



101

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.
DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL
A UNA EMPRESA DEL RAMO AUTOMOTRIZ,
EN EL VALLE DE MEXICO"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
GRACIELA REYNA ROMAN

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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).

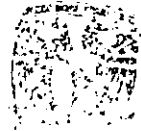
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL
ESTADISTICA
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
Recursos Humanos

"Diseño de un programa de Comunicación Interdepartamental

A una Empresa del Ramo Automotriz, en el Valle de México"

que presenta la pasante: Graciela Reyna Román

con número de cuenta: 089831-8 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>M.A José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

A MIS PADRES

JOSÉ Y ESTELA

*Gracias a su apoyo y confianza que en mí depositaron,
He realizado una de mis metas.*

A MIS HERMANOS

PATRICIA, LORENA Y JOSÉ LUIS

Esperando ser un ejemplo a seguir.

A MIS AMIGOS

Que de alguna forma han contribuido en mi desarrollo como ser humano.

A LA FACULTAD Y PROFESORES

Por enseñarme el orgullo de ser universitario.

TRABAJO DE SEMINARIO: RECURSOS HUMANOS

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
INTERDEPARTAMENTAL A UNA EMPRESA DEL RAMO
AUTOMOTRIZ EN EL VALLE DE MÉXICO”**

ÍNDICE

	Pags.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
HIPÓTESIS	4
OBJETIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1: LAS ORGANIZACIONES.	
1.1 Concepto de Organización	10
1.1.1 Como entender el comportamiento organizacional	11
1.2 Las organizaciones como sistemas sociales	14
1.3 Las organizaciones como sistemas abiertos	16
1.4 Estructura Organizacional	19
1.5 Diseño Organizacional	20
1.5.1 División de la Mano de Obra	21
1.5.2 Departamentalización	21
1.5.3 Intervalo de control	26
1.5.4 Delegación de Autoridad	26

CAPITULO 2: TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

2.1 Concepto	29
2.2 La Motivación Humana	33
2.3 Modelo de la Teoría de Maslow	36
2.4 Teoría de los dos factores Herzberg	39
2.5 Teoría de la Expectativa	40
2.6 Modelo Contingente de Motivación de Vroom.	41

CAPITULO 3: COMUNICACIÓN

3.1 Concepto de Comunicación	45
3.2 Información	47
3.2. Concepto	47
3.2.1 Flujo de Información	48
3.2.2 Características de la Información	49
3.2.3 Clasificación de la Información	49
3.3 El Proceso de Comunicación	50
3.4 Comunicaciones Formales e Informales	54
3.5 Tipos de Comunicaciones en la Organización	56
3.6 Barreras en el Proceso de la Comunicación	65

CAPITULO 4 : PROGRAMAS

4.1 Concepto	69
4.2 Programación del Entrenamiento	70
4.3 Necesidades del entrenamiento	71
4.4 Planificación del Entrenamiento	71

CASO PRACTICO

"Diseño de un programa de comunicación interderpatamental a una empresa del Ramo Automotriz en el Valle de México"	73
---	-----------

CONCLUSIONES	104
---------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	105
---------------------	------------

Diseño de un programa de Comunicación Interdepartamental, a una empresa del Ramo Automotriz en el Valle de México.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Debido al cambio de sistema efectuado en esta empresa se está generando carga de trabajo en los diversos departamentos, esto llevó a ser un análisis de que era lo que estaba ocasionando dicho problema y afectando la productividad, ya que no se tiene un control de lo que cada departamento realiza. Por lo tanto se planteó lo siguiente :

¿La falta de comunicación Interdepartamental y en los empleados que forman la organización, hay un retraso considerable en las labores que cada trabajador realiza, lo que provoca un desarrollo ineficiente?

HIPOTESIS:

HI: El programa de comunicación coadyuvará en el incremento de la productividad

HO: El programa de comunicación no coadyuvará en el incremento de la productividad

OBJETIVO:

El diseñar un programa de comunicación interdepartamental brindará los elementos necesarios para el logro de la productividad.

JUSTIFICACIÓN:

En la actualidad el avance de la tecnología, el uso de las computadoras y la implantación de sistemas como herramientas de trabajo, para realizar las labores invirtiendo menos tiempo, ha ocasionado que la gente trabaje prácticamente solo delimitando así sus funciones ya que se especializa sólo en su trabajo perdiendo contacto con sus compañeros tanto del mismo departamento como de otros.

Por lo tanto la comunicación es la fuerza central de enlace, que permite la coordinación entre las personas y por tanto el comportamiento organizado; Hace posible que las personas coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes.

La labor de un administrador al ejercer sus capacidades de comunicación consiste en dirigir, tomar decisiones a menudo en grupo, y manejar el conflicto interpersonal e intergrupala. Para dirigir y ejercer el poder, los administradores deben relacionarse con los demás.

INTRODUCCIÓN

El hablar de comunicación parece no importar ya que la gente se concreta simplemente a trabajar, en la actualidad es un tema del cual se habla muy poco sin pensar en la importancia que tiene dentro de la organización y en las actividades diarias de cada uno.

Este tema abarca mucho más, tiene que estar relacionado con toda la organización y el medio donde se desenvuelven las personas. Lograr mejorar todas las funciones a través de una comunicación efectiva ayudará a alcanzar las metas con eficiencia y eficacia.

En el primer capítulo se aborda el tema de las organizaciones ya que todos los individuos pertenecemos algún tipo de organización . Básicamente existe porque uniendo recursos los individuos pueden lograr más cosas juntos de lo que podrían en forma individual. Las organizaciones existen primordialmente en virtud de que ciertos objetivos sólo pueden alcanzarse mediante los esfuerzos y acciones conjuntas de los grupos de personas. Cuando hablamos de organización, nos referimos a las personas que van más allá de sus limitaciones individuales y se involucran en acciones concretas y coordinadas con otros.

El segundo capítulo se refiere a una de las funciones más importantes que realiza un administrador, es la utilización de los recursos humanos. Ello significa mover a las personas para que lleven a cabo todo tipo de cosas, logrando así los objetivos organizacionales, departamentales y personales.

El rendimiento de un gerente se encuentra inexplicablemente ligado al desempeño de otras personas dentro de la organización, sobre todo al de las personas que trabajan con y para él. Por tanto, no resulta sorprendente que los administradores se preocupen de manera vital por lo que hacen sus empleados, cómo lo hacen y por qué lo hacen. En la mayor parte de las organizaciones, el rendimiento es la manera habitual de determinar la manera en que se recompensa a las personas, se establecen los aumentos, se deciden las promociones y cómo se sienten las personas hacia sí mismas y hacia sus trabajos. Sin embargo al observar el rendimiento de la gente en las organizaciones, se nota con rapidez que existen tremendas diferencias cuantitativas y cualitativa. Algunas trabajan más rápido y mejor que otras. Algunas producen mucho más que otras. Otras tantas realizan su trabajo con mayor facilidad que las demás.

Después de todo, siempre hay una razón que explica la manera de actuar de la gente, y el comportamiento laboral con toda seguridad no es diferente de cualquier otro tipo de conducta humana.

El rendimiento y la motivación se relacionan de alguna manera. Como los administradores se enfrentan de manera constante a cuestiones sobre cómo mantener un alto rendimiento y cómo mejorar el marginal, se preocupan por la motivación de sus empleados.

Sin embargo, la comprensión de la motivación humana proporciona sólo respuestas parciales a las cuestiones prácticas sobre cómo motivar a empleados específicos. Como expondremos en este capítulo, algunas teorías sobre la motivación, A través de la comunicación puede ayudarse a una persona a cambiar sus niveles de aspiración y a reevaluar sus objetivos personales.

Básicamente a través de las actividades y procesos de la comunicación puede sentirse la influencia que el administrador ejerce sobre la motivación y sus empleados.

A medida que describamos primero qué motiva a la gente y después cómo se motiva. El capítulo tercero se refiere exclusivamente a lo que consideramos la comunicación en los ámbitos organizacionales. La labor de los administradores al ejercer sus capacidades de comunicación. Es el proceso esencial a través del cual desarrolla su individualidad y sus relaciones con otros, abordar el estudio de los procesos de comunicación y la comprensión de los complejos y a menudo sorprendentes comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

En el capítulo cuarto se refiere a los programas cómo y para quién están diseñados estos, el tiempo en que deben realizarse y cuáles los objetivos de estos.

En el último capítulo la propuesta que se hace para este trabajo le proporciona ejercicios, actividades, casos, simulaciones, juego de roles, trabajo en grupos pequeños y tareas, así como instrumentos de evaluación para aprender más sobre

usted mismo, sus estilos de comunicación , sus formas de relaciones con otros en un ambiente de trabajo.

En cada una de las actividades y con la dirección del instructor, pondrá a prueba sus habilidades en la práctica de las conductas de la comunicación que mejorarán su desempeño a futuro. Este trabajo contribuirá a que haga su trabajo con mayor efectividad.

CAPITULO 1.

1.1 LAS ORGANIZACIONES

"Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Los grupos organizados se diferencian por los tipos de tareas que realizan y un determinante de las normas organizacionales características, es la índole de actividad a que se dedica la organización. Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual." Como menciona (Michele Tolela; Administración Mediante la comunicación)

"Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas." ¹

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse y que
- están dispuestas a actuar conjuntamente
- para obtener un objetivo común.

¹ Idalberto Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill 1997
pag. 5

Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por si sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios que la tecnología pone a su disposición.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores.

1.1.1 Como entender el Comportamiento Organizacional

Definición

Comportamiento Organizacional; es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales de gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista la organización , se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional ²

² KEITH; Davis-Jhon W. Newstrom El Comportamiento Humano en el trabajo Tercera Edición McGraww Hill 1991

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Personas: Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

Estructura: La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización . Hay gerentes y empleados. Contadores y ensambladores. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que sus trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

Tecnología: La tecnología mejora los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas . Éstas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y reúnen recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

Medio Ambiente: Todas las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado. No hay una sola organización que sobreviva por sí sola, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende miles de otros elementos. Todos éstos se incluyen mutuamente dentro de un sistema complejo, que se convierte en un estilo de vida para las personas. Las organizaciones individuales, tales como una fábrica o una escuela, no pueden escapar a la influencia de este ambiente exterior, porque influye en la conducta de las personas, afecta las condiciones de trabajo y exige competir por los recursos y el poder.

Todas las personas que pertenecen a las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta dentro de ellas. El oficinista, el operador de una máquina y el gerente trabajan con personas y, por ello, influyen en la calidad de vida que se desarrolla dentro de una organización. Sin embargo, los gerentes tienen una mayor responsabilidad debido a que son los que toman decisiones que afectan a multitud de personas en todas las organizaciones .

Los gerentes representan al sistema administrativo o gerencial, y su papel es usar el comportamiento organizacional para mejorar las relaciones entre las personas y la organización . Los gerentes tratan de crear un clima en el que las personas se sientan motivadas, colaboren y se conviertan en elementos eficientes.

Cuando el clima de la organización es el adecuado, se convierte en un sistema de recompensa triple en el que se satisfacen los objetivos humanos, los de la organización y los sociales. Las personas encuentran más gozo en el trabajo cuando hay colaboración y espíritu de equipo; descubren que aprenden, crecen, y contribuyen.

La organización alcanza también un éxito más sobresaliente porque su trabajo se está realizando de un modo más eficiente. Mejora la calidad y los costos disminuyen. Es probable que quien más se beneficie con el sistema con el sistema de la triple recompensa sea la sociedad misma, porque recibe los mejores productos y servicios, ciudadanos más conscientes y un clima de cooperación y progreso.

1.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

"Una organización social es un dispositivo para mejor lograr, con los medios de un grupo, algún propósito; equivale al plano del que surgirá la máquina con algún objetivo práctico. La dificultad principal con este enfoque es que la organización suele, incluir más y menos de lo indicado por el diseño de su fundador o el propósito de sus directores."¹

Los conceptos teóricos deberán comenzar con el insumo, el resultado y el funcionamiento de la organización como sistema y no con los propósitos racionales de sus directores.

Las organizaciones sociales notoriamente son sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente.

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común.

Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización . Es posible examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación al insumo energético de sistema, la transformación de energías dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético.

Los criterios fundamentales para identificar sistemas sociales y determinar sus funciones son:

a) Seguir la pauta de intercambio de energía o la actividad de la gente en el producto que resulte y

b) Determinar como el resultado se traduce en energía que, a su vez, reactiva a las pautas

establecidas . Considerando las funciones de la organización o sus objetivos, no los propósitos conscientes de los dirigentes o de los miembros de los grupos, sino los resultados que son fuente energética para mantener el mismo tipo de producto.

Como entender un Sistema Social

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras. Cada grupo pequeño es un subsistema dentro de grupos mayores que a su vez son subsistemas de otros grupos más grandes aún, y así sucesivamente, hasta abarcar la población total del mundo. Dentro de una sola organización , el sistema social se compone de todas las personas que ésta comprende y la forma en que se relacionan entre sí y con el mundo exterior.

Equilibrio Social

Se dice que un sistema está en equilibrio social cuando existe un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes. El equilibrio es un concepto dinámico y no estático. Se registra un movimiento constante en cada organización ; pero ocurre de tal manera que se conserva el equilibrio funcional del sistema.

Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, éstos se absorben por medio de los ajustes internos y se reinstaura el equilibrio. Por otro lado, los cambios importantes o una serie de cambios rápidos puede provocar el desequilibrio de una organización, reduciendo gravemente su vigor mientras no recupere un nuevo equilibrio. En cierto sentido, cuando se encuentra en desequilibrio, sus partes chocan unas con otras en lugar de moverse armoniosamente.

1.3 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Aunque los diversos tipos de sistemas abiertos tienen características comunes en virtud de ser tales, se diferencian por otros rasgos. Si éste no fuera el caso, se podría obtener todo el

conocimiento básico acerca de las organizaciones .

Todos los sistemas abiertos parecen definirse según las siguientes nueve características:³

³ Idem Referencia N. 2 pag. 28

1.- **Importación de Energía.** Los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía: La célula recibe oxígeno de la corriente sanguínea; el cuerpo toma oxígeno del aire y alimento del mundo externo. La personalidad depende del mundo externo para recibir estimulación.

2.- **El procesamiento.** Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen. La organización crea un nuevo producto, procesa materiales, entrena gente o presta servicios. Esas actividades acarrearán una reorganización del insumo. En el sistema se realiza algún trabajo.

3.- **El resultado.** Los sistemas abiertos aportan algún producto al ambiente, sea la invención de una mente indagadora o el puente construido por la firma de algunos ingenieros.

4.- **Los sistemas como ciclos de acontecimientos.** La pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico. El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades. La energía que refuerza tal secuela puede derivar de algún intercambio del producto con el mundo externo o de la actividad en sí.

5.- **Entropía Negativa.** A fin de sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico; deben adquirir entropía negativa. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte.

Los sistemas físicos complejos se mueven hacia una sencilla distribución fortuita de sus elementos y los organismos biológicos también se agotan y perecen; sin embargo el sistema abierto, al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa.

Así existe una tendencia general a que el sistema abierto lleve al máximo su proporción de energía - exportada, para con ello sobrevivir incluso, durante periodos de crisis, vivir de tiempo prestado.

6.- Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación. Los insumos introducidos en los sistemas vivos no sólo consisten en materiales energéticos que son transformados o alterados mediante el trabajo que se realice; por su carácter, los insumos también son de información y proporcionan señales a la estructura respecto del ambiente y respecto a su propio funcionamiento.

La retroalimentación negativa es el tipo más sencillo de insumo de información que se halla en todos los sistemas. La retroalimentación informativa pero de tipo negativo permite al sistema corregir desviaciones y ponerse en curso.

El sistema recibe insumos selectivamente. No todos los insumos energéticos pueden ser absorbidos por cada sistema, los sistemas sólo reaccionarán ante aquellas señales informativas para las que están preparados. Se llama codificación a los mecanismos de selección mediante los cuales un sistema rechaza o acepta materiales entrantes y los traslada a la estructura. A través del proceso de codificación. La naturaleza de las funciones ejecutadas por el sistema determina los mecanismos de codificación que a su vez, perpetúan este tipo de funcionamiento.

7. - El estado estable y la homeostasis dinámica. La importancia de la energía para detener la entropía mantiene cierta constancia en el intercambio energético, de modo que un estado estable caracteriza a los sistemas abiertos que sobreviven.

Esto no significa inmovilidad o un verdadero equilibrio, pues se tiene un continuo ingreso de energía procedente del ambiente externo y una continua exportación de los productos creados por el sistema, pero permanecen iguales el carácter del mismo, la proporción en los cambios de energía y las relaciones entre partes.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Una estructura organizacional es la forma en la que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.⁴

La organización formal es la estructura planeada, establece relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos. Se representa por medio de un esquema impreso que se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

La organización informal no es planeada sino que surge espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes.

Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso en el que se especifica las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

El organigrama es un modelo abstracto simplificado de la estructura.

No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tienen limitaciones. Muestra solo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

1.5 DISEÑO DE LA ORGANIZACION

El diseño de la Organización se refiere a las decisiones y actos de la dirección que dan lugar a una estructura concreta para una organización.⁵

Para el diseño de la organización es necesario concentrarse en cuatro decisiones clave, como son:

1. División de la mano de obra.
2. Departamentalización.
3. Intervalo de Control.
4. Autoridad.

Las estructuras de las organizaciones son diferentes dependiendo de las decisiones que tomen los administradores.

Las estructuras con tendencia a situarse en la parte izquierda se les denomina como clásica, formalistas, estructuradas, burocráticas y mecánicas. Las que tienden a situarse en la parte derecha se clasifican de neoclásicas, informales, no burocráticas y orgánicas.

⁴Stepheb P. Robbins, "Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica", ,p. 550.

⁵Gibson, Ivancevich y Doneli " Las organizaciones" Edit Mc Graw Hill , p. 535.

1.5.1 DIVISIÓN DE LA MANO DE OBRA

La división de la mano de obra afecta a la especialización de los puestos de trabajo. Los gestores asignan a todos los trabajadores de la organización trabajos concretos y actividades concretas. Estas actividades definen lo que debe hacer una persona que desempeña un determinado puesto de trabajo.

Podemos decir, que el trabajo total de la organización debe dividirse en trabajos sucesivos de menor alcance. Luego, la dirección debe valerse de algunas ideas para combinar todos los puestos de trabajo existentes en grupos o departamentos que incluyen un número preestablecido de personas o puestos de trabajo.

1.5.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Departamentalización es el proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común.⁶

Las razones que llevan a agrupar puestos de trabajo están en la necesidad de coordinarlos. Los puestos de trabajo son partes independientes, aunque relacionadas entre sí, del trabajo total que se debe realizar en la organización y cuya ejecución existe el esfuerzo de todos y cada uno de los puestos de trabajo, sin embargo, todos deberán trabajar de tal forma y en el orden establecidos por los dirigentes cuando los definieron. El continuo incremento en el número de puestos de trabajo especializados de una organización, hará que llegue un punto en el que una sola persona no podrá

⁶Gibson, Ivancevich y Donelli " Las organizaciones" Edit Mc Graw Hill , p. 538.

coordinarlos eficazmente. Por tanto, para que el número de puestos de trabajo sea tal que permita controlarlos, se procede a combinarlos en grupos menores y se define un nuevo puesto de trabajo: El del gestor del grupo.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

1. Departamentalización Funcional.
2. Departamentalización Territorial.
3. Departamentalización por Productos.
4. Departamentalización basada en el Cliente.
5. Bases combinadas para la Departamentalización: La organización de Matriz.

Departamentalización Funcional

Los dirigentes de una organización pueden combinar los puestos de trabajo de la misma de acuerdo con sus funciones. Toda organización debe realizar ciertas actividades para llevar a cabo su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de la organización.

Las funciones necesarias pueden variar según el tipo de empresa, por ejemplo para una manufacturera son producción, finanzas, comercialización, contabilidad y personal; las de un hospital son Enfermería, Cirugía, Psiquiatría, la Administración, la Farmacia y el Personal. Cada una de estas funciones puede estar a cargo de un departamento.

Este tipo de departamentalización formado por especialistas en un determinado campo propicia la eficacia, ya que al trabajar con personas de una preparación similar e intereses parecidos permite compartir sus conocimientos para llevar a cabo su trabajo.

Uno de los principales inconvenientes radica en el hecho de que, dado que todo especialista trabaja y anima a otros especialistas en su campo de especialización, se corre el riesgo de que los objetivos del departamento se antepongan a los de la organización.

Departamentalización Territorial

Una nueva base para realizar la departamentalización organizativa es la que supone establecer grupos de acuerdo con las distintas zonas geográficas en las que la organización esta implantada. Todas las actividades de una determinada región debe estar a cargo de un mismo gestor quien se responsabilizará de todas las operaciones de la organización de una zona geográfica.

La departamentalización Territorial Permite capacitar al personal de gestión. La compañía puede destinar gestores a todos sus territorios y evaluar luego sus progresos en la región en la que halla sido destinados la experiencia que dichos gestores adquieren en un territorio alejado de las oficinas centrales facilita valiosa información sobre la aceptación de los productos y/o servicios sobre el terreno.

Departamentalización por productos.

Los gestores de grandes empresas diversificadas agrupan los puestos de trabajo sobre la base de los productos que comercializan. Cualquier trabajo relativo a la producción y venta de un producto o línea de productos estará bajo la dirección de una misma persona. A medida que la empresa crece y aumenta el número de los productos que comercializa, el producto pasa a ser la base de departamentalización preferida.

Las divisiones basadas en productos suelen ser unidades dotadas de gran autonomía capaces de diseñar, producir y comercializar sus propios productos e incluso competir con otras divisiones de la misma empresa.

Departmentalización basada en el Cliente

Los clientes pueden servir como base para agrupar los puestos de trabajo. Un ejemplo de departmentalización basada en el Cliente es la división de créditos de un banco Comercial, cuyo personal de créditos suele especializarse en créditos industriales, comerciales o agrícolas. El cliente será atendido por uno de estos tres tipos de especialistas en créditos.

Bases combinadas para la departamentalización: La organización de Matriz.

El diseño de Matriz combina las bases funcional y de producto.

Las organizaciones de Matriz superponen una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicaciones sobre la estructura vertical. Todas las personas responden ante dos gerentes: El de su departamento funcional y el del proyecto o unidad dedicada a un producto. La existencia de un sistema dual de autoridad es una de las características que distinguen a la organización de matriz. Tal como se muestra en la siguiente figura.

	Funciones			
Proyectos productos	Producción	Comercialización	Ingeniería	Finanzas
Proyecto o producto A				
Proyecto o producto B				
Proyecto o producto C				
Proyecto o producto D				
Proyecto o producto E				

1.5.3 INTERVALO DE CONTROL

Entendemos por intervalo de control por el número de personas que deben responder ante un dirigente concreto.⁷

El problema se centra básicamente en decidir el volumen de relaciones interpersonales del gerente de un departamento es capaz de controlar. Habrá. Además que definir el intervalo de control de modo que incluya no solo a aquellos subordinados que hallan sido asignados formalmente a un determinado gerente, sino también a los que tengan acceso al mismo.

Todo gerente debe enfrentarse a tres tipos de posibles relaciones interpersonales:

1. Personal directa. Se produce entre el gerente y cada uno de sus subordinados considerados individualmente.
2. De grupo directo. Se produce entre el gerente y cualquier combinación posible de sus subordinados.
3. Cruzada. Se produce cuando los subordinados se relacionan entre sí.

El elemento fundamental para decidir el intervalo de control de un gerente no es el número de sus posibles relaciones, sino la frecuencia e intensidad de las mismas.

1.5.4 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Delegación de autoridad es el proceso de distribución de la autoridad hacia abajo dentro de una organización.

Los dirigentes deciden la autoridad que se debe delegar en cada puesto de trabajo y a cada uno de sus titulares. La autoridad es el derecho que permite que una persona tome decisiones sin necesidad de contar con la aprobación de un superior, así como el derecho de exigir ser obedecido por otras personas. La delegación de autoridad se refiere de forma concreta a la toma de decisiones no a la realización de un trabajo.

Razones para descentralizar la autoridad

- ⇒ En las organizaciones que descentralizan la autoridad sus ejecutivos pueden tomar decisiones de importancia, mejorar sus conocimientos progresar dentro de las mismas.
- ⇒ Una fuerte delegación de autoridad puede crear un clima competitivo en la organización

Razones que llevan a centralizar la autoridad

- ⇒ Hay que preparar a los ejecutivos para que tome las decisiones que acompañan a cualquier delegación de autoridad. Un programa formal de capacitación puede resultar costoso.
- ⇒ Son muchos los ejecutivos que están acostumbrados a tomar decisiones y se niegan a delegar autoridad en sus subordinados. Por consiguiente puede ser que su rendimiento sea escasamente eficaz, ya que entienden que cualquier delegación de autoridad supone una pérdida de control.

⁷Gibson, Ivancevich y Doneli " Las organizaciones" Edit Mc Graw Hill , p.549

- ⇒ Se producen nuevos costos administrativos, ya que es necesario modificar los actuales sistemas de contabilidad y ejecución o elaborar otros nuevos para facilitar información a la alta dirección sobre los efectos de las decisiones de sus subordinados.
- ⇒ La descentralización implica la duplicación de funciones. Toda unidad autónoma debe ser realmente autosuficiente si quiere ser independiente, lo cual supone un costo de duplicación potencialmente elevado.

CAPITULO 2

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

2.1 Concepto de Motivación.

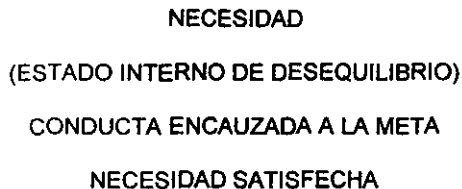
Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. ⁴

La palabra motivación se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover. Dessler los considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades” ⁶

Todas estas descripciones parecen contener tres aspectos comunes del proceso de motivación. Estos se asocian con:

- a) Lo que le confiere energía a la conducta humana,
- b) La forma en que se dirige o encauza esta conducta y
- c) La manera en que se puede sostener la conducta.

Estos tres aspectos se pueden representar en forma de diagrama.



⁴ El Comportamiento Humano, Fernando Arias Galicia, Roxana Muñoz,

⁶ HODGETTS Richard M. -Steven Altman.- Comportamiento en las organizaciones McGraw-Hill 1989

La motivación es un proceso mucha más complejo y, se pueden mencionar cinco razones:

En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver sólo se puede inferir.

En segundo lugar, los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos están en conflicto entre sí. Como resultado, es muy difícil observar o medir la motivación con alto grado de certidumbre o seguridad.

En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.

En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.

En quinto y último lugar, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad. Con frecuencia las interrupciones de varias formas hacen que sea difícil reducir por completo este estado interno de desequilibrio.

FRUSTRACIÓN

El proceso de la satisfacción de necesidades no siempre se realiza con esa facilidad.

Dos resultados posibles pueden derivarse de una conducta encaminada a la obtención de metas que no logró resolver ese estado interno de desequilibrio; la conducta constructiva o la conducta defensiva o de enfrentamiento. Ambos son ejemplos de frustración, que es la incapacidad de satisfacer necesidades particulares.

Conducta Constructiva

La conducta constructiva es el resultado que se obtiene cuando un individuo, incapaz de satisfacer una necesidad, se enfrenta a la realidad de la situación y no siente la necesidad de defender su ego o su yo. Una persona ocupada en desarrollar una conducta constructiva puede estar capacitada para sentir que la necesidad o el deseo era poco realista o innecesario, y limitarse a no hacer absolutamente nada. Por lo tanto, las reacciones apropiadas y realistas ante situaciones frustrantes constituyen una forma de conducta.

Conducta defensiva

La conducta defensiva es la segunda reacción ante la frustración. Esta conducta está encaminada a defender o proteger nuestro propio ser personal contra fracasos, daños al ego o pérdida de auto estimación. Por lo común, la conducta defensiva es inconsciente, en el sentido de que reaccionamos de manera casi automática.

Todo el mundo participa en alguna forma de conducta defensiva y no hay nada anormal respecto a este tipo de comportamiento. Es una manera típica de resolver algunas de las dificultades a las que se enfrenta toda persona.

La conducta defensiva puede tomar varias formas.

RACIONALIZACIÓN: La racionalización es un mecanismo de defensa que le permite al individuo formular excusas ante una falla. Se trata de una auto justificación en que la persona no está consciente de que está utilizando un falso razonamiento para protegerse a sí misma. Es una forma de conducta ampliamente utilizada.

PROYECCIÓN: La proyección es el hábito de atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos. En efecto, culpamos a los demás por lo sentimientos experimentamos. La gente que no guarda buenos sentimientos respecto a sí misma tiende a desarrollar esta conducta de proyección.

COMPENSACIÓN: La compensación se refiere a una meta alcanzable sirve para suplantar a otra que es difícil o imposible de lograr. Quizá la compensación, por sí misma, no sea una respuesta poco saludable, sino más bien puede ser el resultado de una auto evaluación realista y una indicación de conducta constructiva. Cuando la conducta de compensación se desarrolla de manera exagerada, se convierte en una amenaza potencial para la salud psicológica. El exceso de compensación es casi siempre obvio para los observadores y poco satisfactorio para el individuo en cuestión.

REGRESIÓN: Cuando un individuo vuelve a la conducta infantil como resultado de alguna frustración, está utilizando la regresión como mecanismo de defensa. La regresión, al igual que otros mecanismos de defensa, es a menudo una reacción inconsciente o el retorno a un periodo anterior y más feliz de la a vida de la persona.

EVASIÓN: Puede existir una ausencia física o psicológica como resultado de la frustración. Cuando una persona "abandona algo" o cede, está utilizando la evasión como medio de protegerse. La apatía extrema y el ausentismo físico son ejemplos de evasión.

REPRESIÓN: Con la represión se pone un pensamiento desagradable fuera de la mente o se "olvida activamente" algo. Por lo común, a las manifestaciones de la conducta reprimida se asocian sentimientos de culpabilidad. Esto puede ser una reacción a la frustración, peligrosa desde el punto de vista psicológico y, ciertamente, un hábito de trabajo ineficaz. El único resultado de la represión es posponer o aplazar pensamientos o acciones incómodas, a los que será preciso enfrentarse en un momento posterior.

2.2 LA MOTIVACIÓN HUMANA.

Toda conducta humana está provocada, no puede pensarse que esta surja de la nada, siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Así es importante conocer los resortes que mueven a la acción humana.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando nuestro comportamiento en parte la personalidad; nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse:

a) Se presenta un estímulo

b) La persona responde ante el estímulo

c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel quien trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no.

d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo) La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe ser dada un corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada.

f) El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué. Sin embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

g) El aprendizaje, entonces, consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más ". Como si fueran marionetas a quienes hay que motivar.

En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

La motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización.

Este tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están uno de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con este esfuerzo (si es que lo hay).

Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.)

Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres.

Se puede pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.⁴

2.3 MODELO DE LA TEORÍA DE MASLOW

En el concepto de jerarquía de las necesidades desarrollado por Abraham Maslow (1943) y hecho popular por numerosos escritores sobre administración, siendo el principal Douglas McGregor (1960).

La jerarquía de las necesidades de Maslow es la sencillez personificada. La idea central es que las necesidades del hombre: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización, están colocadas en una jerarquía de prepotencia.

Las necesidades fisiológicas están en la parte inferior de la jerarquía y las de autorrealización en la cabeza. Aun cuando en todo momento el hombre está en un estado de necesidad, según esta teoría, lo que desea es el funcionamiento de su esquema de satisfacción de necesidades en la jerarquía. Puede comenzar con elevadas aspiraciones relativas al amor, la estima y la autorrealización, pero ser conducido hacia necesidades básicas si no se satisfacen éstas.

Felzmente, este modelo jerárquico sugiere que en cuanto se satisfacen las

⁴ Idem Referencia n. 4

necesidades físicas (por lo menos a un nivel mínimo) surgen nuevas necesidades para motivar el comportamiento.

El hombre es una "criatura de necesidades", que lucha para satisfacer muchas diferentes necesidades en un orden de predominio como sigue: a) fisiológicas; b) de seguridad; c) de amor; d) de estima, y e) de autorrealización

Esta cualidad dinámica de la jerarquía de las necesidades tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo. A medida que las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento. Uno es motivado principalmente por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas. En esta forma, las necesidades satisfechas en cierto sentido, desaparecen, ya no son motivadoras. Puesto que cualquier gerente trata de influir en el comportamiento humano, debe considerar cuáles necesidades están relativamente insatisfechas y, por tanto, pueden servir como palanca de la motivación

Entonces surge la pregunta sobre la relación que existe entre el trabajo y las necesidades más altas como: amor, estima y autorrealización. Históricamente, la fuente principal de satisfacción del amor o de las necesidades sociales ha sido la familia.

Un trabajo impone una disciplina, requiere comunicación interpersonal que ayuda al individuo a saber más de las normas de la sociedad que le rodea y a conservar un sentido de la realidad, de la entidad y de la estabilidad al examinar continuamente sus propias opiniones con relación a las normas sociales. Estas normas no son

siempre correctas, pero el trabajo y el contacto con el mundo que el trabajo requiere, permiten al hombre vivir más fácilmente en ese mundo y encontrar las satisfacciones deseadas.

Cuando las necesidades sociales están relativamente satisfechas, el deseo de estima tiende a hacerse consciente y el trabajo de uno juega un papel importante al determinar tanto la autoestima como el aprecio de los demás.

La organización a la que uno está aliado también es una posible fuente de autoestima. Sin embargo, la asociación con determinada compañía de gran reputación es una fuente de estatus confiable.

Dentro de las empresas, las elaboradas jerarquías de puestos y sus símbolos de estatus reflejan también el deseo de diferenciar las posiciones.

*Aunque todas estas necesidades estén satisfechas podemos esperar que con frecuencia (si no es que siempre) surjan nuevos descontentos o inquietudes, a menos que el individuo esté trabajando en algo adecuado a su carácter.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de prepotencia. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente.

En otras palabras, se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción

2.4 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos

Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual.

Una implicación inmediata de esta teoría es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las "relaciones humanas" y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización por disposiciones legales, solo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción; para llegar a ella se requeriría buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, dar mayor oportunidad para el despliegue de iniciativa, etc.

2.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.

Si fuéramos a caracterizar el comportamiento humano en las organizaciones exclusivamente como una función de las necesidades y propensiones que la gente aporta a sus papeles gerenciales, seríamos culpables de ignorar otro importante lado del hombre: el conocimiento.

Lo que los psicólogos denominan teorías de la expectativa de la motivación dar una respuesta particularmente útil. Aún cuando la teoría de expectativa actualmente es conocida en varias formas por los diferentes teóricos, podemos destilar su esencia. Su idea central es que la gente se comporta de determinada manera por que percibe que ese comportamiento le traerá la recompensa. Tiene una expectativa o esperanza: en esta situación particular y en este momento, si me comporto de esta manera obtendré la recompensa que deseo.

Ésta desde luego, es una simplificación. Realmente, comportarse de determinada manera acarreará varias consecuencias. Por ejemplo, fijarse metas ambiciosas pero realistas, correr riesgos y esforzarse, es un camino que probablemente conduzca a obtener sentimientos de logro, pero también puede significar preocupaciones, exceso de trabajo o descuido de la familia. Esto implica un cálculo tan sólo aproximado del placer y del dolor.

La teoría de la expectativa sostiene que el solo hecho de tener una motivación o de necesitar determinada recompensa, no es suficiente para hacer surgir una disposición al desempeño. También es necesario que el individuo perciba que su

situación le rendirá lo que desea y que le permitirá hacer lo necesario para realizar sus deseos y dejarte una ganancia neta. La teoría de la expectativa acentúa la importancia de que el individuo debe creer o esperar dos cosas. Primero, que los esfuerzos para desempeñar algo pueden dar como resultado el desempeño (Si trata el individuo, podrá hacerlo; la situación es tal que lo permite, el tiene la habilidad para llevarlo a cabo). Segundo, que el desempeño le traerá una recompensa (Si lo hace, obtendrá la recompensa que desea). La teoría de la motivación nos dice lo que la gente desea, y la teoría de la expectativa indica de qué el deseo se puede convertir en acción.

2.6 MODELO DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM

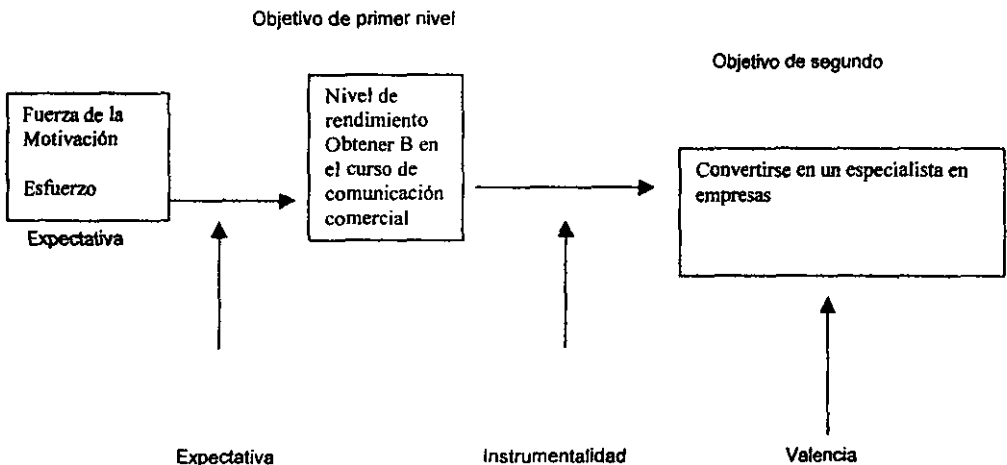
El modelo de motivación de Vroom ha sido ampliamente aceptado y ha servido como base para una gran cantidad de investigación. Tal modelo puede ser menos susceptible de aplicaciones directivas a la industria que las técnicas para motivar al personal. Sin embargo, proporciona un marco útil para comprender el comportamiento de la gente en las organizaciones de tal manera en que las personas efectúan sus selecciones.

También es un modelo que se fundamenta en la teoría de la comunicación, ya que se ocupa menos de las determinantes específicas de la motivación que de la idea de la motivación es un proceso variables cognoscitivas que reflejan las diferencias individuales.

El modelo de Vroom se basa en la idea de que la motivación se relaciona con las elecciones que realizan las personas para alcanzar sus metas personales. Lo que un individuo pretende lograr puede ser bastante diferente de lo que desea otra persona.

La fuerza de su motivación depende de :

1. Expectativa: usted estima la probabilidad de que a través del comportamiento obtenga lo que quiere (generalmente un objetivo de primer nivel)
2. Instrumentalidad: usted estima la probabilidad de lo que quiere le ayudará a alcanzar una meta (un objetivo de segundo nivel)
3. Valencia: el valor que para usted tiene la meta en comparación con otros objetivos



Teoría de la expectativa de Vroom.

° TOLELA Michele, "Administración Mediante la comunicación"

Las necesidades particulares que dan lugar a tan diferentes metas no tienen lugar alguno en el modelo de Vroom. Usualmente una persona tiene muchas metas que pretende lograr y no todas revisten la misma importancia. Vroom expone el concepto de *valencia* para explicar la fuerza de la preferencia de alguien por un objetivo particular.

La fuerza de su motivación para conducirse de determinada manera es el resultado de una combinación de factores:

- 1) La expectativa de que el comportamiento el lleve en realidad al logro de un objetivo de primer nivel que
- 2) Usted percibe como instrumental para ayudarle a alcanzar un objetivo de segundo nivel que
- 3) Tiene una valencia positiva para usted, es decir, un alto grado de importancia.

Usted trabajará arduamente si:

- a) espera que ello se relacione con la obtención de una B en el curso (expectativa);
- b) percibe que conseguir la B es necesario para ser aceptado en el departamento de administración de empresas (instrumentalidad),
- c) confiere gran importancia a convertirse en especialista comercial.

El concepto importante en este caso es que *usted* es quien percibe la relación entre expectativa, instrumentalidad y valencia.

Aunque el modelo de Vroom no resulta de utilidad directa para determinar las técnicas específicas de motivación de las personas, muestra con claridad que lo que la administración considera como metas de los empleados y lo que éstos piensan sobre las expectativas de la gerencia no es necesariamente preciso. En vez de ello, el comportamiento de ambos será el reflejo de sus respectivas percepciones mutuas, o sea, la manera en que se conciben así mismos. Aquí vemos una vez más la estrecha relación entre la comprensión de los procesos motivacionales el entendimiento de la comunicación transaccional.

CAPITULO 3

COMUNICACIÓN

3.1 CONCEPTO

El proceso de comunicaciones dentro de las organizaciones contiene elementos que son fundamentalmente organizacionales y otros que son definitivamente individuales. El insumo organizacional al proceso de comunicaciones viene de los canales estructurados de comunicación y de las posiciones que ocupa la gente.

Las estructuras organizacionales con sus diferencias en tamaño, sofisticación tecnológica y grado de complejidad y formalización, están diseñadas para ser, o evolucionar hacia sistemas para manejar información. El establecimiento de una estructura organizacional es un síntoma de que se supone en realidad, que las comunicaciones siguen siempre una ruta específica. El hecho de que la estructura oficialmente diseñada no sea la que opera sólo indica que las comunicaciones no siguen siempre las líneas prescritas nítidamente.

Poder, liderazgo y toma de decisiones descansan sobre el proceso de comunicaciones, explícita o implícitamente, ya que no tendrían ningún significado en ausencia de información.

El proceso de comunicaciones es, por definición, un proceso de relación; una parte es el remitente y la otra el receptor, en un punto específico en tiempo.⁵

Las relaciones sociales que se presentan en el proceso de comunicaciones involucran al remitente y al receptor y a los efectos recíprocos sobre cada uno cuando se están comunicando.

Si un remitente se ve intimidado por su receptor, durante el proceso de remisión de un mensaje, se verá afectado el mensaje y la interpretación que se le dé. La intimidación es apenas uno entre una multitud de factores que tienen el potencial de interrumpir la relación remitente-receptor.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. Esto supone que en el sistema no hay ni mucha ni muy poca información y que es claro, desde el comienzo, quien puede utilizar la que esta disponible. Debe ser evidente que esta es una condición imposible de alcanzar en una organización compleja.

Las comunicaciones en las organizaciones adoptan muchas formas. Algunas son totalmente interpersonales, otras se refieren a aspecto internos de la organización mientras que otras se preocupan por lo vínculos entre las organizaciones y su medio ambiente.

⁵Organizaciones Estructura y Proceso.- Richard. Hall
pag. 183

3.2. INFORMACIÓN

CONCEPTO Y OBJETIVOS

La información es un concepto que debe de ser consignado en el desarrollo de los sistemas de información, debido a que este es un elemento esencial para la toma de decisiones. En una organización la actuación de los directivos, depende en gran parte de la información con que cuenta. Una buena información es aquella que proporciona a los dirigentes en forma concreta y relevante los datos necesarios que ayuden a conocer el verdadero funcionamiento de la organización para efectos del control.

La persona que va a tomar una decisión requiere de información correcta y oportuna, por lo tanto es conveniente establecer que la información se define como un conjunto de datos agrupados o aislados procesados, con la finalidad de obtener resultados y con la perspectiva apropiada para su utilización posterior.

Por ultimo la información debe de ser presentada en la forma más concisa posible a nivel de autoridad que la utilice, ya que las actividades administrativas dependen del tipo de información con que se cuenta para que las decisiones sean optimas.

3.2.1. FLUJO DE INFORMACIÓN

Los flujos de información pueden clasificarse en:

- Flujo ascendente de resúmenes de información.
- Flujo lateral y descendente de información.

Flujo ascendente de resúmenes de información:

Un concepto de flujo de información con fines de decisión está relacionado estrechamente con los niveles de la organización. La información asciende desde los niveles más bajos de supervisión y se resume para uso de los dirigentes, quienes actúan dentro del marco de su autoridad y a su vez pasan esta información a los niveles superiores para ser utilizada en la toma de decisiones.

Flujo lateral y descendente de información:

La información desciende de los niveles superiores hacia los inferiores y en forma lateral hacia los mismos niveles jerárquicos. El flujo descendente de la información a través de los niveles de la organización es un proceso que consume tiempo. En realidad es por este gasto de tiempo que la mayoría de los administradores de alto nivel insiste en que la información fluya directamente hacia donde se necesita.

3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN

Las principales características que debe cubrir la información son las siguientes:

- **Exacta :** La información debe de ser precisa y relevante.
- **Oportuna :** La información debe de ser proporcionada en el momento requerido.
- **Dispersa :** Por que la misma información es utilizada para varias áreas.
- **Condensa :** Por que pone de manifiesto lo esencial e importante.

3.2.3. CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Interna: Es la información que se obtiene de los archivos o personal de la propia organización.

Externa :Es aquella información no generada dentro del sistema.

Determinativa : Es aquella información que surge de los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores, esta formada por normas, ordenes e instrucciones, que son el resultado de la toma de decisiones.

Interrelativa : Es aquella información que viaja de los niveles inferiores hacia los superiores, transmitiendo los resultados obtenidos en la organización.

3.3 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

El proceso de comunicación dentro de las organizaciones puede considerarse desde uno de estos puntos de vista: comunicación entre individuos (interpersonal) o comunicación dentro de la estructura formal de la organización (organizacional). Las dos formas de comunicación pueden traslaparse, pues la comunicación interpersonal con frecuencia se emplea en la comunicación organizacional.

La comunicación eficaz entre individuos, sobre todo en la relación entre superior y subordinado, es de importancia crítica para lograr los objetivos de la organización.

Es en las actividades diarias de gerencia de empleados en que existen algunas barreras más graves para la comunicación eficaz. Estas barreras se deben a defectos en la comprensión de las palabras, percepción del significado, y al escuchar, retroalimentar y en la comunicación no verbal.

- **Semántica:** La semántica se define como la ciencia o estudio del significado de palabras y símbolos. En la semántica es que el significado de las palabras reside en la reacción de las personas a éstas y no en las palabras mismas. Por tanto, una palabra puede significar cosas diferentes para personas diferentes.

La palabra puede también interpretarse en formas diferentes, según las expresiones faciales, gestos de las manos y tono de la voz. Los problemas que entran en juego en la semántica son de dos tipos generales. Otro problema es que grupos de personas en situaciones especiales al final crean su propio lenguaje técnico, que puede o no comprenderse con claridad por otros individuos.

- Percepción. La percepción también desempeña un papel importante, pues determina la eficacia de la comunicación. La forma en que el sujeto interpreta un mensaje varía según el estímulo que se use. En el desarrollo de la percepción, el estímulo es la información que se recibe, y se transmite por escrito, por conversación o por alguna otra forma, la información que se recibe se modifica en base a la personalidad del individuo y su experiencia previa.

- Escuchar. Este es otro factor importante que puede obstaculizar o ayudar a la comunicación. Un estudio puso de manifiesto que el tiempo de comunicación se emplea en la forma siguiente: 9% para escribir, 16% para leer, 30% para hablar, y 45% para escuchar.

Escuchar eficazmente es en gran parte una función de la actitud del que escucha hacia el que habla. Cuando la persona escucha respeta la inteligencia del que habla y cree que le será de utilidad la comunicación, aumenta la probabilidad de que escuchará más eficazmente a esa persona.

Pueden desarrollarse buenas habilidades para escuchar. Son de importancia crítica las sugerencias siguientes para incrementar la capacidad de retención de la persona que escucha.

1.- Anticipese el aspecto siguiente que tratará la persona que habla. Cuando se adivina correctamente, se refuerza el aprendizaje. Si se hace en forma incorrecta, ocurre aprendizaje por comparación.

2.- Identifique los elementos de validación. Aprenda a separar los hechos de las emociones

3.- Haga resúmenes mentales. Cuando la persona que habla hace una pausa, haga un resumen mental de lo que se ha tratado.

- **Retroalimentación.** Es el componente de retroalimentación que hace de la comunicación un proceso de dos vías. Este intercambio constituye un medio por el cual puede determinarse la eficacia de la comunicación. Permite que el transmisor conozca si el receptor ha comprendido el mensaje original, y también ayuda a que el receptor sepa si lo ha interpretado correctamente. Si bien esto se hace a costas de tiempo, la retroalimentación fortalece la exactitud y calidad de la comunicación.

- **Comunicación no verbal.** Esta forma puede definirse como la conducta consciente o inconscientemente que ocurre en presencia de otra persona y que se percibe en forma consciente o subconsciente. Los humanos cuentan con la capacidad única de transmitir significados a través del lenguaje, del silencio y de formas no verbales de

manifestación que pueden también transferir un mensaje. Los gestos, tono de voz, expresiones faciales y postura corporal se usan para comunicar a nivel no verbal. De hecho, la comunicación no verbal, puede en algunos casos producir un efecto mayor que el lenguaje.

Muchas veces las personas comunican en forma no verbal aquellos mensajes que tienen renuencia a expresar. Una persona tal vez dude en manifestar verbalmente que desaprueba las ideas de otro, pero posiblemente comunique con claridad sus sentimientos a través de los gestos y las expresiones faciales.

Es indudable que los aspectos no verbales de cualquier intercambio de mensajes afectan considerablemente la forma en que el contenido se interpreta por la persona que lo recibe.⁶

⁶ Administración de Recursos Humanos.- Byars.
Editorial Interamericana. pags. 325-327.

3.4 COMUNICACIONES FORMALES E INFORMALES

En razón de las relaciones que producen las comunicaciones, es posible distinguir clases, que dan margen a la organización, en varias dimensiones.

- **Organización Formal.** Se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos (división del trabajo), los cuales se identifican como unidades de trabajo, específicas e impersonales.

Tienes asignado un conjunto de actividades que deben realizarse con la asunción de la autoridad y responsabilidades consiguientes, y suponen ciertos conocimientos , capacidades y aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto.

- **Organización Social.** Es el conjunto de relaciones entre las personas que ocupan los puestos.

- **Organización Informal.** Relaciones que surgen entre las personas, con independencia del desempeño de labores propias de su cargo dentro de la estructura.

En consecuencia, las comunicaciones que provienen de las diversas concepciones de la organización se agrupan en dos grandes rubros.

- **Formales Ordinarias u Oficiales.** Responden y mantienen a la organización en cuanto a sus proyecciones formal y social. También se denominan labores. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades, que

corresponden a las distintas unidades de la entidad.

- **Informales Extraordinarias o Extraoficiales.** Pueden denominarse humanas, nutren a la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado fuera de las actividades del marco de su autoridad responsabilidades y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal.

La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado. La comunicación informal se refiere a normas tácitas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica.

Ambas categorías solo describen aspectos diferentes del comportamiento de las personas y, por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y esta enlazada en comunicaciones de naturaleza informal, con uno o varios grupos respecto de los cuales se siente atraída y haya coincidencia de intereses físicos y emotivos.

No podremos hablar así de una clara división, pero dada la impersonalidad y lentitud con que suele funcionar la comunicación formal, la comunicación informal provee llenar lagunas, cubrir demoras y agilizar el flujo comunicativo, por que permite la proyección individual y la comprensión mutua.

3.5 TIPOS DE COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

En las organizaciones deben examinarse dos componentes importantes del sistema de comunicaciones: consideraciones verticales y horizontales afectan apreciablemente el proceso de comunicaciones.

Comunicaciones Verticales

Se ha prestado muchísima atención a los patrones verticales de comunicación principalmente porque se ven como algo vital en las operaciones de las organizaciones. Debe ser evidente, a partir del amplio análisis de la estructura organizacional, el poder y el liderazgo, que el elemento vertical es un hecho crucial de la vida organizacional. Debido a que las comunicaciones son también cruciales, el elemento vertical intercepta en una forma muy importante. Las comunicaciones verticales involucran, en las organizaciones, flujos ascendentes y descendentes.

Comunicaciones descendentes. Katz y Kahn identifican cinco elementos en las comunicaciones descendentes.

El primero es la simple y común instrucción del oficio en el cual se le indica a un subalterno qué hacer, bien sea a través de órdenes directas, sesiones de entrenamiento, descripciones de oficios u otros mecanismos similares. La intención de estas instrucciones es garantizar un desempeño confiable en el trabajo. A mayor sea la complejidad y la incertidumbre de la tarea serán más generales las instrucciones.

El segundo elemento es más sutil y menos visible. Involucra la razón para la tarea y sus relaciones con el resto de la organización.

La organización puede creer que, o bien los subalternos son incapaces de entender la información, o que la utilizarían mal introduciendo variaciones en su desempeño basadas en su propio juicio acerca de la forma en la cual debe realizarse la tarea. Todas las organizaciones, aún aquellas que tienen el mayor interés en las calidades humanas de sus miembros, tienen agendas ocultas de algún tipo en algún tiempo. Si todos los miembros conociera la totalidad de las razones para todas las acciones, el potencial para el caos sería alto ya que no todos los miembros estarían en condiciones de entender y aceptar la información a los niveles cognoscitivos o emocionales. Este peligro de tener demasiada información se equipara con el peligro opuesto de tener muy poca y que también tiene un gran potencial para generar un mal funcionamiento organizacional. Si a los miembros se les da muy poca información y no saben o no pueden conocer la forma en la cual su trabajo se relaciona con un todo más grande, se tiene una gran posibilidad de que haya alineación en el trabajo y en la organización. La selección de la mejor ruta entre estos dos extremos es, obviamente importante en el establecimiento de las comunicaciones.

El tercer elemento de las comunicaciones descendentes es la información con respecto a procedimientos y prácticas dentro de la organización. Este elemento es similar al primero en el sentido de que es relativamente simple y que no genera controversias.

La cuarta parte del sistema de comunicaciones es la retroalimentación a las personas con respecto a su desempeño. Se trata, por definición, de un aspecto viscoso particularmente cuando la retroalimentación tiene un tono negativo con respecto al desempeño. Si el superior esta tratando de utilizar lazos socio-emocionales con sus subalternos entonces el problema se vuelve aún mas difícil y se convierte casi que en un imposible cuando los papeles de trabajo están muy establecidos con anticipación con la organización con lo cual el trabajador no tiene ninguna discrecionalidad en el oficio. En estos casos solo una desviación totalmente consciente resultaría en retroalimentación. En la ausencia de desviación probablemente no habría retroalimentación diferente al cheque de pago y otras gratificaciones de rutina. En donde la discrecionalidad es parte de todo el cuadro, el problema de la evaluación se hace más profundo porque la retroalimentación es más difícil de lograr si no hay unos claros criterios sobre los cuales basarla. La retroalimentación es, a pesar de estos problemas evidentes, una parte consistente de las comunicaciones descendentes.

El elemento final de esta clase de comunicación involucra intentos para inculcar a los subalternos para que acepten y crean en los objetivos de la organización (o de la subunidad). La intención aquí es, naturalmente, hacer que el personal este envuelto emocionalmente en su trabajo y agregar esto al sistema de motivaciones.

Problemas de mal funcionamiento de la jerarquía. La simple presencia de jerarquías en las organizaciones introduce aún más complicaciones en las comunicaciones; la misma forma de interacción se ve aparentemente afectada por el nivel en la jerarquía.

En los niveles más alto en las organizaciones las comunicaciones tienden a adoptar las formas de reuniones de funcionarios, mientras que al primer nivel de supervisores las comunicaciones se presentan, más a menudo, en la forma de contactos espontáneos. Aún en casos en los cuales los altos niveles enfrente nuevas contingencias, la forma espontánea no se presenta lo cuál no quiere decir que esta forma sea necesariamente sino que hay un uso claro del protocolo establecido aún en el caso de situaciones nuevas.

El contenido de la información también esta relacionado con la jerarquía en los niveles más altos se envía la información favorable mientras que la desfavorable, así como la más completa y la más importante, tiende a moverse lateralmente en la jerarquía en ves de hacerlo hacia arriba y hacia abajo. Sugieren también que la confianza entre el superior y el subalterno disminuye el impacto de la jerarquía.

Se han señalado varios punto específicos de mal funcionamiento de la jerarquía causados por el proceso de comunicación. Esas diferencias inhiben las comunicaciones. Hay evidencias experimentales y de campo, que hacer ver la tendencia común de las personas que están al mismo nivel a interactuar más entre sí que con aquellas que están a otros niveles. Hay una tendencia, por parte de aquellos que pertenecen a posiciones de un estatus menor a mirar y a buscar amistad con quienes están en posiciones de estatus más altos. Este hecho aumenta el flujo hacia arriba de las comunicaciones socio-emocionales, pero deja, al mismo tiempo, a aquellos que están en la base de la jerarquía en la posición de recibir muy poco de este insumo.

Esta situación se complica aún más por el hecho de que aquellos que están en las posiciones de estatus más altos dirigen también estas comunicaciones hacia arriba en vez de difundirlas entre sus subalternos, reduciendo así la satisfacción en todas partes.

Una segunda consecuencia de mal funcionamiento es el hecho de que en estas situaciones se busca aprobación de los superiores y no de los compañeros.

Entran en el sistema de comunicaciones criterios diferentes al desempeño por parte de los compañeros, que pueden ganarse sobre la base de desempeño, y así aparecen implementos para ganar la aprobación que pueden no ser centrales para las tareas que se estén realizando.

La tercera disfuncionalidad tiene que ver con la función de corregir errores con la interacción social normal. Se encuentra, con mucha frecuencia, que la interacción entre compañeros tiende a clasificar los errores y usar al menos un común denominador por del proceso de interacción.

Otro aspecto del patrón jerárquico que puede presentar problemas en las organizaciones es la naturaleza misma de la jerarquía. Si el superior se escoge sobre la base de capacidad es muy posible que sea más capaz que su subalterno. Si este es el caso y la capacidad adopta la forma de superioridad intelectual, puede presentarse una brecha en las comunicaciones debido a los diferentes niveles de pensamiento a los cuales funcionan el superior y el subalterno.⁷

⁷ Idem Referencia N. 6 Págs. 189-192

Esta misma situación se presenta cuando los subalternos son todos expertos y el superior es un generalista debido a sus obligaciones administrativas. Se pueden encontrar ejemplos para demostrar lo anterior en las organizaciones que emplean profesionales. Cuando el superior se comunica hacia abajo, debe hacerlo como alguien que no es experto y esta falta de expertismo puede limitarle la credibilidad por parte de los subalternos.

Estos problemas asociados con la comunicación descendente en las organizaciones se agregan a los factores previamente analizados y que afectan la percepción siendo así que el rango es un hecho estructural en una organización, lleva consigo una gran tendencia hacia los estereotipos. Los términos "administración", "hombre enrolado", etc. son indicativos de los valores, asociados con el rango.

Comunicaciones ascendentes . Las comunicaciones en las organizaciones, violando la ley de la gravedad, deben moverse también hacia arriba aún en aquellos casos en los cuales no este sucediendo nada abajo."Las comunicaciones ascendentes toman múltiples formas. Pueden reducirse, sin embargo, lo que diga la gente acerca de:

- 1.- Ellos mismos, su importancia y sus problemas
- 2.- Otro y sus problemas
- 3.- Las prácticas y las políticas de la organización
- 4.- Lo que necesita hacer y como puede hacerse"

El contenido de estos mensajes puede ir, obviamente, desde la queja más personal hasta la sugerencia más elaborada para el mejoramiento de la organización y del mundo; pueden tener consecuencias negativas o positivas desde una promoción o un bono hasta el despido. Los problemas mas obvios en las comunicaciones ascendentes se deben, nuevamente, a la jerarquía.

La situación es, en algunos aspectos, aún más compleja porque la persona que esta comunicando hacia arriba puede sentir realmente amenazas o bien para sí misma o para su trabajo si se pone a disposición de los superiores, en el sistema, cierta información .

Es muy poco probable que una persona envíe información hacia arriba si cree que ello va en perjuicio propio o de sus compañeros en consecuencia la cantidad y la clase de información que mas posiblemente se envía hacia arriba se ve afectada por la jerarquía. Cualquiera que haya pertenecido a cualquier tipo de organización sabe que discusiones con el jefe, con el gerente, con el presidente, con el capataz o cualquier otro superior están, Al menos inicialmente, llenas de algo que se acerca al terror, independientemente de la fuente de poder del superior dentro de la organización.

Otra de las facetas de las comunicaciones ascendentes es la siguiente: mientras que las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas aquellas que se mueven hacia arriba en la jerarquía deben condensarse y resumirse. Es indudable que una función importante de aquellos que están a la mitad de la jerarquía es filtrar y editar la información.

Comunicaciones horizontales. Las comunicaciones se mueven, en las organizaciones, en más direcciones que simplemente hacia arriba y hacia abajo. A pesar de ser las comunicaciones horizontales un hecho, es obvio que los analistas organizacionales se centraron más en el aspecto vertical. El componente horizontal ha recibido menos atención aún a pesar de que una proporción mayor de las comunicaciones, dentro de una organización , para ser de este tipo. Mientras más bajo sea el nivel de jerarquía es mayor la proporción de comunicaciones horizontales. En la mayoría de organizaciones simplemente hay más gente en cada nivel descendente. Este hecho se ve afectado por las diferencias jerárquicas, hace natural que las personas se comuniquen con aquellas que están más o menos al mismo nivel dentro de la organización.

Y aquellos que están al mismo nivel son más aptos para compartir características comunes haciendo así que las comunicaciones sean más posibles.

Es importante distinguir entre las comunicaciones dentro de una sub-unidad organizacional y aquellas entre sub- unidades.

En la mayoría de los casos, es imposible para una organización identificar por anticipado toda faceta concebible de cada tarea asignada a todo lo largo y ancho de la organización. Tendrá que haber, en algún punto, coordinación y discusión entre un conjunto de compañeros a medida que progresa el trabajo. La acción recíproca entre los individuos es vital en el proceso de coordinación ya que el supervisor y la organización no pueden anticipar todas las contingencias posibles.

Este es un análisis bastante estéril ya que las personas desean y el proceso de comunicaciones contiene mucho más que información relacionada con las tareas.

Es probablemente benéfico dejar algunas comunicaciones orientadas hacia las tareas, en manos de grupos de trabajo a todos los niveles de la organización, de manera que no se generan comunicaciones potencialmente contraproducentes para llenar el vacío. Esta implicación debe modificarse. Se recordará que los factores organizacionales, interpersonales e individuales son todos parte de la forma en la cual las personas se comportan en las organizaciones. Si los acuerdos organizacionales son de tal naturaleza que las comunicaciones importantes están muy cerca de lo imposible, entonces hay muy poca posibilidad de que exista alguna comunicación.

Aunque es relativamente fácil describir, en términos abstractos, la mezcla óptima entre las comunicaciones verticales y horizontales, debe agregarse otro elemento de las comunicaciones entre compañeros.

Debido a que las comunicaciones entre compañeros tienden a basarse en entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva al mundo que los rodea.

La interacción entre compañeros es solo una forma de comunicación horizontal. La otra forma de importancia, obviamente vital para la coordinación global de las operaciones, se presenta entre miembros de las subunidades organizacionales.

En consecuencia, las partes involucradas se comunican, por lo general, directamente la una con la otra con lo cual se economiza tiempo y esa comunicación directa puede significar, a menudo, que una solución bastante razonable sea trabajar a un nivel más bajo con buena cooperación.

3.6 BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

La consecuencia básica de la existencia de los sistemas de comunicación existentes es que los mensajes se transforman o alteran a medida que recorren el sistema. El hecho de que las comunicaciones se transforman o alteran a medida que recorren el sistema. El hecho de que las comunicaciones se transformen significa que el receptor final del mensaje recibe algo que es diferente a aquello que se envió originalmente, destruyendo, en consecuencia, la intención del proceso de comunicaciones.

Omisión

Hay dos formas principales de transformación omisión y distorsión. La omisión implica la "supresión de algunos aspectos de los mensajes" y se presenta por que el receptor puede no ser capaz de detectar todo el contenido del mensaje y solo recibe, o pasa, lo que está en condiciones de captar. La sobrecarga de comunicaciones, puede conducir a la omisión de materiales porque debido a la sobrecarga no se tramitan algunos mensajes. La omisión puede ser intencional, como cuando se omiten ciertos tipos de información de la que se envía a segmentos específicos de la organización. La omisión se hace más evidente en las comunicaciones

ascendentes ya que se generan más mensajes debido al mayor número de personas en los niveles más bajos de la jerarquía. A medida que las comunicaciones se van filtrando en su recorrido hacia la cúspide, se va omitiendo información. Debe mencionarse que la omisión puede ser simplemente el resultado de la eliminación de detalles, transmitido.

Distorsión

La distorsión se refiere a un alteración en el significado de los mensajes a medida que recorren la organización. Las personas son selectivas, intencionalmente o no, acerca de lo que ellas reciben como mensaje.

Es posible que se presente distorsión tanto en las comunicaciones horizontales como en las comunicaciones verticales, dadas las diferencias en objetivos y valores entre las unidades de la organización. La omisión selectiva y la distorsión, o "codificación" no son propiedades exclusivas de las organizaciones si no que tiene lugar en todos los sistemas de comunicaciones, desde la familia hasta la sociedad. Son sin embargo, cruciales en el caso de las organizaciones ya que estas dependen de comunicaciones precisas como un punto de apoyo para acercarse a la racionalidad.

Sobrecarga

Un problema en las comunicaciones, que es quizá más característico las organizaciones que de otros entes sociales, es la sobrecarga. La sobrecarga es naturalmente, una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. La omisión y la distorsión son maladaptivos pero son también normales.

Se utiliza también otro mecanismo cuando se presente sobrecarga y es la cola o línea de espera. Esta técnica alinea los mensajes por orden de recibo o de acuerdo con otro criterio similar. Colocar los mensajes en línea de espera puede tener consecuencias negativas o positivas. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen al receptor aquellos realmente cruciales para él. Al mismo tiempo, la línea de espera permite al receptor actuar sobre los mensajes a medida de que van llegando sin colocarlo en estado inactivo debido a la sobrecarga total.

Todos los problemas de comunicaciones que se han presentando tienen su origen en el hecho de que las comunicaciones en las organizaciones requieren ser interpretadas. Si se tiene un caso de extrema sobrecarga el proceso administrativo se ve inundado por una cantidad de tal material que deja de ser operativo.

Poner en línea de espera y filtrar son técnicas diseñadas para clasificar los mensajes de acuerdo con unas prioridades. Cualquier sistema de prioridades, establecido con anticipación, implica que ya se ha hecho una interpretación de los mensajes considerando que algunos de ellos son más importantes que otros.

Las decisiones que se toman sobre estos aspectos determinan que mensajes entran a la organización y cuáles no. Hay, en consecuencia, interpretación independientemente de que las prioridades se hayan establecido o no con anticipación o simplemente que los mensajes van llegando.⁶

⁶ Idem Ref. N. 4 Págs. 199-200

CAPITULO 4

PROGRAMAS

4.1 CONCEPTO

Antes de pasar al tema de programación del entrenamiento se presentará algunos términos acerca de programas

Según el profesor Agustín Reyes Ponce "los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones , sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes " .

Los programas se pueden tipificar de la siguiente manera, de acuerdo al tiempo o al área que se refiera, si es de acuerdo al tiempo se pueden considerar a corto y largo plazo, los primeros con duración hasta de un año y los segundos, de acuerdo a la ley pueden ser hasta de cuatro años son a largo plazo. Referente a la segunda tipificación, se considera que un programa puede ser general o particular , según se refieran a toda la empresa o aun departamento en particular.

De acuerdo con el Profesor Agustín Reyes Ponce los programas tiene tres reglas a saber:

"1ra regla. Todo programa debe, ante todo contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.")

algunas consideraciones sobre esta regla son:

-“presentar los programas con todos sus detalles”

-“Presentarlos como una inversión.

-“Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados”

“2da regla. Debe hacerse siempre la venta o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

3ra Regla. Debe estudiarse el momento mas oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.” (Administración de empresas, teoría y práctica. Agustín Reyes Ponce 1998

4.2 PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

La programación del entrenamiento esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos , que deben ser analizados durante la determinación.

- 1.¿Cual es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- 3.¿ Ocurre en otra área u otro sector?
- 4.¿Es parte de una necesidad mayor?
- 5.¿Como resolverla separarla o combinarla con otras?
- 6.¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- 7.¿La necesidad es inmediata? ¿Cual es su necesidad respecto a las demás?
- 8.¿ La necesidad es permanente o temporal?
- 9.¿Cuantas personas y cuantos servicios alcanza?
- 10¿Cual es el tiempo disponible para el entrenamiento?

11. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?

12. ¿Quién va a ejecutar el entrenamiento?

4.2 NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

¿Quién debe enseñarse?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo debe enseñarse?

¿Dónde debe enseñarse?

¿Cómo debe enseñarse?

¿Quién debe enseñar?

4.3 PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

- a) Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- b) Definición clara del objetivo de entrenamiento
- c) Determinación del contenido del entrenamiento, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información
 - d) Elección de los métodos del entrenamiento, considerando la tecnología disponible.
 - e) Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas herramientas, manuales. Etc.

f) **Definición de la población objetivo** , es decir el personal que va a ser entrenado, considerando:

g) **número de personas**

h) **Disponibilidad del tiempo**

Grado de habilidad , conocimientos tipos de actitudes.

Características personales de comportamiento

i) **Local donde se efectuará el entrenamiento** , considerando las alternativas; en el puesto de trabajo, o fuera del mismo , en la empresa o fuera de ella.

j) **Época o periodicidad del entrenamiento**, considerando también el horario más oportuno o la ocasión mas propicia.

k) **Cálculo de la relación costo beneficio del programa**

l) **Control y evaluación de los resultados**, considerando la verificación de los puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

CASO PRÁCTICO PROPUESTA DE UN DISEÑO DE PROGRAMA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL EN UNA EMPRESA DEL RAMO AUTOMOTRIZ EN EL VALLE DE MÉXICO.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La empresa Automotriz se constituyó en el año de 1977; Ubicada en la Calle de Vázquez de Meya, en la Colonia Polanco , y se mantuvo en operaciones dos años. En julio de 1979 se establece en domicilio actual iniciando con 4 personas funcionando solamente el departamento de ventas; En octubre del mismo año contaba ya con 35 personas y un promedio de ventas de 50 autos, siendo los dueños la familia Swerdlin.

En 1988 nace el departamento de hojalatería y pintura iniciando con 12 personas, en 1992

se realiza la ampliación con dos niveles exclusivos para el estacionamiento.

A la fecha la empresa cuenta con un personal de 160 empleados que conforman los departamentos administrativos y personal sindicalizado.

El departamento de hojalatería y pintura cuenta con 35 personas y nuestras ventas promedio son de 200 autos nuevos y 25 autos usados.

La empresa también cuenta con otras agencias más como:

- Autocamiones Kasa (camiones Sterling), Ubicada en Blvd., Avila Camacho

- Autokasa Viaducto (agencia Chrysler), Ubicada en Viaducto Piedad.
- Honda Satélite y Lomas Verdes (distribuidor Honda)

Lo anterior ha sido resultado de la confianza y de la visión en los negocios de la familia Swerdlin.

Actualmente "Automotriz, S.A. de C.V." cuenta con una estructura como lo muestra en el Organigrama Fig.

SITUACIÓN ACTUAL

Durante el primer trimestre del año en curso el Director de la Empresa decidió cambiar a un nuevo sistema en el cuál se iban a tener muchos cambios favorables que iban a beneficiar al personal en cuanto a la disminución en la carga de trabajo en algunos departamentos, inclusive se llegó a pensar que algunos administrativos tendrían que ser reubicados o en su defecto despedidos.

Ante tal circunstancia hasta la fecha no se han visto aún los beneficios o ventajas que el sistema supuestamente traería consigo, debido a una falta de comunicación o capacitación a los gerentes de todas las áreas para que ellos a su vez transmitieran la información a los auxiliares, o vendedores y en cuanto arrancará el sistema no hubiera tantas dudas y no se hubiesen cometido errores, puesto que se partió desde cero o en su defecto capturando la base de datos del sistema anterior.

Por lo consiguiente se han detectado ciertas situaciones en los diferentes departamentos de la Empresa.

Mientras tanto el departamento de Crédito y Cobranza demanda que se hagan ciertas modificaciones al sistema, ya que es el más afectado debido a la carga de trabajo que se está generando, por qué trabaja con reportes los cuales muestran el status de cada uno de los clientes como vencimientos de pagarés o documentos, refacciones y servicio a crédito.

Durante los primeros dos meses que arrancó el sistema todos los auxiliares tuvimos

que trabajar tres o cuatro horas más, después de la jornada normal; todo esto causó descontento en toda la Empresa por el exceso de trabajo, y por la situación de la capacitación, (excepto) a nivel gerencial, que ellos si tuvieron instructores, los cuáles mostraron todo lo que el sistema podía hacer estos cursos fueron realizados por medio de un programa llamado CAI que son cursos que hay que tomar por medio de la computadora y tener una calificación mínima de 8 , si no es aprobatoria el mismo sistema no permite el acceso , hasta que el curso sea completado. Aún así surgen demasiadas dudas, debido a que los instructores solo vinieron dos semanas y no fue el tiempo suficiente para dar atención a todos los departamentos y atender a sus demandas ya que son personas que no radican en México.

El departamento de ventas fue uno de los que más protesto y estuvo en desacuerdo para tomar los cursos, argumentando que ellos sólo se dedican a vender y no a perder el tiempo enfrente de una computadora, ya que no es básicamente su herramienta de trabajo, también otro de los factores a su negativa es que la mayoría de ellos son personas de edad avanzada en promedio de 50+ a 60 años y por tanto a muchos les cuesta trabajo aprender o retener , ellos sólo están preocupados por llegar a su cuota mensual.

Aún así con todo y eso la gente tuvimos que tomar los cursos básicos para poder trabajar.

Aunque no todos hemos tomado todos los cursos debido a como ya se menciona con anterioridad el exceso de trabajo.

A continuación se expone la situación de cada uno de los departamentos que forman la Empresa.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

A partir del cambio de sistema tienen que ingresar todos los datos del cliente para que les de un número de trato (ó pedido) lenguaje del nuevo sistema, algunas veces era dado mal de alta y en lugar de ser número de trato se daba de alta como número de ND (o cliente) creando así una confusión , pero jamás se le daba aviso a ningún departamento, y así quedaba; bueno una vez que se ingresaban los datos del cliente se realizaba el pago en caja ya sea enganches de unidades a crédito, anticipo ó pago total de la unidad. En algunas veces no se proporcionaban los datos suficientes o de manera correcta por ejemplo en una venta se hacía un recibo a nombre de un cliente como (la mamá o esposa) y finalmente se factura a nombre del esposo, el vendedor que es el primero en saber de este movimiento, sin embargo no le da la información necesaria al departamento correspondiente, al revisar los adeudos que tienen es cuando preguntan a los vendedores en forma directa si el cliente tiene un adeudo o no, pero a veces pasan días para que se aclare la situación, aunque ya se haya entregado la unidad, y se piensa que aún se debe la unidad , son este tipo de situaciones las que ocasionan confusión, por la falta de comunicación que no esta dando de manera correcta y en la dirección que de ir.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

En este departamento es donde se dan de alta la compra de unidades por número de serie y económico, también se genera la factura pero no de forma que ingrese directamente al sistema ya que esta es contabilizada por el departamento de Contabilidad, pero sino cuenta con el número correcto de ND (ó cliente) genera que el cargo este en un cliente y el abono en otro debido a que los clientes también son proveedores y si no se han tenido las precauciones, genera más trabajo para crédito, se factura a el mismo cliente pero con otro ND.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El departamento de Contabilidad con la implantación del nuevo sistema, está diseñado para que este capture toda la información o haya correcciones del sistema por medio de pólizas que los departamentos solicitan; de tal manera que se vuelven dependientes hasta que contabilidad haga las correcciones necesarias y a la vez los otros departamentos; se vuelven auditores de contabilidad.

En cuanto a las facturas que contabilizan muchas veces la referencia no es la misma si ya hay alguna aplicación a la cuenta del cliente por ejemplo: pago de enganche o se paga primero o posteriormente se contabiliza la factura, algunas veces se captura con el Número económico y otra referencia es el número de factura, lo cuál no corresponde con el ingreso de caja si la referencia fue el número de trato o en su defecto capturaron el número de cheque, tarjeta o banco del cheque y ya no se correspondió.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.

Este departamento por su naturaleza trabaja con reportes para detectar el vencimiento de facturas a crédito tanto de clientes foráneos como locales para tener un control si se están metiendo a revisión la facturas o están rezagadas.

En el cambio de sistema se han detectado muchos errores que han cometido los otros departamentos y por lo mismo se ha generado carga de trabajo, debido a que en los reportes o consultando los auxiliares en pantalla no se han correspondido las partidas teniendo así que hacer correcciones de manera manual, lo cuál hace que el trabajo sea doble, por que a parte de hacer el trabajo diario hay que hacer la póliza.

DEPARTAMENTO DE REFACCIONES.

Los vendedores de refacciones ya sea mostrador o los de mayoreo, también tuvieron sus dudas como todos pero no se opusieron tanto como los otros vendedores, ya que es gente un poco más joven creo ellos no tuvieron tanto problema solo con la facturación de sus clientes ya que se dieron de alta de acuerdo al tipo de venta que se realiza, solo que el jefe administrativo de almacén, ahora genera una venta en rojo, por las devoluciones de mercancía y esto si ha sido un problema, ya que sino esta bien aplicado a la factura esto genera carga de trabajo

PROPUESTA

La propuesta para este caso práctico es la siguiente: Aprender a trabajar en equipo, ya que los grupos pasan la mayor parte del tiempo manejando las relaciones de sus miembros entre sí con el líder y sus restricciones ambientales. Creando conciencia en la gente de que el propósito de los grupos se divide entre la tarea (efectuar una labor) y el proceso o las consideraciones socio emocionales (hacer posible que trabajemos juntos a medida que realizamos el trabajo). Teniendo en cuenta la comunicación no verbal, las emociones, las motivaciones, el cariño y las múltiples dimensiones de las relaciones humanas y la preservación del grupo. Así como propiciar un ambiente para la motivación; Establecer un líder fuerte, el cuál va a requerir que comprenda a la gente y la motive. Quienes comprenden pueden crear un ambiente de trabajo en donde los miembros del equipo puedan satisfacer sus necesidades individuales y , a la vez, lograr las metas del equipo.

Comprender lo que motiva a los empleados como personas lleva tiempo y esfuerzo. La gente trabaja por diversas razones, lo que es importante para unos quizá no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los supervisores deben conocer a sus empleados individualmente para saber que es lo que los motiva.

Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad ; otros más trabajan para satisfacer su propio ego.

El supervisor debe ser sensible y reconocer estas necesidades de sus empleados para trazar los caminos que lleven a satisfacerlas, al mismo tiempo que se logran los objetivos de la organización.

La comunicación en los ámbitos organizacionales es una labor de los administradores ejercer sus capacidades de comunicación consiste en dirigir, tomar decisiones a menudo en grupo

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PROGRAMA

Diseño de un Programa de Comunicación Interdepartamental

Duración: 6 hrs

Objetivo General: Los participantes incrementarán su habilidad para comunicarse más eficientemente en un proceso explícito de establecimiento de objetivos personales como organizacionales

Comprender la relación entre los objetivos de cada departamento con los de la organización.

CONTENIDO TEMÁTICO GENERAL

I.- Introducción

II.- Actividades

III.-Exposición

IV.-Simulación de Casos

V.- Evaluación

Dirigido a:

Personal de todas las áreas de la Empresa

INTRODUCCIÓN

Objetivo: Ayudar a los participantes a interactuar con las demás personas y conocer algo sobre los demás

Establecer la norma de participación organizacional y del aprendizaje activo en un ambiente laboral.

Proporcionar la oportunidad de practicar la presentación frente al grupo y la introducción pública de una persona en un grupo.

Tamaño de la clase: 10 personas

Materiales

s : papel , lápiz

Ambiente físico: Un cuarto grande con mesas y sillas , espacio suficiente para hacer la presentación;

<p>INTRODUCCION: Está actividad esta diseñada para reducir el tiempo que suele requerirse para que los extraños se conozcan. También permite conocer al instructor algo sobre el grupo y sobre las expectativas de otros compañeros respecto del grupo.</p>	<p>1.1 El instructor entablará una discusión con la clase para generar y registrar en el pizarrón los temas que piensen deben tratarse durante la sesión</p>	<p>1.2 Puntos a tratar : 1.Nombre 2.Una breve relación de los que se espera obtener del curso 3.Las aptitudes o talento personales que aporta a la clase y que son relevantes para los objetivos de aprendizaje de la misma</p>	<p>Estado 4.Civil 5.Cantidad y edad de los hijos 6.Ocupación 7.Antecedentes educativos 8.Cinco palabras que los describan 9.Sus ventajas y desventajas 10.Sus metas</p>	<p>Evaluación: Interrogatorio con preguntas que se formulen por el instructor , acerca del objetivo del curso.</p>
---	--	---	---	--

CUADRO N. 1

ACTIVIDADES	10 min.	20-30 min.	35-40 min.	50 min.	60 min.
INTRODUCCIÓN					
CONOCIMIENTO RECÍPROCO					
ANÁLISIS DE LO QUE SE ESPERA DEL CURSO					
PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					

Después de realizar la Actividad. Se analizarán las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Piensan los integrantes que saben mucho de los otros compañeros de trabajo después de analizar esta actividad?
- 2.-¿Cuáles son las expectativas que más se mencionan respecto del curso?
- 3.-¿Qué tipos de habilidades y recursos se comparten en este grupo?
- 4.-¿El proceso de revelar algo sobre usted le ayuda a conocer a los demás?
- 5.-¿Por qué a menudo es tan difícil conocerse en un grupo?
- 6.-¿Cómo se sintieron durante la clase?
- 7.-¿Se abstuvo alguien de participar?
- 8.-¿Cómo se sintió al estar parado frente a la clase?
- 9.-¿Qué aprendió como resultado de esta actividad?
 - a) ¿Sobre sí mismo?
 - b) ¿Sobre los demás compañeros?
- 10.-¿Cuáles son las ventajas y desventajas de conocerse ?

Objetivo: Estudiar la distribución de la comunicación en un grupo de trabajo

Centrar la cooperación para la solución de problemas de grupo

Observar la aparición de la conducta de liderazgo en la solución de problemas de grupo

Tamaño del la clase: Formar grupos de 8 a 10

Materiales: Papel y lápiz para cada participante

Ambiente: Salón lo suficientemente grande para permitir que los miembros de los equipos se sienten en círculo

<p>1.- Se distribuye un formato de instrucciones a cada participante . En el cual tienen que resolver diferentes situaciones.</p> <p>2.- Cuando los participantes han leído las instrucciones dan principio a su tarea.</p> <p>3. Después de un tiempo conveniente, el instructor interrumpe y distribuye las formas de reacción , que deben contestarse individualmente</p> <p>4 - El instructor conduce una discusión sobre la actividad de solucionar problemas centrándose en el proceso de información y la distribución del liderazgo en las situaciones de trabajo</p>	<p>1.- Comprensión de la motivación de trabajo.</p> <p>Lista Estoy de Acuerdo/ No estoy de acuerdo.</p> <p>Detrás de cada proposición se encuentra un supuesto sobre la naturaleza humana. En algunos caso, la pregunta implica que las personas son en esencia perezosas. En otras, el supuesto es que las personas no se sienten motivadas y dejan de trabajar en forma ardua básicamente debido a prácticas de supervisión deficientes y a trabajos demasiado sencillos.. Pruebe y determine el supuesto en cada pregunta y verifique lo con su respuesta. Revise este proceso como grupo. No hay necesidad de llegar a un consenso ni de tomar una decisión grupal sobre los puntos en la lista.</p> <p>Solo comparta sus opiniones entre si y expóngalas</p>	<p>1.-Esta actividad le ofrece la oportunidad de analizar en forma objetiva el grado y forma como se comunica en sus relaciones interpersonales. Le capacitará para entender mejor como actúa en las comunicaciones diarias con personas.</p> <p>Las preguntas se refieren a personas distintas de los miembros de su familia o parientes cercanos.</p> <p>Responderá a cada pregunta tan rápidamente como le sea posible, según como se sienta en le momento de hacerlo Son muy necesanas las respuestas honestas</p>	<p>Evaluación:</p> <p>Preguntas de discusión del desarrollo de las actividades</p>
---	---	--	--

"LISTA, ESTOY DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO"

	Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo
1.- El trabajo que un empleado considera interesante Es una importante fuente de motivación	_____	_____
2. La oportunidad de experimentar éxito en el trabajo es Una necesidad absoluta para que una persona se sienta Motivada en su puesto.	_____	_____
3.-Para ser un buen supervisor, es más importante ser un buen Diseñador del trabajo que tener capacidad para las relaciones Humanas.	_____	_____
4.- La disminución de las horas de trabajo (por ejemplo, la semana De cuatro días) es un buen instrumento motivacional.	_____	_____
5 - Si los planes de pago de incentivos de unen en forma directa a la productividad individual, estos constituyen un eficaz instrumento motivacional.	_____	_____
6.- El mejor las comunicaciones bidireccionales puede Realizar mucho la satisfacción laboral de los empleados.	_____	_____
7 - La mayoría de los empleados opondrá a los planes que deleguen la responsabilidad de tomar decisiones.	_____	_____

8.- A menudo las mejores condiciones de trabajo afectan
En forma significativa las actitudes de los empleados y
Contribuyen en su nivel de satisfacción en el trabajo.

9.-El ausentismo excesivo pueda deberse, entre otras
Causas, a una mala supervisión, un pago inadecuado o
Un trabajo tedioso.

10.- Eliminar las fuentes de insatisfacción en el trabajo, sean
Cuales fueren, traerá consigo una mejor satisfacción y
Motivación laborales.

11.- Una de las principales responsabilidades de los supervisores
y administradores es motivar a su gente obtener logros.

12.- En la mayoría de los casos, extender más riesgosa que
Benefica.

13.- Una de las maneras efectivas para reducir la satisfacción
De los empleados es informarles sobre las razones de las
Decisiones que les afectan.

14.- Los empleados que desempeñan trabajos rutinarios o
Repetitivos suelen sentirse más motivados y satisfechos
Con sus trabajos, si comprenden cómo contribuyen su labor
En las metas y objetivos generales de la compañía .

15.- Unas de las fuentes de satisfacción más comunes en el

Trabajo son lo choques de personalidad y los desacuerdos.
Si estos conflictos pueden minimizarse, la insatisfacción en el
Trabajo reduce, pero tal vez no mejoran la motivación e interés
Del empleado en el trabajo.

16.- La labor de un supervisor o gerente se define mejor con el
Suministro de oportunidades a su gente para lograr el éxito,
De tal manera que se motive.

17.- La mayoría de los empleados preferiría que sus supervisores
Absorvieran labores más complejas y difíciles en su trabajo .

18.- El trabajo tedioso, poco interesante puede hacer que algunos
Empleados se vuelvan más exigentes en aspectos como la
Remuneración, las condiciones de trabajo y vacaciones

19.- El trabajo tedioso, poco interesante puede hacer que algunos
Empleados se vuelvan más exigentes en aspectos como la
Remuneración, las condiciones de trabajo y vacaciones.

CUADRO N. 2

ACTIVIDADES	10 min.	20-30 min.	35-40 min.	60 min.	60 min.
SOLUCION DE PROBLEMAS DE GRUPO					
COMPRESION DE LA MOTIVACION DE TRABAJO					
COMUNICACION INTERPERSONAL					

En la actividad N. 2 se van analizar las siguientes etapas por las cuales pasará un equipo para integrarse:

1) Reconocer los factores que constituyen el problema. Esto es imaginar de donde proviene el problema y qué lo convierte en importante para la organización. Formular el problema con claridad en términos simples.

2) Examinar el problema para descubrir su naturaleza, alcance e implicaciones. En esta etapa se analizarán todas las soluciones propuestas que el grupo pueda generar, los miembros deben sentirse con libertad para expresarse.

3) Buscar una posible solución para salir de la situación. En esta etapa pueden defenderse las ideas propias, así como ahondar, cuestionar y poner a prueba cada decisión, discutiendo todas las dudas posibles, creando un clima que permita apoyar las ideas de todos.

4) Comparar soluciones disponibles con respecto a los resultados obtenidos. Seleccionar la mejor solución en la cual todos los miembros la entiendan, sea la apropiada para el problema expuesto, pueda ser aplicada o implantada, se encuentre dentro de la responsabilidad del grupo y esta haya sido a través de un medio apropiado y satisfactorio.

5) Seleccionar la solución o decisión a la cuál se llegó. Al implantar la solución los miembros del grupo deben estar comprometidos en su implantación, el grupo compartirá directamente el resultado del proceso de la toma de decisiones.

6) Evaluar los resultados de la participación del grupo. Si los miembros se desalientan o si hay cohesión en ello.

ACTIVIDAD N. 3

<p>Objetivo: Demostrar las diferencias entre comunicación unidireccional y bidireccional.</p> <p>Examinar las ventajas y desventajas de ambos sistemas</p> <p>Tamaño de la clase cualquiera</p> <p>Materiales: Diagramas elaborados por el instructor</p> <p>Ambiente Físico: Un salón de tamaño regular</p>			
<p>1. El instructor debe exponer las diversas maneras de considerar la comunicación en las organizaciones, en término de su contenido, dirección, redes, etc. El instructor indicará a la clase que esta actividad demostrará los aspectos direccionales del proceso de comunicación</p>	<p>2.- Explorar la comunicación en las organización y los procesos de toma de decisión.</p> <p>3.- El siguiente ejercicio consiste en juego de papeles que consiste en una reunión entre el presidente de una pequeña compañía y cuatro de sus subordinados. El papel de cada persona ha sido creado para que imite la realidad de una reunión de negocios. Cada persona viene a la reunión con un único punto de vista sobre un problema importante que enfrenta</p>	<p>La compañía, así como algunas impresiones personales respecto de los otros caracteres, desarrolladas durante varios años de alternancia social y laboral</p> <p>4.- El volumen de información en las organizaciones. Consiste en la entrevista a varios gerentes de la organización en cuanto al volumen de información.</p>	<p>Evaluación:</p> <p>Preguntas de discusión acerca del desarrollo de las actividades realizadas</p>

INVENTARIO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Este inventario le ofrece la oportunidad de analizarse en forma objetiva el grado y forma como se comunica en sus relaciones interpersonales. Le capacitará para entender mejor cómo actúa en las comunicaciones diarias con personas. Encontrará interesante y muy útil llevar a cabo este estudio.

INSTRUCCIONES: Responda a cada pregunta tan rápidamente como le sea posible, según como se sienta en el momento de hacerlo, no según sus opiniones ordinarias o sentimientos de la semana pasada.

No consulte con nadie al contestar este inventario. Puede comentarlo una vez que lo haya terminado.

Lea con cuidado cada pregunta. Si no puede dar respuesta exacta a una pregunta, responda lo más apropiadamente posible, pero cerciórese de contestar todos los puntos.

Si	No	A veces
En general	casi nunca	

1.- ¿Consigue expresarse satisfactoriamente en la conversación?

2.- ¿Cuándo se le hace una

pregunta poco clara, pide
usted explicaciones?

3.- ¿Cuándo usted intenta expli-
car algo, tienden las personas a
influir en su discurso?

4.-¿Piensa usted que su Inter.-
locutor sabe lo que usted trata
de expresar, sin explicarle espe-
cíficamente su opinión.?

5.-¿En ocasiones, solicita a su
interlocutor que describa sus
sentimientos respecto del punto.

6.- ¿Le es difícil hablar con otras
personas?

7.- ¿Aborda usted en la con-
versación temas de interés
mutuo?

8.- ¿Encuentra difícil expresar sus convicciones, cuando difieren de las que predominan en un grupo? _____

9.- ¿Intenta usted, en la conversación asumir el papel de la otra persona? _____

10.-¿Tiende usted a hablar más que su interlocutor en las conversaciones? _____

11.-¿Está usted consciente de la forma como el tono de su voz puede afectar a otras personas? _____

12.-¿Evita usted expresar ideas que herirán a otras personas? _____

13.-¿Le resulta difícil aceptar las críticas constructivas de otras personas? _____

14.-¿Cuándo alguien ha herido sus sentimientos, toca usted el punto con esa persona?

15.-¿Pide usted disculpas a quien podría haber molestado?

16.-¿Le molesta mucho que alguien no tenga su misma opinión?

17.-¿Le resulta difícil pensar con claridad cuando está enojado con alguien?

18.-¿Evita usted expresar abiertamente su desacuerdo, porque teme enojar a las otras personas?

19.-¿Cuándo surge una diferencia entre usted y otro, puede usted discutirla sin alterarse?

20.-¿Está satisfecho de la manera como zanja sus diferencias con otros?

21.-¿Guarda resentimiento por mucho tiempo cuando alguien lo hace enojar?

22.-¿Se siente sumamente incómodo cuando le hacen un cumplido?

23.-¿En general, puede usted confiar en los demás?

24.-¿Le es difícil elogiar y devolver un cumplido a otros?

25.-¿Oculta usted errores deliberadamente?

26.-¿Ayuda a los demás a que lo entiendan, explicándoles sus creencias, sentimientos y convicciones? _____

27.-¿Le es difícil confiar en la gente? _____

28.-¿Tiende a cambiar de tema, cuando la conversación gira sobre sus sentimientos? _____

29.-¿En la conversación, permite que la otra persona termine de hablar, antes que de reaccionar a lo que dice? _____

30.-¿Ha advertido que no pone interés al hablar con otros? _____

31.-¿En ocasiones trata de analizar con profundidad lo que dice otro? _____

32.-¿Le parece que le escuchan cuando usted habla?

33.-¿Le resulta difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona durante una discusión?

34.-¿Finge usted escuchar a otros cuando de hecho no lo está haciendo?

35.En la conversación,¿Puede advertir la diferencia entre lo que su interlocutor dice y lo que siente?

36.-¿Está consciente, al hablar, de la reacción de los demás respecto de lo que usted va expresando?

37.-¿Cree usted que otros desearían que fuera diferente?

38.-¿Entienden sus sentimientos

otras personas? _____

39.-¿La gente afirma que usted

siempre cree tener la razón? _____

40.-¿Admite estar equivocado,

cuando sabe que cometió un error? _____

Puntuación Total

Observe cómo respondió a cada pregunta del cuestionario. Escribe frente a cada pregunta la puntuación adecuada, Por ejemplo si respondió "Si" a la pregunta número 1, y equivale a 3 puntos entonces registre la puntuación de la pregunta n. 2 Cuando haya terminado la puntuación de las 40 preguntas, sume los números.

CUADRO N. 3

ACTIVIDADES	10 min.	20-30 min.	35-40 min.	50 min.	60 min.
COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL Y BIDIRECCIONAL					
COMUNICACIÓN ASCENDENTE					
VOLUMEN DE INFORMACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN					

Dentro de las actividades del cuadro N. 3 a realizar se analizarán los siguientes puntos:

- 1.-¿ Qué opinan los participantes de la actividad comunicación Unidireccional y ¿Bidireccional sobre la situación?
- 2.-¿Cuál es el problema?
- 3.- ¿La solución?
- 4.-¿Qué opinan cada una con respecto a su personaje?
- 5.-¿Han ayudado a resolver al presidente su problema o han obstaculizado?
- 6.-¿Qué factores operaron en al creación del tipo de comunicación que usted observó?
- 7.-¿Puede hacerse algo para mejorar la comunicación?
- 8.-¿Cuáles son las principales variables que operan afectando la comunicación?
- 9.-¿Qué efecto tienen?
- 10.-¿Qué podría hacer el presidente de la Cía. Respecto de las típicas dificultades de comunicación que hay en su compañía a largo plazo?

- 11.-¿Cómo manejan el volumen de información los gerentes de los diferentes departamentos?
- 12.-¿Cómo administran su tiempo?
- 13.-¿Qué relación existe entre el volumen de información de cada gerente respecto de la información generada por otro departamento?
- 14.-¿Un volumen excesivo en un departamento causa un volumen excesivo en otro?
- 15.-¿O un volumen insuficiente?

EVALUACIÓN FINAL DEL CURSO

1.- Califique el curso en su totalidad :

- a) Estoy satisfecho con el curso
- b) Aprendí mucho
- c) El material fue muy útil
- d) El material fue difícil e interesante
- e) El material fue aplicable a situaciones prácticas.
- f) Recomienda el curso

2.- ¿ Qué le gusto más sobre el curso?

3.-¿ Qué aspectos le parecieron más valiosos?

4.-¿Qué le gusto menos del curso?

5.-¿Qué aspectos de la clase le parecieron menos valiosos?

6.-Comente sobre las tareas; su utilidad en el aprendizaje del material, su dificultad, qué tanto disfrutó o no disfrutó su realización etc.

7.-¿ Se sintió con libertad de participar en clase?

8.- ¿Por qué si o por qué no?

9.-¿Cuáles son sus reacciones hacia el curso y como se impartió?

10.-¿ Existe algún otro comentario, crítica, pregunta, sugerencia, etc. Que desee hacer?

CONCLUSIONES

- Un programa de comunicación es recomendable en la Empresa Automotriz ya que esto facilitara que todos los empleados de la empresa participen de forma activa, creando una cultura de trabajo en equipo, conocimiento de los objetivos organizacionales y por ende el desarrollo de los objetivos personales.
- Mediante el Diseño de Comunicación se pretende detectar las necesidades de cada uno de los empleados y concientizarlos de que la comunicación es importante en sus labores cotidianas y si no se tiene la forma adecuada se generaran conflictos que tal vez afecten a otras personas o departamentos.
- Por medio de las actividades a realizar, se darán cuenta de que papel juega cada uno de ellos en la organización y lo importante que es el tener un buen desempeño dentro de la organización.
- En el desarrollo de cada una de las actividades se realizan preguntas acerca del programa lo que permite saber cuales son las deficiencias, tal vez no se encuentren totalmente motivados hacia su trabajo o no son tomados en cuenta por sus jefes inmediatos o la información no les llega por los canales adecuados.
- Es por eso que se ha diseñado este programa de comunicación Interdepartamental que generará un desarrollo eficiente en la organización del Ramo Automotriz en el Valle de México.

BIBLIOGRAFIA

1. Bolles C. Robert .- "Teoría de la Motivación"
Editorial Trillas 1974

- 2.- Bravo.- "Dirección del factor Humano" INAP 1992

- 3.- Fernando Arias Galicia.- "Administración de Recursos Humanos"
Cuarta Edición , Editorial Trillas 1989.

- 4.- Gibson Ivancevich Donnelly.-"Las organizaciones" Editorial Mc-Graw Hill

- 5.- Hampton.- "Manual del Desarrollo de Recursos Humanos"
Editorial Trillas México 1982.

- 6.- Idalberto Chiavenato.- "Administración de Recursos Humanos"
Segunda Edición Mc Grawhill 1997

- 7.- Joaquín Gómez Morfin.- "La Administración Moderna y los Sistemas de información" Editorial Diana 1982

8.- Katz.- "Psicología Social de las Organizaciones"

Editorial Trillas 1985

9.- Keith Davis.-"El comportamiento Humano en las Organizaciones"

Tercera Edición, Mc Grawhill 1991

10.- Michele Tolela Myers.- "Administración Mediante la Comunicación"

Mc GrawHill 1985

11.-Richard Hall.- "Organizaciones Estructura y Proceso"

Tercera Edición Prentice Hall

12.- Richard M. Hadgetts- Steven Altman.- "Comportamiento en las Organizaciones", Primera Edición, MxGraww Hill 1989.