lo que hasta ahora se ha logrado

4.6.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Otra técnica de recopilación de información que resulta de gran utilidad es la encuesta, sobre todo si la población de informantes es muy grande.

Una ventaja importante de los cuestionarios, es que la información se puede tabular con facilidad, e identificar así las tendencias en las respuestas.

Con base en lo anterior, resultó pertinente utilizar el cuestionario, y en virtud de que son pocos los empleados se les aplicó a todos. Por esta razón, se convierte en un censo, ya que se aplicó al 100% de los empleados. Es importante señalar que el cuestionario fue aplicado de forma individual lo cual es muy útil, porque si tienen alguna duda en las preguntas, o en qué van a utilizarse estos datos, se les puede ir asesorando, y la información es más confiable así, que si se hubiera aplicado a todos o a varios empleados

al mismo tiempo. Esta situación también sirve para que las personas contesten con más confianza, ya que la mayoría de las veces sienten temor porque piensan que sus contestaciones puedan afectarlos de alguna manera.

A continuación se presenta el modelo del cuestionario que fué aplicado a los empleados.

CUESTIONARIO

1. - ¿Cuáles son las tareas que le corresponde realizar en su trabajo ?

2 - ¿Ha desarrollado tareas que no le corresponden?

Siempre___ Casi siempre___ Pocas veces___ Nunca___

3 - ¿De qué es responsable usted en su trabajo? _____

4 - ¿Recibe órdenes de más de una persona al realizar una actividad?

Siempre___ Casi siempre___ Pocas veces___ Nunca___

5 - ¿Existe alguna dificultad para entender correctamente las órdenes dadas por el supervisor?

Siempre___ Casi siempre___ Pocas veces___ Nunca___

6 - Estas órdenes, ¿Se tienen que repetir con frecuencia?

Siempre___ Casi siempre___ Pocas veces___ Nunca___

7 - ¿Cómo es su relación con el supervisor dentro del trabajo?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

8 - ¿Cómo es fuera del trabajo?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

9. - ¿Participa ud. en decisiones que tengan que ver con su trabajo?

Siempre___ Casi siempre___ Pocas veces___ Nunca___

10. - ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

11. - ¿Y con el supervisor?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

12. - ¿Y con los clientes?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

13. - ¿Se siente motivado con el trato que le dá el supervisor?

Siempre___ Casi siempre___ Pocas veces___ Nunca___

14. - ¿A qué prestaciones tiene derecho?_____

15. - ¿Existen incentivos adicionales? ¿Cuáles son?_____

16. - ¿En qué forma se puede hacer acreedor a ellas?_____

17. - ¿Tiene información sobre planes de desarrollo que tiene la empresa?

Si___ No___

18. - ¿Conoce los objetivos que persigue la organización?

Todos___ Pocos___ Ninguno___

19. - ¿Conoce las políticas de la empresa?

Todas___ Pocas___ Ninguna___

20 - ¿Conoce los resultados que se pretenden alcanzar?

Todos___ Pocos___ Ninguno___

4.7.- APLICACION DEL CUESTIONARIO E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

La aplicación de los cuestionarios se hizo con la finalidad de obtener la información necesaria para poder analizar la situación de la empresa, ver si existían o no deficiencias en esta área, y en caso de que hubiera, proponer soluciones

Una vez que fueron aplicados todos los cuestionarios, se procedió a clasificar y tabular la información, con lo que se elaboraron las gráficas, para posteriormente interpretar la información obtenida en cada una de ellas

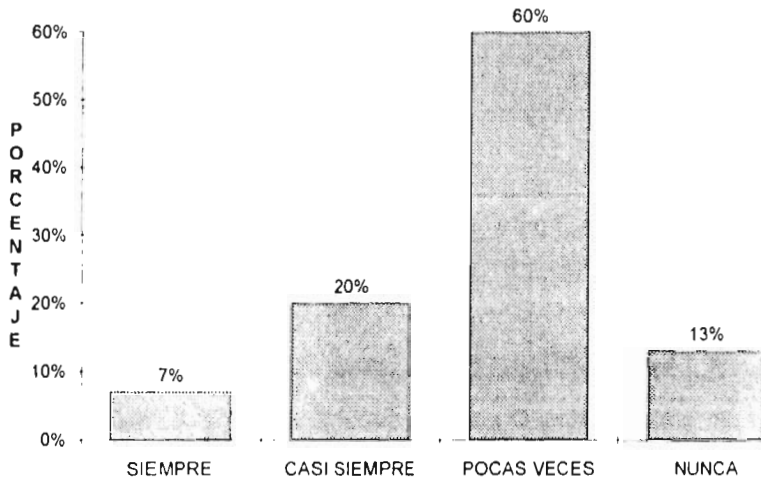
INTERPRETACION DE LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO

1 - ¿Cuáles son las tareas que le corresponde realizar en su trabajo?

No existe en la organización un documento en el que se especifique por escrito las actividades que les corresponde realizar a cada uno de los empleados, lo cual representa un problema, ya que a éstos se les indica verbalmente, y si no es informado en forma adecuada puede haber deficiencias porque no entiendan, o se les olviden sus tareas, y esto repercute en un mal servicio a los clientes

En general, todos los encuestados mencionaron las actividades que les corresponden, pero no son muy exactas, ya que empleados con el mismo puesto, que se supone tendrían las mismas tareas, no contestaron igual

Frecuencia con la que los empleados desarrollan tareas que no les corresponden



2.- La tendencia en las respuestas demuestran que la mayoría de los trabajadores pocas veces han desarrollado tareas que no les correspondan, lo cual se justifica al observar que las actividades que realiza cada trabajador son pocas relativamente, pero rutinarias, lo cual refleja una alta especialización en las tareas, por lo que aparentemente se ven delimitadas las tareas de cada puesto como resultado de realizarlas cada día, por lo que resulta difícil el que un empleado realice algo que no le corresponde, salvo en casos imprevistos en donde es preciso suplir alguna ausencia o carencia

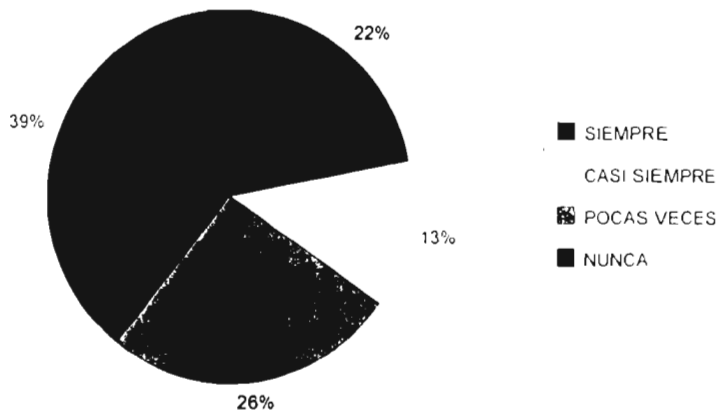
En lo referente a los que respondieron que siempre o casi siempre realizan tareas que no les corresponden, mediante la observación se pudo detectar que quienes así respondieron son aquellos empleados como el garrotero, mozo y ayudantes de cocina, ya que éstos realizan múltiples tareas, por lo que resulta difícil el poder establecer ó definir estrictamente las actividades que han de realizar, ya que por la naturaleza de su trabajo son empleados que muchas veces deben realizar las tareas de rutina y además las que surjan cada día, debido a que se les considera como un puesto de apoyo ó de "batalla", que lo mismo barre, recoge, ó atiende como mesero cuando el caso así lo requiere

Lo ideal sería que el 100% respondiera que nunca realiza tareas que no le correspondan, lo cual al no ser así, indica que hace falta una mejor definición de tareas, o en su defecto, una clara comunicación de las mismas hacia los trabajadores, apoyados siempre por una adecuada dirección que habrá de velar porque cada quien cumpla con lo que le corresponda y evitando que el trabajador realice algo que no le toca.

3 - ¿De qué es responsable usted en su trabajo?

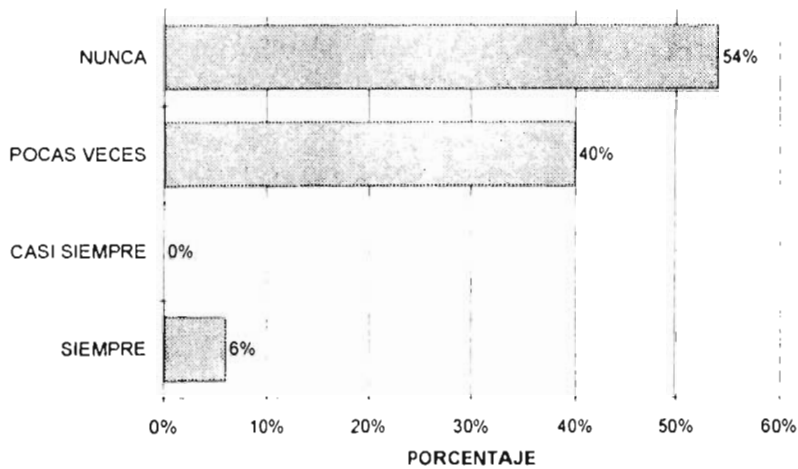
Esta pregunta va muy ligada a la número uno, y de igual modo, tienen la idea de la responsabilidad que tiene cada empleado, pero no es muy exacta, debido a que tampoco está especificado por escrito

Porcentaje de empleados que reciben órdenes de más de una persona al realizar una actividad



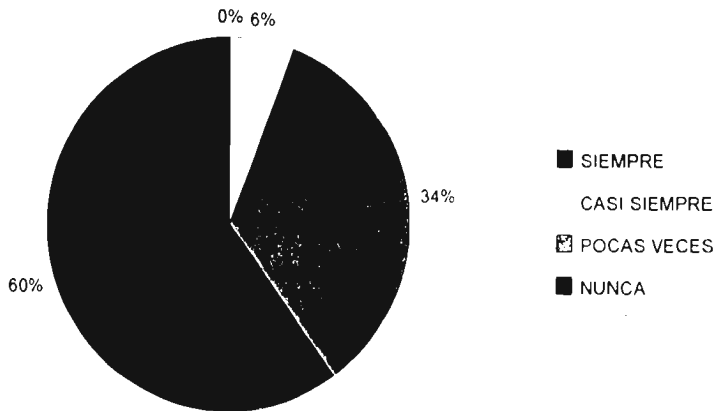
4. - Aún cuando el porcentaje más alto de trabajadores respondió que nunca recibe órdenes de más de una persona, la realidad muestra que pocos son los trabajadores que tienen un conocimiento claro de quién es su jefe inmediato, razón por la que algunos contestaron que siempre reciben órdenes de más de una persona y otros pocas veces, y finalmente la minoría que casi siempre incurre en esta acción, originándose todo lo anterior al carecerse de una delimitación clara de tareas, responsabilidad y autoridad de cada puesto, además de la falta de una buena comunicación que permita al trabajador conocer la estructura y las líneas de comunicación establecidas para el mejor funcionamiento de la empresa

Frecuencia en la que se dificulta entender correctamente las órdenes dadas por el supervisor



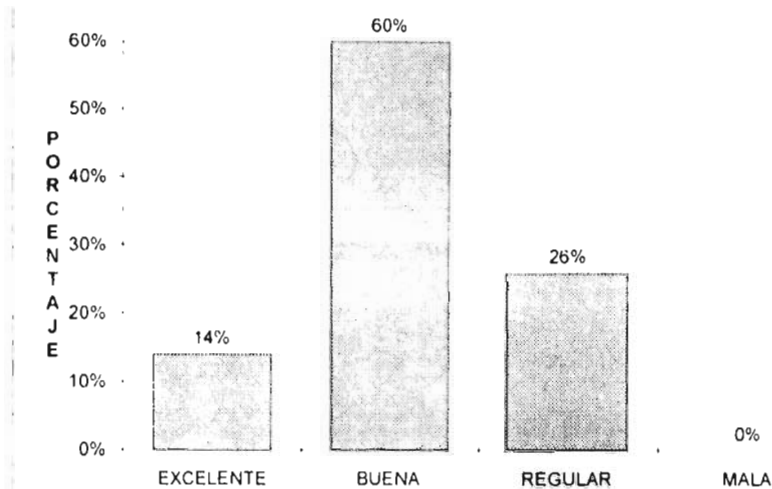
5.- En virtud de que la naturaleza de la empresa propicia el que las tareas sean rutinarias, resulta raro el que se den órdenes fuera de lo común, además de que los empleados son gente con amplia experiencia en el ramo, por lo que se simplifica el proceso de comunicación al entender correctamente una orden dada por el supervisor, de ahí que la mayoría de las respuestas indiquen que nunca hay dificultad para entender una orden, el 40% señale que pocas veces y muy pocos digan que siempre.

Frecuencia con que se repiten las órdenes



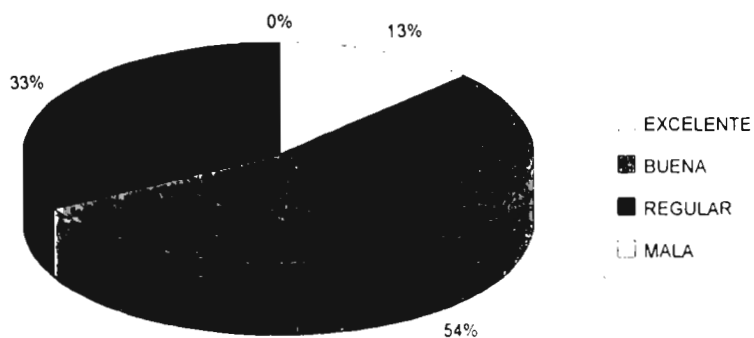
6 - La tendencia de las respuesta a esta pregunta es clara y sintomática, ya que se puede observar que por lo regular quien da órdenes es el dueño, que por su estilo de dirección tendiente a ser autócrata, los trabajadores evitan el solicitar que se les repita la orden, sin que por esto se crea que se realizará la tarea correctamente, pues ante el temor de preguntar se limitan a cumplir su trabajo de acuerdo a lo que ellos creyeron entender, por lo que en ocasiones se incurre en errores por falta de una buena comunicación. De ahí que la mayoría responda que nunca se repiten las órdenes, un 34% diga que pocas veces y la minoría diga que casi siempre

Relación con el supervisor dentro del trabajo



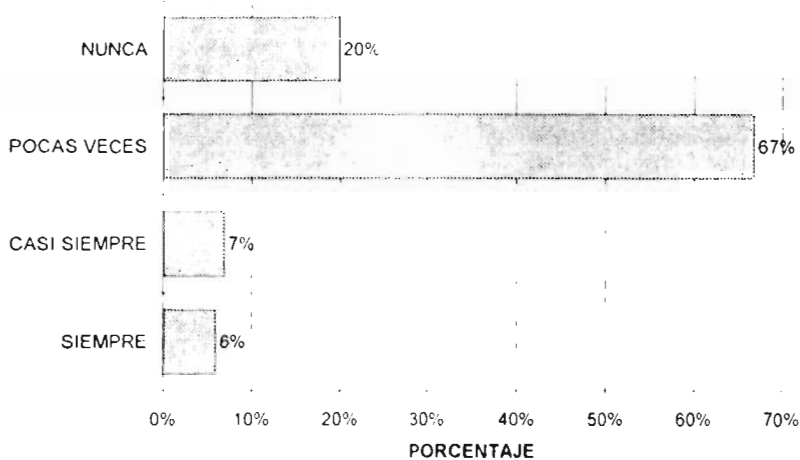
7 - Debido a que quien toma decisiones e indica el cómo ha de funcionar la empresa es el dueño, el supervisor pasa a ser un coordinador que sólo comunica los deseos del patrón, por lo que los trabajadores ven en él a un compañero más, pues al no estar éste facultado para despedir o contratar personal, ni siquiera pagar los salarios, la relación laboral con los trabajadores pocas veces es rígida, razón por la que la mayoría de los encuestados respondieron que su relación con el supervisor es buena, la minoría dijo que es excelente y sólo un 26% señaló que es regular.

Relación con el supervisor fuera del trabajo



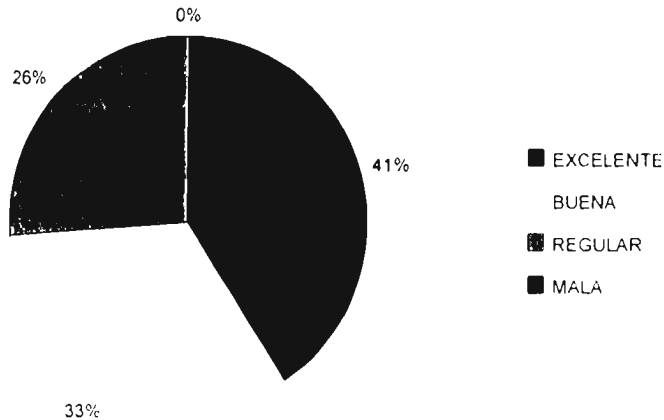
8 - Fuera del trabajo resulta un poco difícil el coincidir en algunas actividades, ya que la mayoría de los trabajadores son casados, por lo que es común que fuera del horario de labores la relación trabajadores-supervisor sea buena, al menos así lo señalaron más de la mitad de los informantes, mientras que un 33% dijo que era regular y muy pocos señalaron que es excelente, probablemente porque éstos últimos si conviven un poco más con él fuera del trabajo.

Frecuencia con que los empleados participan en decisiones referentes a su trabajo



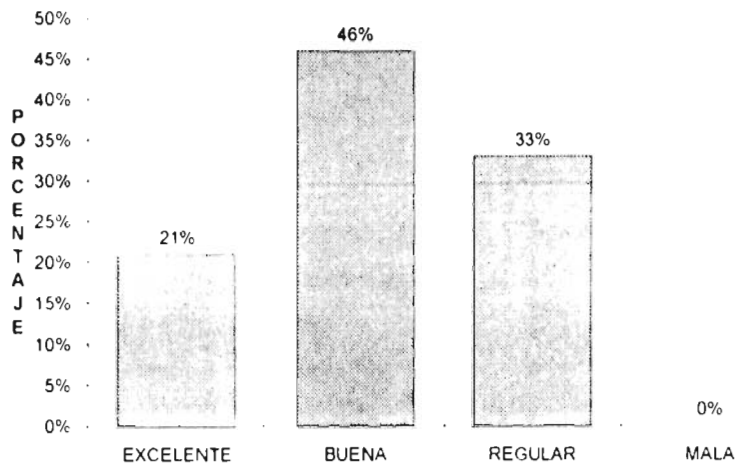
9 - Por lo rutinario de las tareas, la toma de decisiones ya está previamente definida, ésto es, previamente ya saben cómo actuar ante una situación y cuando surge algo nuevo entonces deben acudir con el dueño, que por su estilo de dirección es a quien se reserva la toma de decisiones, por lo que la mayoría señala que pocas veces participa en la toma de decisiones y un 20% dijo que nunca, mientras que un porcentaje muy bajo señalaron que casi siempre o siempre

Comunicación con sus compañeros de trabajo



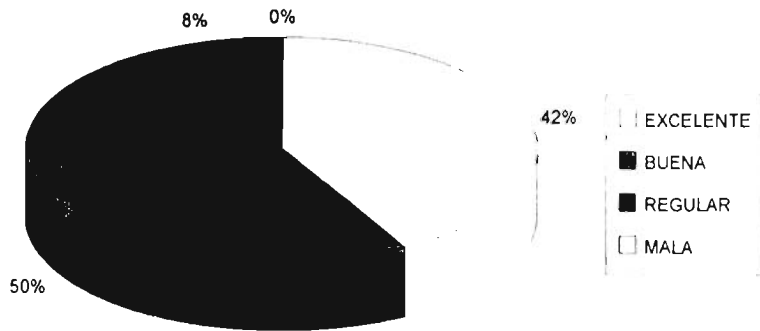
10 - Partiendo del hecho de que los trabajadores son sindicalizados y que la forma de contratación es vía contrato colectivo, además de que el secretario del sindicato y el secretario de trabajo del mismo son empleados del restaurante, resulta que la contratación es hasta cierto punto un poco tendenciosa, ya que ellos eligen a quien contratar, de ahí que en la mayoría de los casos se contrate a amigos del mismo sindicato, lo cual origina que se dé un ambiente de camaradería al ser todos conocidos entre sí, de ahí que la mayoría diga que es excelente, el 33% dijo que es buena y pocos dijeron que regular

Comunicación con el supervisor



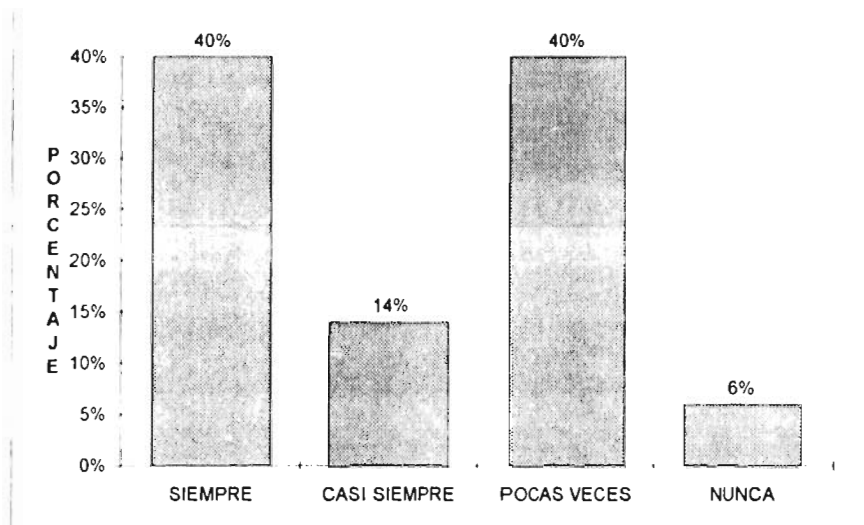
11 - Los resultados indican que la relación trabajador- supervisor son aceptables, ya que el 21% señaló que es excelente, la mayoría dijo que es buena y sólo un 33% indicó que es regular, lo que señala que hace falta trabajar aún más en aspectos de comunicación, ya que lo ideal es llegar a conseguir que el 100% sea excelente, propiciado con ello un mejor ambiente de trabajo

Comunicación con los clientes



12 - Las respuestas indican que la mitad de los encuestados señalan como buena su relación hacia sus clientes y el 42% dijo que era excelente, mientras que la minoría restante dijo que era regular, por lo que en apariencia pudiera parecer alarmante esta situación al tratarse de una empresa de servicios que debe ofrecer calidad en el trato a sus clientes, sin embargo, hay que tener en cuenta que los informantes son meseros, cocineras y demás personal que colabora, siendo sólo los primeros quienes tienen una comunicación directa con los clientes, por lo que debe ser a ellos a quienes se les exija excelencia en la relación con los mismos

Motivación por el trato que les dá el supervisor



13.- En relación a si están motivados los trabajadores con el trato que les da el supervisor, el 40% respondió que siempre, pocos dijeron que casi siempre, el 40% pocas veces y la minoría restante dijo que nunca, las variantes que se presentan pueden ser el resultado de ciertas preferencias que tenga el supervisor hacia algunos trabajadores que desempeñan mejor su trabajo o que son más serviciales, por lo que habrá de tenerse en cuenta el estilo de dirección del supervisor para definir el porqué algunos trabajadores siempre se sienten motivados y otros pocas veces

14 - ¿A qué prestaciones tiene derecho?

Los empleados conocen las prestaciones - que son las de ley -, pero hubo quien no contestó esta pregunta, debido a que no sabía nada de esto, porque tenía poco tiempo trabajando ahí. Esto es malo, ya que al contratar a cualquier persona, se le tiene que informar de aspectos de su trabajo, y muy especialmente de su sueldo y prestaciones.

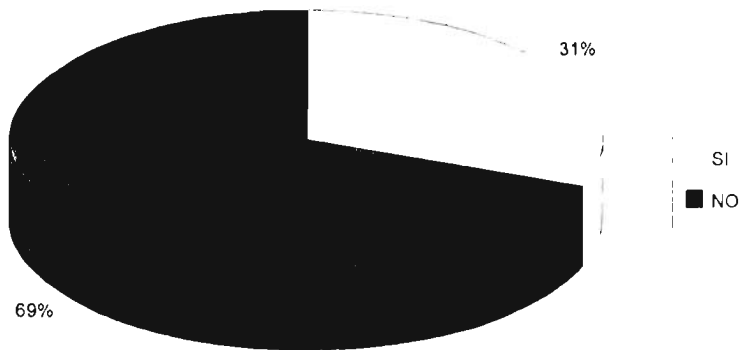
15 - ¿Existen incentivos adicionales? ¿Cuáles son?

No todos cuentan con incentivos adicionales, y los que los tienen, dependen de la antigüedad del empleado en su trabajo y del trabajo en sí que desempeñan, pero algunos, debido a una comunicación deficiente, no saben que son adicionales, y los mencionaron como prestaciones básicas.

16 - ¿En qué forma se puede hacer acreedor a ellos?

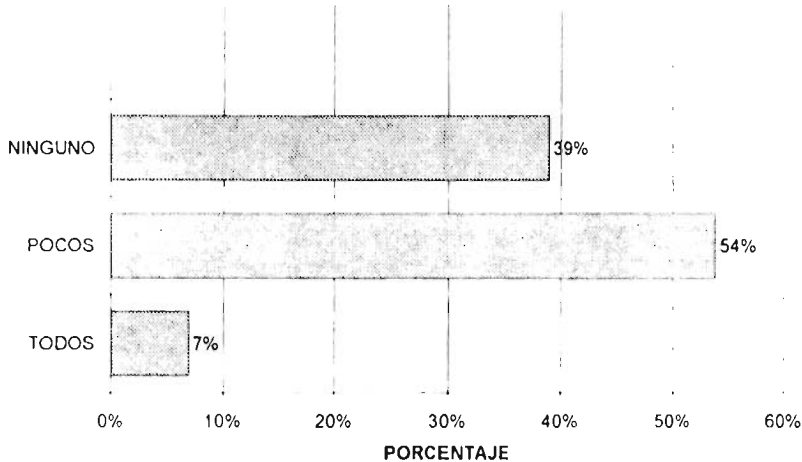
En esta pregunta sí tienen casi en su totalidad, el conocimiento de que los incentivos adicionales pueden ganarlos trabajando bien, con muchas ganas, y sobre todo, siendo responsables

Porcentaje de empleados que conocen los planes de desarrollo que tiene la empresa



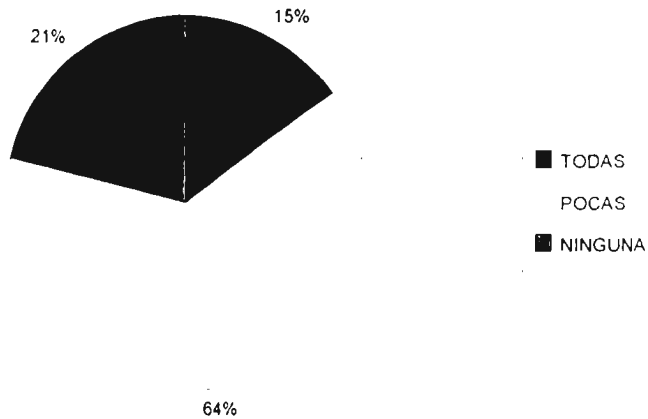
17 - Las respuestas a esta pregunta son claramente sintomáticas, ya que la mayoría indica que carece de información sobre los planes de desarrollo de la empresa, o al menos nunca se les han comunicado, lo cual es comprensible si consideramos que desde la alta gerencia no existen dichos planes, por lo que con mayor razón los trabajadores no los conocen, y aún cuando buena parte de los encuestados dijeron que sí conocían dichos planes, lo cierto es que creen tener una idea que en la realidad no es la que marca la gerencia

Porcentaje de empleados que conocen los objetivos que persigue la organización



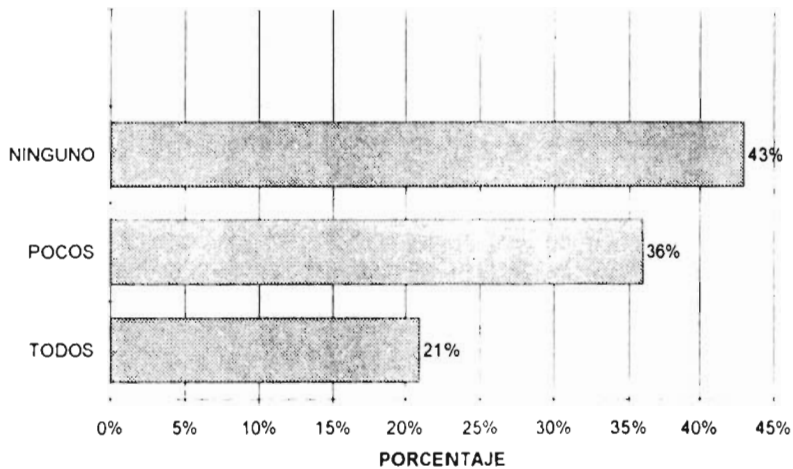
18 - Más de la mitad de los encuestados indicaron que conocen poco los objetivos y un 39% dijo que ninguno, por lo que bien se pudiera interpretar que existe una deficiente comunicación, más lo cierto es que no existen objetivos claramente definidos, ni por escrito, por lo que sería imposible que los trabajadores conocieran tales objetivos si éstos no existen, por lo que al señalar que conocen poco se refieren a una vaga idea resultado del constante trabajar a diario

Porcentaje de empleados que conocen las políticas de la empresa



19 - Al igual que en la respuesta anterior, es lógico que la mayoría de los trabajadores digan que conocen pocas políticas, el 21% ninguna y sólo muy pocos digan que conocen todas, ya que no hay tales políticas definidas por escrito y las que creen conocer son aquellas que se dan de forma cotidiana y común

Porcentaje de empleados que conocen los resultados que se pretenden alcanzar



20 - Al responder la mayoría de los trabajadores que no conoce ninguno de los resultados que se pretenden alcanzar y el 36% que conoce pocos y el resto señaló que todos, refleja fielmente una falta de planeación y sobre todo de comunicación, ya que los trabajadores creen tener la idea de lo que se espera sin que esto se les haya comunicado oficialmente, por lo que pareciera que trabajan sin saber qué es lo que quieren lograr, de ahí que se carezcan de parámetros para medir la eficiencia de la tareas

CAPITULO V

DIAGNOSTICO, CONCLUSIONES Y PROPUESTA

5.1.- DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Luego de aplicar los cuestionarios correspondientes a los trabajadores para obtener información de primera mano, fué preciso recurrir a la interpretación global de todas las respuestas, esto con el objeto de obtener un diagnóstico en el que se indique cuál es la realidad actual de la empresa objeto de estudio en los aspectos que interesan a esta investigación. Por lo que en función de lo anterior se procede a señalar cuáles son los aspectos que se considera que están bien, los que se cree que están mal y los que están pésimos, siendo estos últimos los que necesitan una acción correctiva inmediata.

Con el presente diagnóstico se pretendió establecer una línea de acción que dé una luz hacia dónde se deben enfocar las propuestas, pues es aquí donde se conocerá el estado real de la organización, observando aquellos aspectos que son eficaces pero que a la vez son susceptibles de mejora, así como aquellas fallas que aún no se convierten en problemas manifiestos y que pueden ser saneados antes de llegar a ese extremo, y finalmente, aquellos aspectos que son ya un problema de urgente atención para evitar un mayor daño a la organización.

A continuación se enlistan los aspectos correspondientes a cada uno de las clasificaciones anteriormente señaladas

ASPECTOS ACEPTABLES DE LA ORGANIZACION.

- La comunicación de los trabajadores hacia su supervisor es buena, al menos así lo señalan los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, por lo que esta situación puede aprovecharse para conformar un equipo de trabajo en donde no se ve al supervisor como un capataz sino como un compañero, aprovechando el ambiente creado por la comunicación informal, lo cual disminuye el riesgo de enfrentar problemas laborales entre trabajadores, pues en todo caso el supervisor puede actuar como un buen mediador

- Los trabajadores conocen perfectamente las tareas que deben realizar, ya que

tienen amplia experiencia en el ramo, por lo que resulta difícil que al momento que el supervisor les comunique alguna orden no la cumplan acertadamente, pues la misma experiencia y lo rutinario de las tareas les proporcionan un nivel de especialización tal, que evita la duplicación de actividades.

- Entre los trabajadores de la organización (en su mayoría jóvenes menores de 30 años) predomina una comunicación informal, de amigos, lo cual hace más llevadera la jornada laboral, situación de la que puede sacarse gran provecho si se maneja adecuadamente, ya que con un equipo de trabajo joven e integrado primeramente como amigos y luego como trabajadores de una organización, pueden establecerse metas a modo de retos para la organización en general, para lograr así un desarrollo organizacional que redundará finalmente en beneficio de los mismos trabajadores.

- Otro aspecto positivo es que la duplicidad de mando dentro de la empresa es escasa, evitándose pérdidas de tiempo y altos costos, ya que quien toma decisiones es directamente el dueño, por lo que se observa que se da una comunicación formal del tipo vertical, pues cada trabajador sólo realiza lo que le corresponde hacer o le es comunicado por el supervisor, previa orden del dueño.

Así, de esta manera podemos observar que la empresa cuenta con aspectos positivos que facilitan el accionar de la organización, pero que a la vez son susceptibles de mejoras para lograr una mayor calidad en el servicio que ofrece.

ASPECTOS DE LA ORGANIZACION QUE SE CONSIDERO QUE TIENEN DEFICIENCIAS

- El trabajador no participa en la toma de decisiones, sino sólo las acata y cumple. Considero lo anterior como una falla, ya que el proceso de comunicación no es completo al carecerse de una retroalimentación de parte de los trabajadores, al menos para que la

alta gerencia conozca el impacto que tienen las decisiones sobre los trabajadores durante el desempeño de la nueva orden. Así como también es positivo para aspectos motivacionales el permitir comunicar sus ideas y sentimientos a los trabajadores sobre aspectos de la organización, aunque si no se cuida que sean comunicados de manera formal, podría caerse en una comunicación informal tal, que provoque chismes y malos entendidos que en lugar de beneficiar, dañan a la organización. En virtud de lo anterior, el trabajador no se identifica con las decisiones que se toman ni se siente comprometido con las mismas porque simplemente se limita a acatar órdenes comunicadas verticalmente sin considerar la relevancia de dicha decisión, pues en ocasiones desconoce la repercusión que puede traer el cumplir o no con ella adecuadamente, esto como resultado de no haber participado en la toma de decisiones o por no haberse comunicado adecuadamente dicha disposición. También es palpable que cuando se presenta una situación en la que obligadamente el trabajador debe tomar una decisión, este elige la menos adecuada, ya que carece de experiencia en este sentido por la costumbre de sólo obedecer, situación que en un momento dado puede ocasionar gastos innecesarios en términos económicos y de tiempo.

- No existen sistemas de comunicación formales claramente definidos, por lo que en ocasiones las tareas no se cumplen en la calidad y cantidad requeridas o demandadas, pues si bien es cierto que los trabajadores conocen sus tareas y se da una especialización tal que disminuye el porcentaje de error, lo cierto es que ante una nueva orden se presenta una gran incertidumbre, pues esta disposición se comunica de manera verbal, por lo que el trabajador pudiera llegar a argumentar que desconoce dicha disposición al carecer de un documento en donde se señale que sí recibió la orden, así como tampoco existe un archivo histórico de cada trabajador en donde se establezcan la regularidad con que pide permisos, ausencias, amonestaciones, etc. La comunicación que se practica es la de tipo informal, cayendo en ocasiones en el chisme que no controlado a tiempo puede ocasionar

problemas graves

- La dirección que se ejerce es de tipo autócrata, sin delegar autoridad a sus inmediatos inferiores, convirtiéndose el dueño en el "hombre orquesta" que al no estar en comunicación directa diariamente con la organización, difícilmente puede llevar las riendas objetivamente de la misma. Siendo lo anterior una falla para la organización, ya que el trabajador se siente desmotivado al no permitírsele comunicar sus ideas, reduciéndolo a la vez a ser como un robot que sólo obedece y a quien se le coarta su capacidad creativa, puesto que no puede implementar nada sin previa autorización del dueño, desaprovechando de esta manera la oportunidad de mejorar los procesos de la organización al aprovechar la experiencia de cada uno de los trabajadores

ASPECTOS PESIMOS DE LA ORGANIZACIÓN

- El que no conozcan los trabajadores los objetivos y políticas generales y particulares de la empresa, habla de una pésima comunicación, pero aún más grave es el hecho de que éstos ni siquiera existan y estén definidos por escrito, por lo que resulta urgente el que la alta gerencia defina qué es lo que quiere lograr y que medidas se tomarán para conseguirlo, ya que el trabajar sin un rumbo fijo difícilmente puede traer satisfacciones, debido a que no podrá medirse si se está cumpliendo con lo esperado o hay desviaciones en el logro de los objetivos, pues resulta ilógico que un barco salga a navegar sin saber a dónde se dirige, porque como puede llegar a algún lugar no deseado, también se puede quedar a mitad del camino por falta de una previsión y planeación adecuada a la luz del objetivo que pudo haberse deseado

- No existen estrategias que colaboren a la integración y motivación del personal de parte del supervisor, ya que este carece de autoridad para dirigir, desaprovechando la buena comunicación informal supervisor-trabajador que existe, por lo que si al supervisor

se le delega la autoridad que le corresponde y éste a su vez ejerce una dirección acorde a la realidad de la empresa los resultados serán aún mejores, pues está visto que a los trabajadores del Restaurant "La Mansión" no les gusta la dirección autócrata, sino que están deseosos de aportar sus conocimientos y sentirse parte de la empresa al colaborar en la toma de decisiones.

- También como algo urgente se señala el corregir el tipo de dirección actual (autócrata) aunado a un buen sistema de comunicación formal que permita el logro de las metas a corto y largo plazo, pues la elevada rotación del personal en ocasiones es resultado de una mala dirección, ya que el trabajador no se siente motivado por quien lo dirige, y al contrario, se siente degradado al no tomársele en cuenta en aspectos en los que pueden aportar sugerencias que por su experiencia pueden resultar oportunas.

APRECIACION DEL DIAGNOSTICO.

Se considera que la empresa Restaurant "La Mansión" presenta carencias y deficiencias en su organización que vienen a repercutir directamente en muchos otros aspectos propios de la organización, aún cuando también presenta aspectos rescatables y positivos que pueden ser mejorados para un mejor resultado. Observando lo anterior, luego de considerar que esta organización nació como un pasatiempo de parte de sus dueños, se identifica que desde su nacimiento sólo se establecieron objetivos y políticas empíricos de manera verbal, careciéndose desde su inicio de sistemas de comunicación formales que faciliten las funciones y principios de organización que sirvan de cimientos sólidos para encauzar los esfuerzos de la organización.

Se puede apreciar que al faltar el establecimiento de los objetivos, políticas y estrategias, aunado a una buena dirección, prácticamente se carece de la "columna vertebral" de toda organización, pues en función de los objetivos se establecen las

acciones a realizar. Sin embargo, existen aspectos de la organización que son positivos y que a la vez ayudan en gran medida a conseguir de una manera fácil el logro de lo que se propongan, como lo es el ambiente de disposición y camaradería que se da entre los empleados, situación que bien permite el adoptar medidas para una reorganización en aspectos de dirección y comunicación interna de la empresa.

CONCLUSIONES

Con base en la experiencia de otros investigadores que publican sus teorías y artículos en revistas y libros especializados en administración, se puede señalar que la dirección y la comunicación dentro de una organización juegan un papel sumamente importante, ya que el hecho de dirigir adecuadamente una empresa redundará en mayores rendimientos, pero sobre todo, en el logro satisfactorio y objetivo de las metas trazadas, mismas que se facilitarán en la medida en que la dirección sea acompañada por una comunicación adecuada a la realidad de la empresa

Así pues, una mala dirección puede arruinar una excelente previsión y planeación, ya que ante la falta de una dirección correcta el trabajador se ve desmotivado al percibir que sus tareas no están encaminadas al logro de las metas establecidas o al menos quien lo dirige no hace por conseguirlo, de ahí que quien dirija deba ser una persona que le gusten los retos, con iniciativa, capaz de tomar decisiones, con una visión futurista pero con los pies en la tierra para no salirse de la realidad, que sea objetivo y sobre todo que tenga espíritu de superación capaz de motivar a sus subordinados. De modo que si la dirección no se da en esta forma, entonces ocurrirá todo lo contrario, es decir, no se cumplirá con los objetivos y difícilmente se implementarán nuevos procesos para ahorrar tiempo y dinero, y por ende, la motivación de los trabajadores irá en decremento, al igual que su productividad será cada vez menor.

De ahí que se considere relevante sobremanera el hecho de que se aplique una correcta dirección acorde a la realidad de la empresa, pues aún cuando se cuente con el mejor equipo humano y técnico en un barco, si el capitán no conoce el rumbo a seguir ni sabe dirigir a sus subordinados, difícilmente podrá llegar satisfactoriamente a tierra firme.

En lo que respecta a la comunicación, ésta reviste una importancia tal, que si no se da adecuadamente puede incurrir en duplicidad de tareas, confusiones, gastos innecesarios, etc., de ahí que la comunicación deba ser clara, específica y eficiente, es decir, que

se presente en un lenguaje acorde al receptor y en un medio al alcance del mismo, ya que ésto ayudará a evitar confusiones e incertidumbre. La comunicación es un factor que acompaña inexcusablemente a la dirección, pues para lograr algo en específico es preciso que quien dirige lo transmita a sus inmediatos inferiores de una manera tal que éstos logren percibir acertadamente lo que se desea conseguir en la calidad y cantidad deseada, pues en caso contrario se podrá incurrir en gastos innecesarios e infructuosos, así como en pérdida de tiempo.

Así pues, se considera a la dirección-comunicación como un tema relevante por la importancia que reviste dentro de una organización para el logro de la metas trazadas, pues la falla de cualquiera de estos dos elementos puede echar por tierra todos los esfuerzos realizados en la previsión y planeación, además de que esta es la parte que se encarga de llevar a la práctica todo lo realizado teóricamente en la 3 primeros pasos del proceso administrativo de A. Reyes Ponce, por lo que quien dirige podrá apoyarse en medidas de control para encaminar los esfuerzos del recurso humano hacia el logro de los objetivos de la empresa. El éxito de muchas empresas ha radicado en una dirección adecuada y apoyada en una buena comunicación, ya que fomentan la motivación del trabajador y su sentido de compromiso hacia la misma, al considerar que son tomados en cuenta y alentados para conseguir nuevas metas.

La organización presenta tres problemas palpables que necesitan una solución inmediata, ya que en la medida en que no se les preste atención irán afectando otras áreas que representan fallas encubiertas que pueden llegar a ser manifiestas y más difíciles de sanear y a un costo también mayor. Por lo que resulta determinante comenzar por solucionar dichos problemas que a la vez dejarán de influir en las fallas encubiertas, adoptando así una medida preventiva antes de llegar a ser correctiva con los gastos que ello implica.

Los problemas a que se hace referencia son los siguientes

- Carencia de establecimiento de objetivos y políticas generales y particulares de la empresa.

- Mala dirección, al ser autócrata, ya que se limita la creatividad del trabajador.

- Falta de un sistema de comunicación formal que facilite el logro de las metas y evite chismes, desinformaciones e incertidumbre.

De igual manera, la empresa presenta algunas deficiencias susceptibles de mejora, que aún no han llegado a convertirse en problemas manifiestos, pero que por su importancia pueden ser relevantes para el mejor logro de los objetivos, siendo estas deficiencias las siguientes

- Se da una escasa motivación de parte de quien ejerce la dirección, esto como resultado de una falta de programas motivacionales y una adecuada dirección capaz de crear entusiasmo y ambición sana por asumir retos personales y a nivel organizacional.

- Poca identificación del trabajador con la empresa, ya que al no participar en la toma de decisiones se sienten ajenos a la misma, por lo que, en la medida en que se adopten programas para que se identifiquen y apropien los objetivos de la misma, sumado a la participación que tengan en la toma de decisiones será mayor la identificación con la empresa.

Por otra parte, se observó que la comunicación que existe entre el personal de la empresa es deficiente, ya que la Gerencia no informa a los empleados sobre aspectos y asuntos básicos de la Organización, así como tampoco se elaboran escritos en los que se transmite la información, y la comunicación que existe es únicamente verbal

Afortunadamente para la empresa, esto no ha ocasionado que la atención a los clientes sea deficiente, ya que a los que se entrevistó, en su mayoría estuvieron conformes con el servicio y atención que se les brindó; y aunque hasta ahora el Restaurante ha

funcionado, una vez que se hagan las correcciones a los aspectos que lo requieren, funcionará mejor, lo cual se verá reflejado en un mejor servicio al cliente, y cumpliendo así con el objetivo que se pretende alcanzar.

PROPUESTA

Luego de analizar los resultados de la investigación y establecer un diagnóstico que muestra la situación real del Restaurante "La Mansión", se pueden llegar a establecer conclusiones a las que es necesario aportar propuestas para solucionar los aspectos problemáticos de la organización, por lo que a continuación se sugieren algunas propuestas que se considera que pueden solucionar los problemas manifiestos y detener el avance de aquellos que aún no se han manifestado pero que están haciéndose cada vez más latentes

- Como se ha venido señalando, la principal falla radica en el nulo establecimiento de objetivos y políticas, tanto generales como particulares, pues a falta de éstos no se pueden establecer medidas de control para saber si se están o no consiguiendo las metas, o en qué momento se están alejando del camino correcto para adoptar medidas preventivas antes de que sean necesarias las correctivas, mismas que por su naturaleza vienen acompañadas de costos diversos.

Con base en lo anterior, se propone primeramente que se establezcan por escrito el objetivo y políticas generales de la empresa, así como las metas a corto y largo plazo, para establecer las estrategias que permitan conseguir dichas metas. El establecimiento de estos aspectos deberán hacerse por la alta gerencia y supervisores, asesorados por un administrador ajeno a la empresa (para evitar vicios en el establecimiento de dichos aspectos) y por un jefe o persona conocedora del ramo

- Al señalar insistentemente la importancia de un adecuado sistema de comunicación formal y al observar que dentro del Restaurante "La Mansión" se carece de éste, resulta obvio el implementar un sistema específico para comunicarse internamente de tal forma que ayude a la buena dirección de la organización, por lo que se propone que se diseñen formatos para solicitud de permisos, vacaciones, préstamos, avisos al personal, actas administrativas, inventario de recursos humanos, control por escrito de eventos, inventarios,

etc , así como el establecimientos de un pizarrón de avisos, boletines motivacionales de la dirección a través de los cuales se trabaje por conseguir que se apropien el objetivo de la empresa, reuniones periódicas con los trabajadores para que conozcan los avances y problemas que se han encontrado durante el desarrollo de las tareas y entre todos establecer medidas correctivas y preventivas, para de esta manera inmiscuirlos con la empresa.

- La dirección es otro de los aspectos que requiere de una mejoría inmediata para obtener mejores resultados, ya que como se pudo observar en los resultados de la investigación, es el dueño quien dirige sin delegar adecuadamente la autoridad y responsabilidad a sus inmediatos inferiores, además de que el tipo de dirección que ejerce es autoritaria y ésta no es precisamente la más idónea, por lo que se propone que primeramente se delegue adecuadamente la autoridad y responsabilidad correspondiente al supervisor y demás personal encargado del manejo de la empresa, estableciendo sus funciones y autoridad por escrito para comunicarlas al personal en general.

Luego de darse esta delegación, habrá de trabajarse con quien dirigirá a la organización a fin de que adopte un tipo de dirección flexible sin llegar a los extremos, es decir, mezclando el tipo demócrata con el autoritario y el paternalista, según sea el caso, pero tratando siempre de armonizar las relaciones entre los trabajadores y procurando fomentar la creatividad y participación de los mismos. Lo anterior puede lograrse al capacitar a quien ejercerá la dirección mediante cursos de relaciones humanas, análisis transaccional y demás temas de psicología y manejo de personal que resulten pertinentes para su puesto

- Planear estrategias de motivación, apoyándose en una buena comunicación, a fin de que no sólo se proporcionen incentivos económicos, sino que mediante programas motivacionales y de integración se consiga que el trabajador por si mismo se sienta

comprometido con la institución y no le pese trabajar, sino lo disfrute y se sienta orgulloso de pertenecer al Restaurante "La Mansión"

BIBLIOGRAFIA

Beth, Hanno, Pross, Harry, coaut
Introducción a la Ciencia de la Comunicación
Barcelona: 1990

Claudes, George
Historia del Pensamiento Administrativo
Prentice Hall, Madrid. 1974

Chiavenato, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración
McGraw Hill, México: 1988

Fernández Collado, Carlos; Danhke, Gordon L., coaut.
La Comunicación Humana: Ciencia Social
McGraw Hill, México: 1992

González Alonso, Carlos
Principios Básicos de Comunicación
Trillas, México: 1984

Hampton, David R.
Administración
McGraw Hill, México: 1989

Hicks, Herbert G

Administración

CECSA, México: 1989

Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril, coaut.; Wehrich, Heinz, coaut.

Administración

McGraw Hill, México: 1985

López Rivas, Arturo, Olvera Blancas José Luis, Salas Pérez

El Proceso Administrativo, un enfoque básico

UNAM, México: 1984

Pérez Maya, Verónica

Aplicación del Proceso Administrativo en una fábrica de block hueco

Uruapan, Mich.: 1991

Ramos Padilla, Carlos G.

La Comunicación: Un punto de vista organizacional

Trillas, México: 1991

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas

Limusa, México: 1985-1986

Ríos Szalay, Adalberto

Orígenes y Perspectivas de la Administración

Trillas, México: 1986

Schramm, Wilbur

La Ciencia de la Comunicación Humana

Grijalbo, México: 1982

Stoner, James

Administración

PHH Prentice Hall, México: 1989

Terry, George R

Principios de Administración

CECSA, México: 1984

Vidales Delgado, Ismael

Teoría de la Comunicación

Limusa, México: 1985