

872702

4



Universidad Don Vasco, A.C.

--- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ---
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

"La Comunicación como Factor
Decisivo en el Desarrollo
de la Empresa".

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Karla Patricia Romero Rodríguez

186623



Uruapan, Michoacán, septiembre del 2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

MI MAS PROFUNDO AGRADECIMIENTO A
TODAS LAS PERSONAS QUE ME BRINDARON
SU INCONDICIONAL APOYO PARA LA
ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.
ESPECIALMENTE A TI.

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. GENERALIDADES.....	3
1.1.- Definición de los Recursos Humanos.....	3
1.2.- Características de los Recursos Humanos.....	4
1.3.- Origen de la Administración de Recursos Humanos.....	5
1.4.- Importancia de los Recursos Humanos en la organización	7
1.5.- Posición de los Recursos Humanos en la Empresa.....	8
CAPITULO II. CONCEPTOS BASICOS.....	10
2.1.- Concepto de Comunicación.....	10
2.2.- Función de la Comunicación dentro de la Organización..	11
2.3.- El Proceso de Comunicación.....	13
2.3.1.- Elementos.....	13
2.3.2.- Proceso.....	16
2.4.- Tipos de Comunicación.....	17
2.5.- Rumor.....	19
2.6.- Barreras y Deficiencias en la Comunicación.....	20
2.7.- Hacia una Comunicación Efectiva.....	26
CAPITULO III. LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....	29
3.1.- Ubicación Geográfica de la Empresa.....	29
3.2.- Antecedentes Históricos.....	30
3.3.- Estructura Orgánica.....	34
CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO.....	36
4.1.- Metodología de la Investigación.....	36
4.2.- Objetivos e Hipótesis de la Investigación.....	36

	Pag.
4.3.- Necesidades de Información (Fuentes y Métotodos).....	37
4.4.- Diseño del Cuestionario.....	38
4.5.- Muestreo.....	41
4.6.- Resultados de la Investigación de Campo.....	42
4.6.- Conclusiones de la Investigación de campo.....	62
CAPITULO V. PROPUESTA.....	
CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75

INTRODUCCIÓN

Día con día la comunicación ha ido tomando gran importancia y trascendencia, no podemos imaginar actualmente un mundo sin comunicación ya que gracias a los avances tecnológicos es posible comunicarnos a grandes distancias. Además diariamente recibimos una cantidad asombrosa de información casi en el momento en que ésta es generada, lo que nos permite mantener una estrecha relación con todo nuestro entorno

La comunicación es la base para la realización de cualquier actividad coordinada y en si para toda la actividad del hombre con el hombre; si nos damos cuenta de lo anterior, veremos la gran importancia que la comunicación tiene en las empresas, sin ella no se podría realizar prácticamente ninguna actividad y su funcionamiento sería un caos.

El presente trabajo está enfocado al estudio de un caso de comunicación en un organismo específico la "Universidad Don Vasco, A.C."

En el primer capítulo se habla sobre los conceptos básicos de la administración de recursos humanos porque son estos los que llevan a cabo la comunicación y el conocer un poco más de este elemento nos ayudará a comprender como se lleva acabo el proceso de comunicación entre los individuos de un organismo.

El segundo capítulo se tratará la importancia de la comunicación, su origen y proceso de tal forma que se logren aclarar los elementos básicos del proceso de comunicación para lograr entender la manera como se desarrolla la comunicación en si dentro de la Universidad.

En el tercer capítulo se hablará sobre la institución a estudiar, su ubicación, historia y estructura. Para después realizar una investigación de campo que nos permitirá conocer la situación de la universidad en cuanto a la comunicación y desarrollar una propuesta donde se plantearán las posibles mejoras que se puedan realizar al proceso de comunicación dentro de la universidad.

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder tener una visión más amplia de lo que son los recursos humanos aquí se citan varias definiciones de diversos autores.

Arias Galicia define la administración de Recursos Humanos como :

"El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general"¹

David R. Hampton :

"Son las actividades dedicadas a identificar las necesidades del personal de la empresa, la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, la evaluación de su desempeño y la administración de su remuneración"²

Idalberto Chiavenato considera que la administración de personal o recursos humanos es :

"El área de la administración que se ocupa de la designación, mantenimiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa. Administrar personal significa atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa"³

Por lo que podemos concluir que la administración de recursos humanos es el conjunto de actividades dirigidas a seleccionar, contratar y asignar

1 Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos, p. 27

2 Hampton, David R., "Administración", p. 604

3 Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", p. 105

el personal necesario, así como estimular y mantener los conocimientos habilidades y aptitudes de los miembros de la organización, para así alcanzar los objetivos de la empresa y lograr un desarrollo constante de los recursos humanos de la misma.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

1) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Esto quiere decir que las habilidades, conocimientos, aptitudes, experiencias, etc. son patrimonio de cada una de las personas. Las personas prestan sus servicios a una empresa por voluntad propia, y no pueden ser obligados a ello. Así mismo cada individuo es libre de dedicarse a la profesión o tarea que mejor le parezca.

2) Las experiencias conocimientos y habilidades son intangibles. Dichas experiencias conocimientos y habilidades se manifiestan a través del comportamiento de las personas, de su desempeño en un puesto determinado, su responsabilidad en el trabajo, etc. Esta intangibilidad ha traído grandes controversias ya que, generalmente se ha pensado que los recursos humanos no tienen ningún valor económico por lo que se les ha prestado muy poca atención. Hasta hace poco se les ha comenzado a dar la importancia debida ya que los recursos humanos también representan costos e inversiones.

3) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Esto se puede lograr mediante el descubrimiento de las habilidades y aptitudes de las personas, por medio del mejoramiento en la educación, la capacitación y el desarrollo.

4) Los recursos humanos son escasos. Esto quiere decir que no todas las personas poseen los mismos conocimientos, habilidades, aptitudes por lo que no todas las personas pueden ocupar un puesto determinado de una manera eficiente.

1.3 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde los tiempos más remotos han existido las relaciones humanas, aunque en un principio la gente trabajaba en grupos tan pequeños que sus diferencias eran más fáciles de resolver. Existe la tendencia a creer que en aquellos días la gente trabajaba y vivía en una completa felicidad, sin embargo la realidad era muy distinta, las personas realizaban jornadas agotadoras que iban de sol a sol en condiciones infrahumanas de seguridad e higiene.

Durante la edad media surgen las primeras relaciones de libre empleo sobre las cuales se basan las actuales relaciones de trabajo. En este periodo comienzan a formarse las ciudades, compuestas por personas que deseaban dejar de ser siervos y acudían a éstas ofreciendo sus servicios en los talleres según su oficio. Los artesanos propietarios de los talleres

deciden unirse formando "gremios" con el propósito de proteger sus intereses y regular el empleo. Más tarde los trabajadores también formaron gremios que los representarían.

La llegada de la revolución industrial permitió la producción de artículos a un costo menor del que tenían cuando eran producidos en talleres pequeños. Sin embargo la revolución industrial trajo consigo nuevos problemas en el área de recursos humanos ya que las actividades laborales al ser excesivamente especializadas se volvían repetitivas, monótonas y poco interesantes.

Los artesanos gozaban de cierta seguridad ya que contaban con su habilidad en determinado oficio, que podían ofrecer en los talleres. Pero con la llegada de la revolución industrial y las nuevas máquinas, los trabajadores eran entrenados rápidamente y por consiguiente podían ser reemplazadas fácilmente.

En 1800 Robert Owen, joven inglés, propietario de una fábrica considera que es necesario dar atención a las necesidades de los trabajadores. En su fábrica mejora las condiciones de trabajo, seguridad e higiene.

Frederick W. Taylor, considerado como el padre de la administración científica, establece el estudio de tiempos y movimientos como base para establecer métodos apropiados para la ejecución y evaluación del trabajo.

Taylor consideró que mediante la creación de estándares de trabajo y rendimiento se podía recompensar a los trabajadores superiores y eliminar a los deficientes. Además Taylor consideró los incentivos salariales como la mejor forma de motivación al trabajador.

1.4 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones no podrían existir sin personas, ya que son éstas las que le dan vida a la organización, sin embargo: "las organizaciones no existen simplemente para tener personas. Es decir tener personas no constituye el objetivo de las organizaciones"⁴ Las personas solo constituyen un medio, una herramienta para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Las empresas para lograr sus objetivos requieren de recursos humanos, financieros, materiales y técnicos. Pero los más importantes son sin duda los recursos humanos porque son los únicos recursos vivientes capaces de manejar, controlar y procesar los demás recursos de la empresa. Además de poder mejorar y perfeccionar su uso, crear mejores diseños, implantar nuevas tecnologías, etc.

Los recursos humanos se encuentran en todas las áreas, aunque los procesos estén automatizados es necesario que exista cuando menos una persona que controle la maquinaria y supervise su buen funcionamiento. Los recursos

⁴ Rodríguez Valencia, J., "Administración de Personal"

humanos también se encuentran en todos los niveles jerárquicos. Dichos recursos son especialmente necesarios en los niveles directivos porque en éstos niveles los recursos humanos no pueden ser reemplazados por máquinas.

El éxito de la organización depende en gran medida de la buena administración de sus recursos humanos por lo que es necesario aprovechar al máximo este recurso evitando el desperdicio de habilidad y talento.

1.5 POSICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Toda organización requiere personal de diferentes niveles operativos, administrativos y directivos que posean diversas habilidades, aptitudes y conocimientos. La tarea del departamento de personal consiste en proporcionar a la organización el personal competente para las diferentes áreas y así asegurar el éxito de la empresa.

El departamento de personal suele ser pequeño cuando la empresa comienza, pero a medida que ésta va desarrollándose la necesidad de personal se vuelve mayor y las características del mismo varían de acuerdo al área y tipo de trabajo que se vaya a realizar, por lo que el departamento de personal debe estar en constante comunicación con cada uno de los departamentos que conforman la empresa para así conocer sus requerimientos de personal, así como los conocimientos, aptitudes y habilidades con que éstos deben contar. De esta manera el departamento de Recursos Humanos podrá suministrar a cada

área el personal adecuado obteniendo así el mayor beneficio para la organización.

El departamento de personal debe estar ubicado al mismo nivel jerárquico que producción, finanzas y mercadotecnia por los siguientes motivos:

a) El departamento de personal, conforme al desarrollo de la empresa cobra mayor importancia e influencia por lo que deberá ubicarse al mismo nivel que las otras funciones básicas.

b) Porque es una función operacional integradora es decir realiza un servicio de asesoría en materia de personal a los demás departamentos por lo que debe contar con un nivel de autoridad amplio.

CAPITULO II
CONCEPTOS BÁSICOS

2.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Existen muchos conceptos sobre comunicación, unos son humanísticos, es decir, referidos al hombre, otros en relación a la disciplina que los trata, en sí, hay tantos conceptos de comunicación como disciplinas que la definen, aunque como es natural siempre son referidas sobre una misma base.

Algunas definiciones tienen un enfoque más técnico, haciendo referencia de los elementos que forman el proceso de comunicación como son: el emisor, el receptor, el mensaje, el código, la información, etc. Y explicando el papel que cada uno de estos elementos desempeña en este proceso.

Algunos otros autores lo consideran como una forma de transmitir nuestras ideas, sentimientos y creencias a otras personas, mediante el uso de símbolos, palabras, figuras, etc.

Para dar una definición más completa de lo que es la comunicación se deben abarcar ambos puntos de vista, por lo que la podríamos definir como sigue:

La comunicación es la ciencia que estudia la transmisión de las ideas, sentimientos o creencias de manera directa o indirecta, de un emisor a un receptor, a través de medios personales o mecánicos mediante un sistema de signos convenidos, así como la respuesta obtenida por parte del receptor al mensaje recibido.

2.2 FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que la solidez de la empresa y su cohesión dependen en gran medida de la comunicación.

La comunicación tiende a evitar conflictos entre los esfuerzos realizados por los diferentes departamentos para lograr el óptimo desarrollo de la empresa, así como la duplicidad de algunas tareas o la omisión de otras, además de estimular y motivar a los miembros de la organización. Nos ayuda a detectar con mayor facilidad las desviaciones en los planes, elimina los motivos de discrepancia entre el personal y facilita los acuerdos. Aporta toda la información que se requiere para una toma de decisiones racional y efectiva.

En las empresas la comunicación se da en todos los niveles, las líneas de autoridad proporcionan canales de comunicación que se extienden a través de toda la organización y que son fundamentales para el buen funcionamiento de la misma.

Para que la comunicación cumpla con su función debe darse tanto de forma ascendente como descendente ya que como se menciona anteriormente la comunicación debe darse entre los diferentes niveles jerárquicos, así mismo debe existir la comunicación horizontal, es decir entre los departamentos que se encuentran a un mismo nivel jerárquico en general y dentro de los mismos departamentos en particular.

Por otra parte, los informes que reciben los jefes o directivos de cada área, representan una enorme fuente de comunicación sobre las condiciones en que opera la empresa.

La comunicación genera, una mayor convivencia dentro de la organización, lo que creara un ambiente de trabajo agradable que traerá beneficios económicos al evitar una constante rotación de personal, logrando una mayor motivación en los trabajadores que probablemente desemboque en una mayor productividad.

Hay que recordar que la comunicación no sólo cumple una función interna, las relaciones públicas externas tienen el propósito de crear y mantener la imagen corporativa de la institución e identificarla con los intereses del público, con sus objetivos y su actuación en la comunidad.

En suma podemos decir que la comunicación es lo que da vida a los procesos de toda organización, que como tales son sólo formas que carecen de vida propia.

2.3 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

2.3.1 ELEMENTOS

Primero debemos definir cada uno de los elementos del proceso de comunicación para después estudiarlos en conjunto como proceso.

EMISOR:

Es el encargado de iniciar la comunicación, constituye la fuente del mensaje, llamado también codificador, porque es el emisor el que elige las señales que utilizará de un código específico, estas señales combinadas correctamente producirán información.

La elaboración del mensaje puede ser realizada por un individuo o por un grupo de individuos que trabajan en conjunto para producir un sólo mensaje.

CÓDIGO:

Es el conjunto de elementos que se combinan para formar un sistema.

Dichos elementos se llaman signos y son diferentes a las señales. Las señales pertenecen al orden natural, son estímulos sensorialmente captados y su respuesta es instintiva, por ejemplo: un rayo es una señal de peligro para los animales su respuesta instintiva será refugiarse.

El signo en cambio es una respuesta no instintiva, que no es producida por un estímulo presente y no está incluida en el orden de la naturaleza, es decir, el signo se da a través de estímulos ausentes o presentes, reales o irreales. Por lo que podemos decir que el código es el resultado de la combinación de signos y señales, la cual esta sujeta a un conjunto de reglas que indican lo que en un periodo histórico preciso esta permitido o prohibido en cuanto al uso del mismo. Por ejemplo: en el lenguaje de las señales de tránsito, el hombre ha tomado el color verde y rojo de su ambiente natural y los ha cargado de un significado que antes no poseían, es decir, ha combinado una señal (colores) y les ha dado un significado, los ha convertido en un signo y este significado es igual para todos los hombres gracias al uso de un código.

MENSAJE:

Es una secuencia finita de señales y signos que un emisor envía a un receptor a través de un canal de comunicación. (Los signos son las letras del alfabeto, las señales los signos de puntuación.) El Mensaje en sentido estricto puede o no tener sentido, pero en un sentido más amplio "Mensaje" se refiere al contenido, es decir, a los que se dice en el texto, discurso, etc.

En el proceso de comunicación humana, los mensajes fundamentales son los verbales (orales y escritos) y los audiovisuales, en general (que incluyen no sólo imágenes y sonidos, sino también el movimiento de los personajes).

MEDIOS:

Es el canal, conducto o vía a través de la cual se emite la información. El medio puede llegar a ser muy complejo. El medio es pues, el conductor de la comunicación. Los principales medios son el aire y el papel.

El medio es muy importante en la comunicación ya que de este depende en gran medida que el mensaje se capte con claridad y que sea recibido por las personas adecuadas en el momento requerido.

RECEPTOR:

Es como su nombre lo indica, el que recibe la comunicación o el mensaje, por medio de ciertos mecanismos, receptores; uno de los mecanismos más típicos es el oído. Sin embargo cualquier elemento sensorial que pueda captar impresiones del medio ambiente es receptor.

El receptor debe conocer el código que se utilizó para la emisión del mensaje, porque de otra forma no podría comprenderlo y el mensaje sería inútil. El receptor realiza una actividad de decodificación que en el caso del ser humano, representa también un esfuerzo de interpretación.

LENGUAJE:

Es un sistema de símbolos y signos convencionales que da precisión a los significados y proporciona reglas para la construcción de mensajes.

"El lenguaje es el instrumento que, mediante el uso de un código específico permite la transmisión ordenada y sistemática de información así como la integración de uno o más mensajes."⁶

RETROALIMENTACIÓN:

Es la respuesta del receptor al mensaje de su emisor.

"Es un proceso de reacción causa-efecto que se produce entre la entrada y salida de uno o de todos los elementos que integran un acto de comunicación".⁷

La retroalimentación nos permite conocer la efectividad de la comunicación porque es la respuesta del receptor. Cuando el receptor da su respuesta se convierte en emisor y este en receptor, dando origen al proceso de comunicación.

2.3.2 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Una vez que se conocen los elementos del proceso de comunicación nos será más fácil analizarlo en su conjunto.

El proceso se origina con el comunicador, cuando este concibe una idea que desea transmitir a una persona o grupo de personas. El emisor debe planear la forma de transmitir su mensaje tomando en cuenta los conocimientos del

⁶González Alonso, Carlos; Principios básicos de comunicación.

⁷ídem

receptor sobre el tema para así facilitar a este la comprensión del mensaje. El comunicador teniendo en cuenta lo anterior traduce o codifica el mensaje utilizando los símbolos que considere más adecuados y que reflejen de una mejor manera lo que se quiere dar a entender. (figura 1)

El comunicador enviará el mensaje a través de un canal que puede ser formal o informal, dependiendo de la situación en que se de la comunicación.

El mensaje será finalmente recibido por el receptor que procederá a descifrar o decodificar el mensaje de acuerdo a las habilidades, actitudes y conocimientos que posea sobre el tema. El receptor debe conocer el código en que se transmite el mensaje, por ejemplo debe tener un dominio del habla, la escritura y el idioma utilizado.

El nexó final del proceso de comunicación es el circuito de retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje ya que determina si se ha logrado la comprensión del mismo.

2.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN.

El hombre a través del tiempo ha creado diversos métodos para transmitir mensajes. A continuación se explican los tipos de comunicación más comunes.

COMUNICACIÓN ORAL:

Es la forma más usual de comunicación entre los hombres. Las formas más comunes incluyen discursos, discusiones formales entre dos personas y de grupo, comunicación informal y rumor.

La principal ventaja de este tipo de comunicación es la rapidez tanto de transmisión como de retroalimentación. Si el receptor está inseguro del mensaje, una retroalimentación rápida permite la pronta detección y corrección del mensaje por parte del emisor.

Su principal desventaja se presenta cuando el mensaje debe ser transmitido a través de varios emisores (personas) antes de llegar a su destino final, ya que entre más sean las personas por las que debe pasar un mensaje mayor será el riesgo de distorsión.

COMUNICACIÓN ESCRITA:

Son los mensajes transmitidos a través de la palabra escrita o de símbolos. Las formas más usuales incluyen memorándums, cartas, periódicos y anuncios.

Una de las principales ventajas de esta comunicación está en que es permanente, tangible y verificable, es decir, una comunicación de este tipo puede ser guardada por tiempo indefinido para usos posteriores.

La desventaja de este tipo de comunicación es que consume una mayor cantidad de tiempo en su elaboración y en muchos casos la retroalimentación es nula ya que las comunicaciones escritas no cuentan con un mecanismo de retroalimentación integrado.

COMUNICACIÓN NO VERBAL:

Por lo general este tipo de comunicación sirve de refuerzo para las dos anteriores. La comunicación no verbal se da principalmente en dos formas:

- El lenguaje corporal. Se refiere a los gestos, las expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo.

- Las entonaciones verbales. Se refiere al énfasis que la persona pone en las palabras o frases.

2.5. RUMOR

RUMOR:

"Rumor es una noticia generalmente de origen no identificado y sin confirmar que circula entre un grupo de personas como hipótesis, en base a un ambiente o circunstancia existente"

En la mayoría de los casos los rumores tienen en el fondo malestares, inconformidades o cuestionamientos no resueltos que tienen por objeto buscar una respuesta a una falta de información.

El rumor en la organización es una red de comunicación informal a través de la cual se envían mensajes que con frecuencia suplen a los canales de información formal.

Los canales de información informal se caracterizan por difundir información rápida y selectivamente, esto significa que algunos obtienen información por este medio en tanto que otros no.

El personal de niveles jerárquicos superiores como los supervisores y directivos suelen ser excluidos de la red informal de comunicación, por lo que en la mayoría de los casos, estos desconocen los rumores que circulan por la organización, y que generalmente reflejan los temores e inquietudes de los trabajadores.

Los administradores nunca deben esperar controlar totalmente el funcionamiento de las redes informales de información pero pueden aprender a conocer las actividades y efectos de los mismos, ya que una vez que un rumor ha sido propagado y aceptado, los empleados tienden a distorsionar acontecimientos futuros para adecuarlos al rumor.

2.6. BARRERAS Y DEFICIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Como ya se ha visto el aspecto más importante de la comunicación es que el mensaje llegue al receptor en su forma original y con oportunidad, para que se puede obtener la respuesta deseada, a través de la retroalimentación. Sin embargo, los ruidos y las interferencias son un problema real que afecta de manera importante a las organizaciones.

Los autores tienen diversos enfoques sobre estas barreras, algunos simplemente consideran estas barreras como fallas que se dan en el proceso de comunicación general siendo las más comunes:

- Falta de planeación en las comunicaciones: Es muy común que las personas comiencen a hablar o escribir sin primero haberse planteado el propósito de su mensaje. El pensar en lo que se quiere transmitir con el mensaje, seleccionar el canal más adecuado y elegir el momento más oportuno pueden en gran medida mejorar la comunicación.

- Supuestos no esclarecidos: Se refiere a mensajes que con frecuencia se pasan por alto o que de antemano se les da un significado preestablecido sin prestar la debida atención, dando origen a confusiones.

- Distorsión semántica: Son mensajes ambiguos que dan origen a distintas interpretaciones por parte del receptor de acuerdo con su manera de percibir el mundo.

- Mensajes expresados en forma deficiente: Se refiere a la utilización de palabras inadecuadas, a las omisiones, falta de coherencia, mala organización de las ideas, mala estructuración de oraciones, trivialidades etc., que dan como resultado una comunicación deficiente.

- Pérdidas por transmisión y mala retención: Esto sucede cuando en una serie de transmisiones de una persona a otra el mensaje se vuelve cada vez menos preciso.

La mala retención de la información se debe principalmente a la falta de atención cuando el mensaje es transmitido.

- Comunicación impersonal: Cuando la organización crece la comunicación entre sus miembros se hace menos personal, realizándose a través de memorándums, oficios, emails y otros medios impersonales que en un momento dado pueden ser desmotivantes para el trabajador.

- Temor, falta de confianza y amenazas: Este tipo de barrera se presenta principalmente en la comunicación ascendente, cuando no existe confianza por parte del subordinado, éste no se expresará con libertad por temor a no ser tomado en serio, desagradar o recibir represalias en su contra por lo que pueda decir.

Otros autores consideran estas barreras desde el punto de vista de las deficiencias que puedan tener cada uno de los elementos que conforman el proceso de comunicación.

BARRERAS EN LA FUENTE:

Cuando el emisor codifica el mensaje de manera que éste no quede lo suficientemente claro, se originarán problemas de interpretación. Aún cuando el mensaje que se desea transmitir sea claro para el receptor, la atmósfera

puede estar llena con otros mensajes que resulten contradictorios y en muchos casos debido a que las comunicaciones se originan de más fuentes de las que desean, los gerentes producen mensajes no deseados.

BARRERAS EN LA TRANSMISIÓN:

El principal problema en la transmisión se da cuando el mensaje debe pasar por intermediarios ya que fácilmente se perderá su significado original.

BARRERAS EN EL RECEPTOR:

Entre las muchas deficiencias de los oyentes se encuentra, por ejemplo, una marcada desatención, una evaluación prematura, la formulación de una respuesta personal mientras el interlocutor esta todavía hablando y responder a gestos o características sin importancia y no a la esencia del mensaje. Todo lo anterior reduce las posibilidades de una recepción y comprensión satisfactorias del mensaje.

BARRERAS DE LA RETROALIMENTACIÓN:

Existe otra clasificación de las barreras, que esta basada en razón del campo en que se dan y que vienen a complementar las barreras antes mencionadas, antes de explicarlas cabe mencionar que se han tomado en cuenta estas tres clasificaciones por considerar que todas son importantes y reflejan las causas de muchos de los problemas de comunicación que existen en las organizaciones.

Estas se dan como resultado de una mala recepción, y como el receptor se vera convertido en emisor, estará sujeto a todos los problemas, antes mencionados y a las fallas que la transmisión y el ahora receptor presenten.

La tercera clasificación considera los siguientes tipos de barreras:

SEMÁNTICAS:

Cuando su origen radica en problemas de sentido, significado o acepciones de lenguaje.

FÍSICAS:

Se refiere a la selección inadecuada de los medios de transmisión y a las fallas que ésta pueda tener.

FISIOLÓGICAS:

Se ocasionan por defectos fisiológicos del emisor o receptor, tales defectos pueden afectar los sentidos por ejemplo: un ciego, un sordo, un tartamudo.

PSICOLÓGICAS:

Parten de la forma individual en que cada persona percibe el mundo que le rodea, sus prejuicios, necesidades, valores, etc.

ADMINISTRATIVAS:

Se refiere al funcionamiento de la organización al proceso administrativo y a los problemas de comunicación que estos originan.

A continuación se da una explicación más amplia de las barreras administrativas, porque revisten una importancia especial para la comunicación dentro de las organizaciones.

En la comunicación ascendente los principales problemas que se presentan es que el emisor (subordinado) tiene muy pocas posibilidades de entrevistarse o hacer llegar su mensaje al receptor (jefe o supervisor). Además el subordinado tiene el deseo de agradar y presenta un temor a ser sancionado lo que dificulta la comunicación.

Mientras que en la comunicación descendente existe una tendencia por parte de los superiores a considerar que toda comunicación es una pérdida de tiempo, se tiene la creencia de que las cosas se desarrollan bien si no hay noticias y hay una marcada resistencia a ser inmiscuidos en problemas personales.

Los principales problemas de la comunicación horizontal son la falta de coordinación y las relaciones escasas.

Las barreras administrativas también se presentan en los niveles jerárquicos superiores, algunas de las más comunes son el aislamiento y

distancia física, la complejidad en las líneas de autoridad y órganos asesores, y el número considerable de escalones jerárquicos.

Además las diferentes funciones también representan barreras ya que cada área se autoatribuye una importancia exagerada.

Otro factor que influye en la mala comunicación son los sistemas de valores porque estos difieren en función de las profesiones y ocupaciones.

2.7. HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Para lograr una comunicación efectiva es necesario determinar una serie de factores indispensables para el logro de esta y tratar de seguirlos lo mejor posible.

1) ESCUCHAR Y COMPRENDER: Uno de los mayores problemas de nuestro tiempo es que la gente no sabe escuchar a los demás, debido al poco tiempo disponible y a que existen muchos distractores, como el ruido.

Escuchar atentamente e interesarse sinceramente por tratar de entender a la otra persona son puntos claves para una buena comunicación.

2) EXPRESAR CORRECTAMENTE SUS MENSAJES: Expresar lo que se quiere decir, eligiendo cuidadosamente las palabras utilizadas tomando en cuenta a

la persona a que se está dirigiendo el mensaje, su nivel cultural y la manera como ésta podría interpretarlo.

3) EMPLEAR LOS CANALES CORRECTOS DE COMUNICACIÓN: Se debe tratar de hacer énfasis en la comunicación personal, aunque los escritos, memorándums y avisos en pizarras son medios efectivos y de igual importancia, el comunicarse en forma personal motiva a los subordinados, por lo que es importante tratar de realizar juntas periódicas con sus subordinados para dar instrucciones, comentar los problemas, recibir sugerencias y evitar así rumores y malentendidos.

4) FUENTES DE INFORMACIÓN OPORTUNAS Y VERACES: Esto se refiere a la rapidez con que debe fluir la información dentro de la organización de manera que ésta llegue a la persona adecuada en el lugar y en el momento oportuno. También se refiere a la confiabilidad de la información que tiene como objetivo evitar la propagación de información falsa y rumores que pueden ser dañinos a la empresa.

5) HONESTIDAD Y FRANQUEZA: La credibilidad en las personas es esencial para el éxito de la comunicación. La honestidad debe darse en todos los niveles y sea cual sea la dirección de la comunicación, si un jefe pierde la confianza en su empleado, la comunicación se hará muy difícil ya que el jefe dudará de la información que se le presente, de su veracidad, etc. Lo mismo ocurriría si el caso se diera a la inversa.

6) OBTENCIÓN DE RETROALIMENTACIÓN: Algunos de los problemas de la comunicación son atribuidos a mal entendidos e imprecisiones de tal manera que al comunicarse en cualquier forma es necesario asegurarse de obtener retroalimentación para así confirmar que el mensaje ha sido recibido e interpretado de la manera correcta.

CAPITULO III

LA EMPRESA Y SU ENTORNO

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

Uruapan es una ciudad que se encuentra ubicada en el estado de Michoacán México. Se localiza al noreste de este estado, es la cabecera del municipio que lleva su mismo nombre, formando parte de los 113 municipios en que esta dividido el estado de Michoacán.

El municipio de Uruapan, limita con los municipios de Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan al este; Nuevo Parangaricutiro al Oeste, Paracho, Charapan y los Reyes al norte; y el municipio de Gabriel Zamora (Lombardia) al sur. La extensión geográfica del municipio es de aproximadamente 1286 km. cuadrados.

Según el Lic. Eduardo Ruiz Uruapan viene de la palabra Purepecha "Uruapani" que significa el florecer y fructificar de la planta del mismo tiempo.

Uruapan se encuentra situada dentro del eje volcánico, su altura sobre el nivel del mar es de 1634 mts. aproximadamente.

La ciudad de Uruapan tiene una gran importancia comercial debido a su producción frutícola principalmente de aguacate, además es considerado un centro turístico reconocido a nivel nacional, por lo anterior ha tenido un

desarrollo más acelerado que otros pueblos del estado de Michoacán constituyéndose en una de las ciudades más importantes del estado.

Debido al constante crecimiento de la ciudad ha sido necesario abrir nuevos centros educativos, uno de ellos es la Universidad Don Vasco, A. C., que se encuentra ubicada en el entronque carretera Uruapan-Pátzcuaro No. 1100 que satisface una gran parte de la demanda de educación a nivel medio y superior no sólo de la ciudad sino de los alrededores, aunque esta universidad no cubre la demanda total, ya que existen muchas carreras que aun no imparte, está considerado como uno de los centros educativos más importantes del estado de Michoacán.

3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Hace casi 30 años se tuvo el proyecto de crear una institución educativa cualitativamente diferente a las existentes y realmente innovadora en muchos aspectos. Esta comunidad educativa se llamaría "Instituto Cultural Don Vasco", en honor del hombre que consagró su vida a la tarea de satisfacer tanto las necesidades materiales como espirituales de los indígenas michoacanos "Don Vasco de Quiroga".

Las metas que se esperaba alcanzar con esta institución se plantearon así:

- Que fuera para servicio de todos. Una escuela a la que pudieran asistir ricos, pobres y medios, propiciando así la interrelación de las distintas clases sociales.

- Un instituto mixto donde convivieran jóvenes de ambos sexos.

- Un instituto con franca apertura a las diversas ideas que sobre el hombre y su situación se han desarrollado a través del tiempo.

- Ofrecer estudios de secundaria, preparatoria y universitarios, evitando así la emigración de los estudiantes a otras ciudades.

La filosofía de esta institución queda resumida en su misión, la cual se transcribe a continuación:

"Ser una institución de educación, forjadora de personas con una inquebrantable robustez de espíritu; formadora de jóvenes responsables, generosos, críticos y creativos; conscientes de su trascendencia en cuanto a su origen y destino y reconstructores de la sociedad desde una amplia y mejor perspectiva".

Para llevar a cabo este proyecto se formó una asociación civil y así el 7 de marzo de 1964 nace el Instituto Cultural Don Vasco en una humilde

casona localizada donde hoy es el hotel "El Tarasco" de esta ciudad. Con dos grupos de secundaria, conformados en su mayoría por muchachos que no encontraron lugar en otras escuelas o que habían sido expulsados por indisciplina.

Sin embargo al poco tiempo dicha casona resultó insuficiente; pero afortunadamente y gracias a la desinteresada colaboración de algunos uruapenses se consiguieron unos terrenos en donde se comenzó a construir el primero de los módulos planeados. Estos terrenos habían sido adquiridos en un principio para la construcción del Seminario Menor.

En el año de 1966 se logra la primera generación de secundaria. Esta iniciaría su instrucción preparatoria y aún no se contaba con las instalaciones físicas para ésta. Se observó entonces que por disposición del Sr. Obispo los seminaristas no se trasladarían de Zamora a esta ciudad. Por lo que se solicita al Sr. Obispo que preste las instalaciones del seminario menor al instituto, el Sr. Obispo acepta prestar las instalaciones para la preparatoria y ésta inicia labores en 1967. En el año de 1969 sale la primera generación de bachilleres.

En el año de 1970 el ICDV abre su primera carrera: Lic. en Administración de Empresas.

En 1972 el ICDV atraviesa por serias dificultades económicas que continúan por algunos años, por lo que en 1976 la secundaria se ve obligada a cerrar sus puertas.

En el año de 1977 vuelve la calma y el bienestar a la institución por lo que se da apertura de la segunda carrera profesional: Lic. en Contaduría Pública y cuatro años después a la Lic. en Arquitectura. Más tarde en 1985 venturosamente tienen apertura las carreras de Trabajo Social y Planificación para el Desarrollo Agropecuario.

Tres años después en 1988 el Instituto Cultural Don Vasco se convierte en la "Universidad Don Vasco", este mismo año se abren las licenciaturas de Pedagogía y Diseño Gráfico.

En 1991 se abre la carrera de Ingeniería Civil y la secundaria vuelve a abrir sus puertas. En el año de 1993 se abre la Lic. en Informática y finalmente en 1995 se abre la Lic. en Derecho.

Hoy en día la Universidad Don Vasco cuenta con una población que casi alcanza los 2,500 alumnos y esta consolidada como la cuarta institución de estudios superiores más antigua del occidente del país, esta universidad cuenta con 10 escuelas, un departamento de investigación social, un departamento de informática, un departamento de orientación educativa, laboratorios de física y química, laboratorio de computación que cuenta con 70 computadoras algunas de ellas conectadas a Internet, laboratorio fotográfico y laboratorio de serigrafía.

Su biblioteca cuenta con más de 14,000 ejemplares y se encuentra conectada al banco de información bibliográfica y hemerográfica del Consejo

Nacional de Ciencia y Tecnología. Además cuenta con Talleres de Teatro, Guitarra y danza.

El CCH cuenta con un departamento psicosocial que brinda orientación psicológica tanto en el plano académico como personal.

3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Universidad Don Vasco cuenta con una estructura orgánica en la que el nivel jerárquico más alto es ocupado por un patronato compuesto por miembros de la sociedad uruapense que han contribuido de alguna manera a la formación, sostenimiento y desarrollo de la institución.

El segundo nivel jerárquico es ocupado por la rectoría que esta a cargo del Sr. Cura José Luis Sahagún de la Parra, después se encuentra la dirección general ocupada por el Lic. Rafael Anaya G. quien tiene a su cargo de una manera más directa el buen funcionamiento de la universidad.

Existen diez departamentos que brindan apoyo y dan servicio a la comunidad estudiantil, así mismo existen 9 direcciones técnicas, una por carrera incluyendo secundaria y CCH, tanto los departamentos auxiliares como las direcciones técnicas dependen de la dirección general.

Cada departamento cuenta con el personal necesario para la realización de las funciones que cada uno de ellos desempeña, este personal depende directamente del jefe de departamento ya que a éste se le otorga plena autoridad para llevar de la manera más conveniente las actividades del departamento a su cargo así como la selección, contratación o despido del personal que requiere. A continuación se muestra el organigrama de la institución.

CAPITULO IV
INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Para el presente trabajo se realizó primero una investigación documental que sirviera como marco teórico de referencia para después determinar la situación en que se encuentra la empresa mediante una investigación de campo, utilizando para ésta, las técnicas de investigación que cubran nuestras necesidades de información y se adapten al tiempo y recursos con los que para tal efecto se cuenta.

4.2. OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Para dar inicio a la planeación de la investigación fue necesario establecer hipótesis. Una hipótesis es una suposición, algo no comprobado pero susceptible de comprobarse. Para tratar de comprobar estas hipótesis llevaremos a cabo la investigación de campo.

El objetivo de la presente investigación es demostrar la importancia de la comunicación dentro de cualquier empresa ya sea industrial o de servicios y las repercusiones que una mala comunicación puede traer a la misma, tales como bajo rendimiento, conflictos, duplicidad de funciones, etc.

Las hipótesis planteadas son las siguientes:

1. Una inadecuada comunicación puede ocasionar duplicidad de funciones y por lo tanto descontrol al personal.
2. La falta de una comunicación adecuada puede generar rumores perjudiciales a la organización.
3. Una mala comunicación obstaculiza una toma de decisiones eficiente.
4. Una mala comunicación crea malos entendidos dando origen a conflictos internos entre el personal.
5. Una comunicación deficiente puede ser un factor desmotivante para el personal.

El propósito al tratar de comprobar estas hipótesis es el demostrar la importancia y trascendencia de una buena comunicación en la empresa y los beneficios que se pueden obtener prestando la debida atención a este aspecto de la administración generalmente relegado a segundo término, ya que en la mayoría de las empresas se da por hecho que este proceso se lleva a cabo por sí mismo y no requiere seguir ciertas reglas y menos aún de supervisión alguna.

4.3 NECESIDADES DE INFORMACION (fuentes y métodos)

Una vez definidos los objetivos e hipótesis, pudimos definir nuestras necesidades y fuentes de información, así como el método de recolección de datos a utilizar.

Para el desarrollo de la presente investigación, se seleccionó como método de recolección de datos el cuestionario, porque permite estandarizar la información y facilita el análisis.

Podemos definir un cuestionario como "Un sistema de preguntas escritas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación". El cuestionario presupone un diseño y su construcción requiere de un estricto procedimiento.

4.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Para la realización del diseño del cuestionario se siguió el siguiente proceso:

1. Elección de tipos de pregunta
 - Cerrada
 - Abierta
 - Directa
 - Indirecta

Elaboración

- del Cuestionario
2. Orden o secuencia de preguntas

3. Formulación de Preguntas
 - Marco de Referencia
 - Vocabulario
 - Distorsión de respuestas

4. Formato del Cuestionario

CUESTIONARIO

1) ¿Qué puesto desempeña y quién es su inmediato superior?

2) ¿Recibe apoyo o asesoría de algún departamento?

SI _____ NO _____

- ¿De cuál?

3) ¿Se le ha dado a conocer el organigrama tanto estructural como funcional de la institución?

4) ¿Cree que las líneas de autoridad estan claramente definidas?

5) ¿ Se respetan las líneas de autoridad?

6) Por lo general ¿Se le mantiene informado acerca de los objetivos y metas que persigue la institución, sus planes, proyectos, etc.?

7) ¿Rinde algún tipo de informe o reporte, ya sea oral o escrito?

SI _____ NO _____

8) ¿Con qué frecuencia?

9) Dentro de su departamento la mayor parte de las comunicaciones con se lleva a cabo de manera:

Oral _____ Escrita _____ Por otro medio _____

¿Cuál?

10) ¿Considera que el rumor es utilizado como fuente de información dentro de la institución?

Frecuentemenete _____ Rara vez _____ Nunca _____

11) ¿Considera que el rumor es perjudicial a la organización?

Si _____ No _____

¿Por qué?

12) ¿Cómo es la comunicación tanto con sus superiores como subordinados?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

13) ¿Considera que existen barreras de comunicación con sus superiores y/o subordinados?

14) ¿Qué hace para cerciorarse de que sus mensajes han sido comprendidos por su interlocutor(es)?

15) ¿Mantiene una comunicación con los departamentos de su mismo nivel jerárquico?

4.5 MUESTREO

El universo a estudiar esta representado por todo el personal de la Universidad Don Vasco, que resulto ser demasiado grande por lo que se tuvo que realizar una muestra. El tamaño de la muestra se determino de la siguiente manera:

Cálculo de la media:		Universo
Estrato A	8	
Estrato B	138	
Estrato C	<u>31</u>	
Total	177	Media = 177/3=59

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel deseado de confianza 95% = 1.96

o= Media Aritmética

e= Error o diferencia máxima entre la media de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza que hemos indicado.

$$n = \frac{z^2 \cdot O^2}{E^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (59)^2}{(20)^2}$$
$$n = \frac{13,372.61}{400}$$
$$n = 33$$

Se realizó un muestreo aleatorio estratificado, ya que el personal de la Universidad Don Vasco se encuentra dividido en tres grandes grupos: Directivos que comprenden los directores técnicos de cada carrera incluyendo el C.C.H., Técnicos que comprende al personal docente tanto de cada carrera como del C.C.H. y Administrativos que comprende al personal tanto administrativo como de servicios.

Para determinar la muestra de cada estrato, se utilizó el método de afijación proporcional, este como su nombre lo indica consiste en dividir la muestra total en partes proporcionales a la población de cada estrato.

x= Población total de cada estrato

y= Tamaño de la muestra

o= Población total

n1, n2, n3= Representan el tamaño de la muestra de c/u de los estratos

$$n1 = 8 \times 33/177 = 2$$

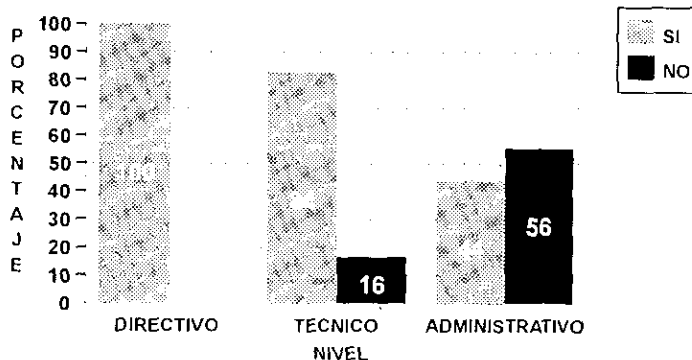
$$n2 = 136 \times 33/177 = 25$$

$$n3 = 31 \times 33/177 = 6$$

4.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

A continuación se muestran gráficamente los resultados que se obtuvieron con la investigación de campo realizada.

2.- ¿RECIBE APOYO O ASESORIA DE ALGUN DEPARTAMENTO?



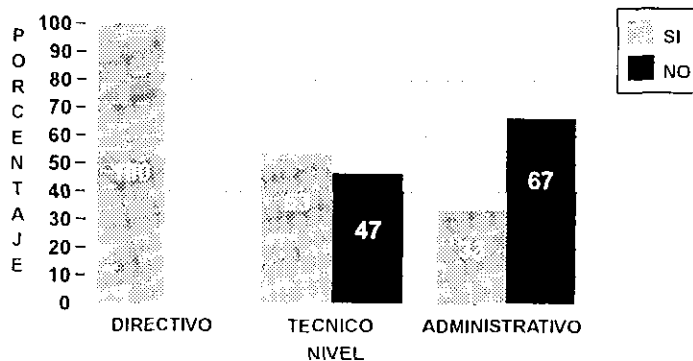
FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

A nivel directivo el 100% de los directores reciben apoyo o asesoría de algún departamento lo que nos permite apreciar que existe una gran interacción con los diferentes departamentos y los niveles superiores.

En el nivel técnico, los maestros reciben asesoría principalmente de la carrera de pedagogía que da cursos de actualización a maestros.

En los niveles administrativos el 56% de estos no recibe ningún tipo de apoyo, debido a que son estos departamentos los que prestan este servicio.

3.- ¿SE LE HA DADO A CONOCER EL ORGANIGRAMA TANTO ESTRUCTURAL COMO FUNCIONAL DE LA INSTITUCION?

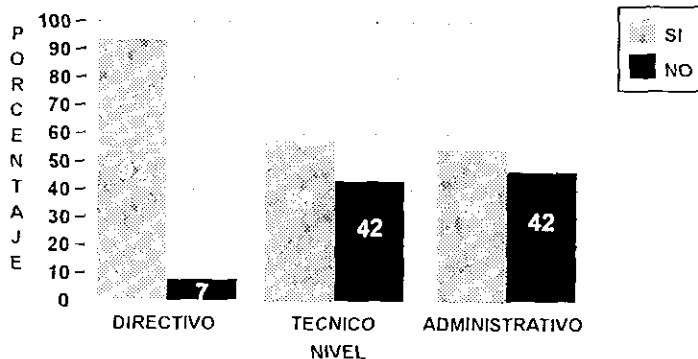


FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

A nivel directivo el 100% de la muestra dijo conocer el organigrama de la institución, aunque el 20 % dijo sólo conocerlo parcialmente lo que significa una grave falla, ya que a este nivel es imprescindible conocer como esta estructurada la empresa

En los niveles técnico y administrativo un alto porcentaje del personal dijo que nunca se le había dado a conocer el organigrama lo que refleja graves fallas tanto de organización como de comunicación.

4.- ¿CREE QUE LAS LINEAS DE AUTORIDAD ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS?

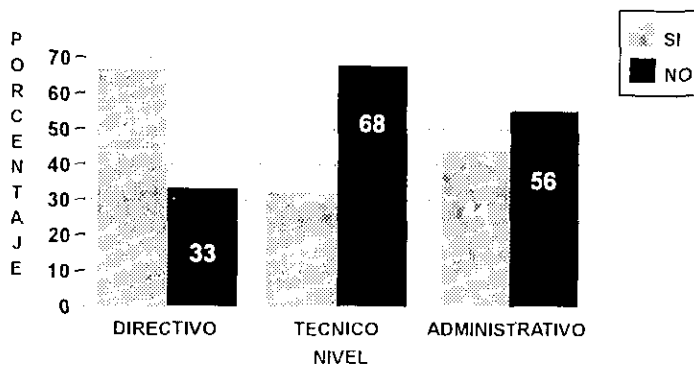


FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

A nivel directivo en general los encuestados consideraron que las líneas de autoridad están claramente definidas. sólo el 7% considero que al conocer sólo parcialmente el organigrama no podían responder con certeza si las líneas de autoridad están claramente definidas.

En los niveles técnico y administrativo más del 50% de los encuestados considero que las líneas de autoridad no están claramente definidas.

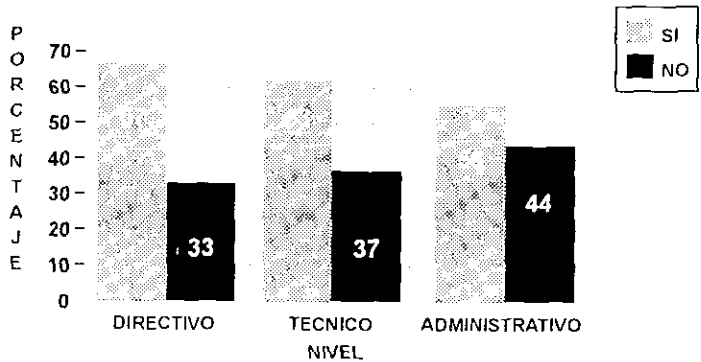
5.- ¿SE RESPETAN LAS LINEAS DE AUTORIDAD?



FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

La mayoría del personal encuestado considero que las líneas de autoridad no se respetan. Las principales respuestas a la pregunta de por qué, fué que hay invasión de funciones y que en muchos casos el encargado de un puesto determinado no asume sus funciones lo que provoca la invasión de funciones y que en algunos casos se brinquen autoridades.

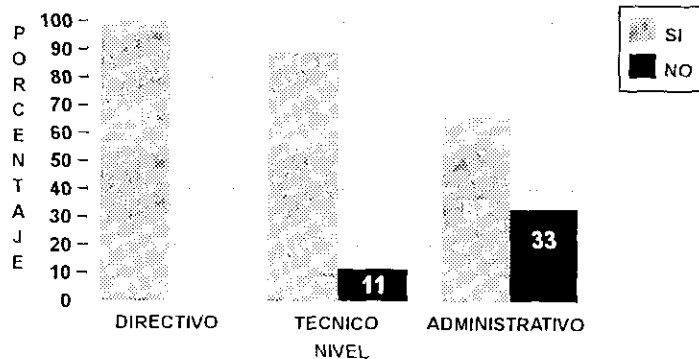
6.- POR LO GENERAL, ¿SE LE MANTIENE INFORMADO ACERCA DE LOS OBJETIVOS Y METAS QUE PERSIGUE LA INSTITUCION, SUS PLANES, PROYECTOS, ETC?



FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

La mayoría de la muestra en los tres niveles dijo conocer los objetivos y metas de la institución en general, pero no sus planes y proyectos en particular.

7.- ¿RINDE ALGUN TIPO DE INFORME O REPORTE, YA SEA ORAL O ESCRITO?

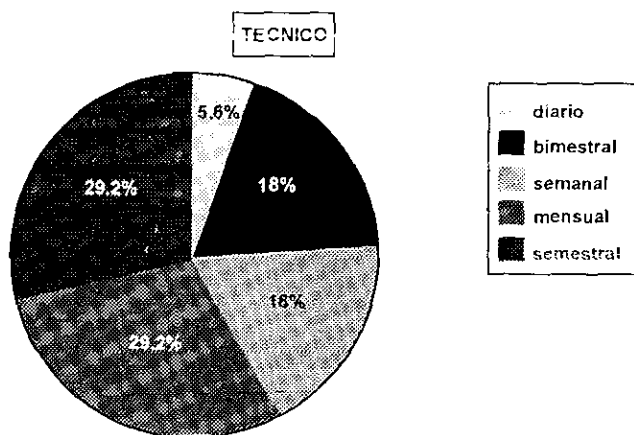
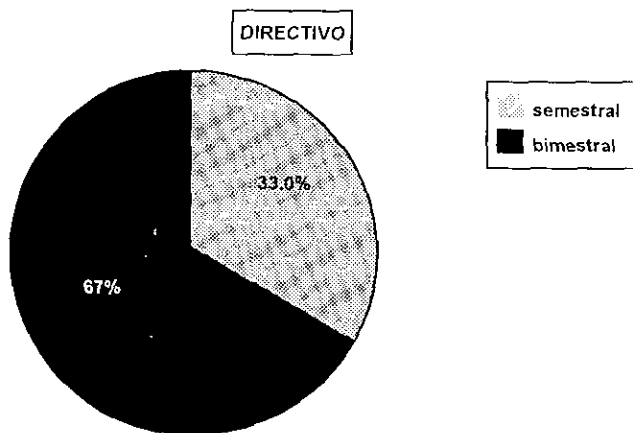


FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

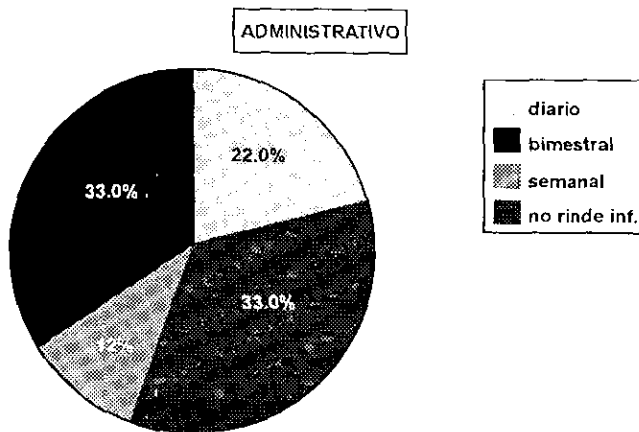
A nivel directivo el 100% de la muestra dijo rendir informes y/o reportes. esto se debe al nivel jerárquico que ocupan, en el cual es necesario mantener una comunicación constante con la dirección general acerca del funcionamiento de las carreras a su cargo

A nivel técnico la mayoría de la muestra dijo rendir informe a sus superiores aunque no de manera periódica y sistematizada, lo mismo ocurre en el nivel administrativo, sólo que a mayor escala.

8.- ¿CON QUE FRECUENCIA RINDE INFORME?



FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

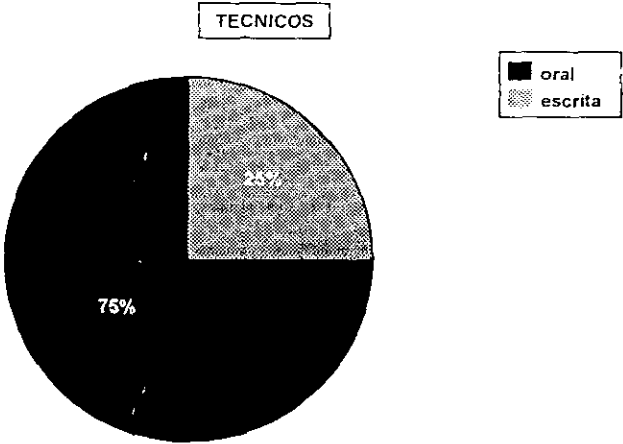
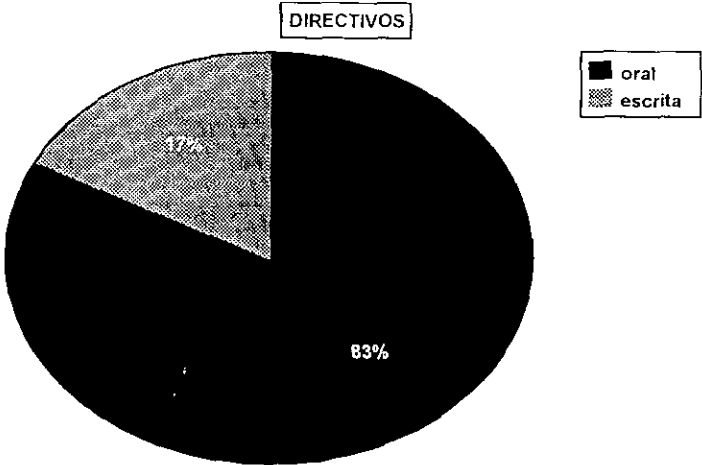


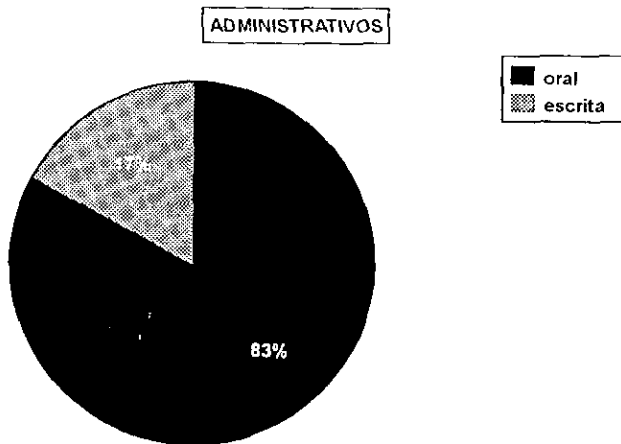
FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

En general se rinden informes periódicamente, pero a nivel técnico cada quien rinde informe en períodos que van desde diariamente hasta una vez por semestre aún cuando el personal pertenezca a la misma escuela, lo que indica una falta de organización y control.

A nivel administrativo varía la periodicidad de acuerdo al departamento del que se trate, pero un alto porcentaje de la muestra dijo no rendir ningún tipo de informe.

9.- DENTRO SU DEPARTAMENTO LA MAYOR PARTE DE LAS COMUNICACIONES SE LLEVA A CABO DE MANERA:



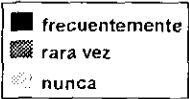
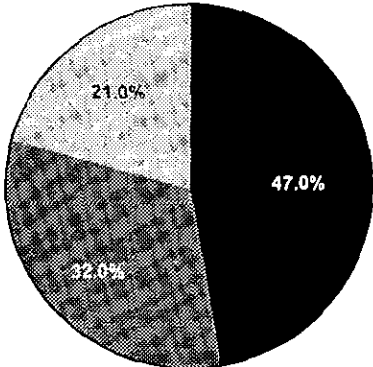


FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

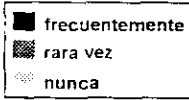
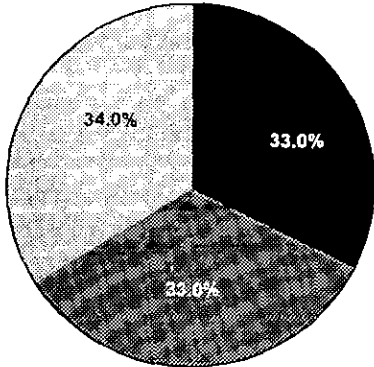
Existe una mayor tendencia a la comunicación oral por ser más rápida y directa.

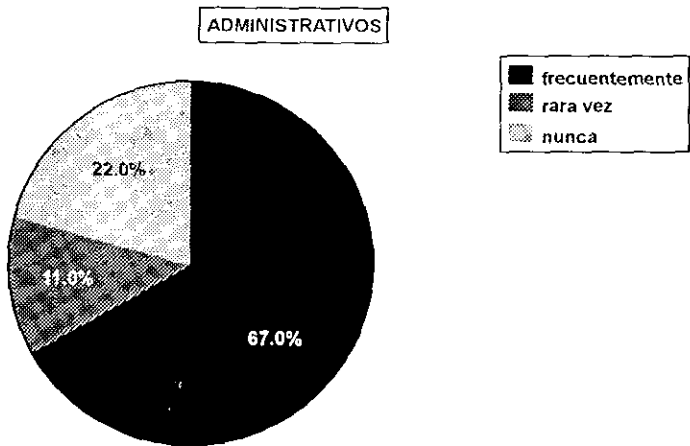
10.- ¿CONSIDERA QUE EL RUMOR ES UTILIZADO COMO FUENTE DE INFORMACION DENTRO DE LA INSTITUCION?

TECNICOS



DIRECTIVOS

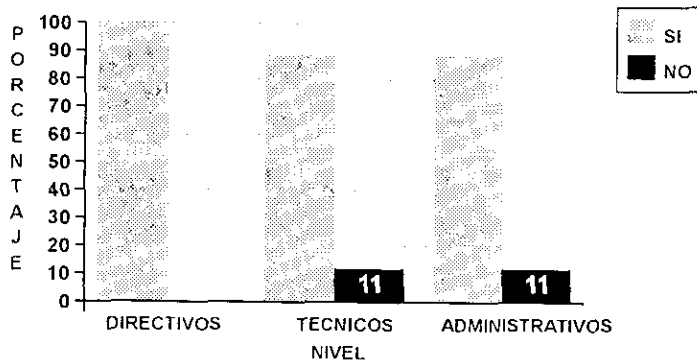




FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

Existe una fuerte tendencia a utilizar el rumor como fuente de información. lo que puede ser perjudicial para la organización.

11.- ¿CONSIDERA QUE EL RUMOR ES PERJUDICIAL A LA INSTITUCION?



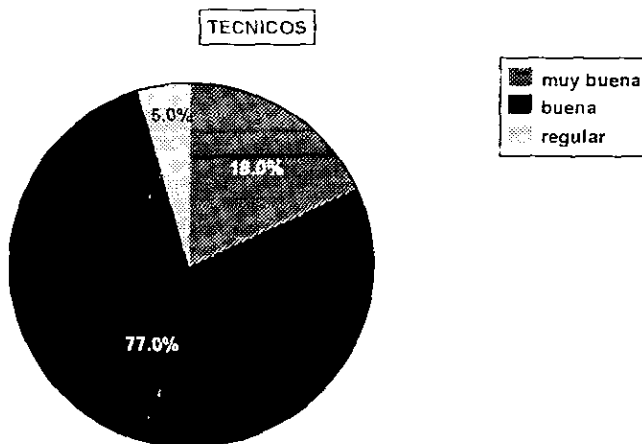
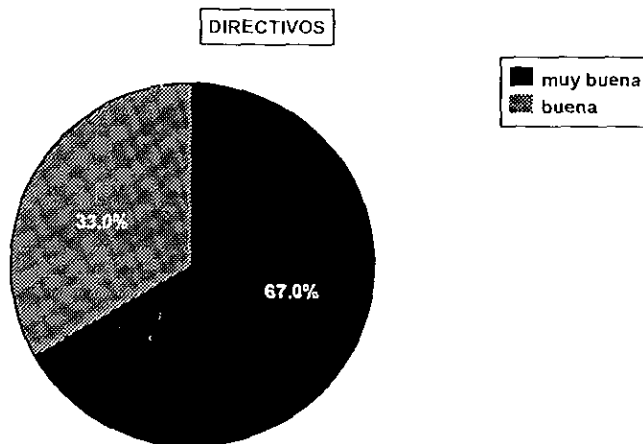
FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

La mayoría de la muestra considero que el rumor no es una fuente confiable y veraz de información

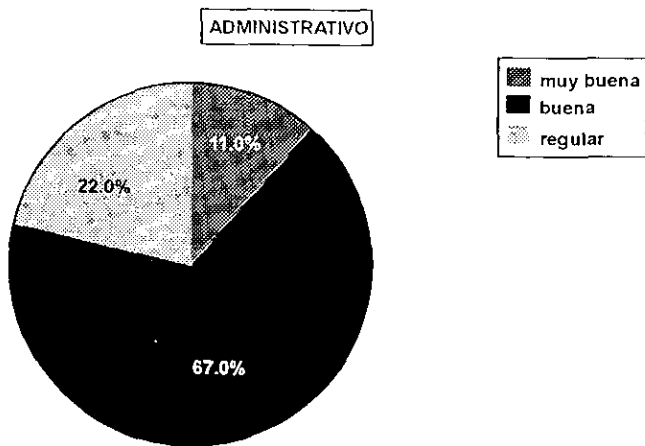
En el caso de los directivos la comunicación es buena porque es directa y no existen barreras.

A nivel técnico y administrativo existen algunas barreras de comunicación.

12.- ¿COMO ES LA COMUNICACION ENTRE SUPERIORES Y/O SUBORDINADOS?



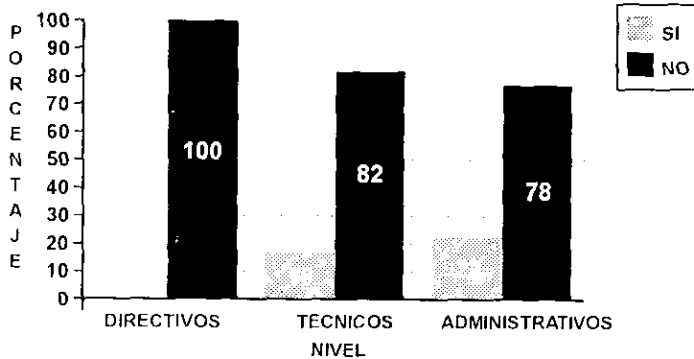
FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996



FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

En general la comunicación entre jefes y subordinados es buena.

13.- ¿CONSIDERA QUE EXISTEN BARRERAS DE COMUNICACION CON SUS SUPERIORES?



FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

En el caso de los directivos la comunicación es buena porque es directa y no existen barreras

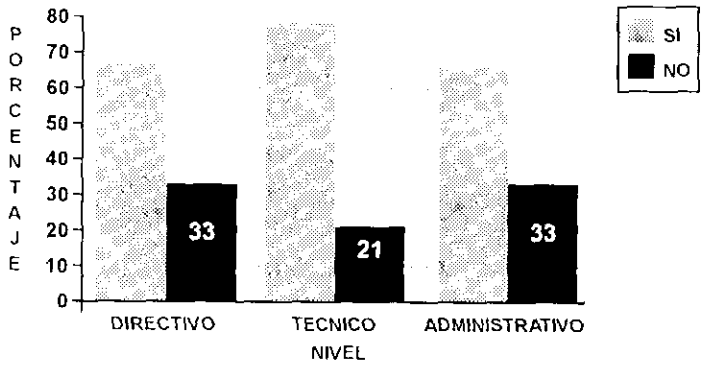
A nivel técnico y administrativo existen algunas barreras.

**14.- ¿QUE HACE PARA CERCIORARSE DE QUE SUS MENSAJES HAN SIDO
COMPRENDIDOS POR SU INTELOCUTOR?**

En el caso de los directivos dijeron que se cercioraban mediante los resultados obtenidos.

En los niveles técnico y administrativo tuvieron una respuesta negativa en su mayoría ya que sus superiores no hacen nada para cerciorarse de que los mensajes han sido comprendidos.

15.- ¿MANTIENE COMUNICACION CON OTROS DEPARTAMENTOS DE SU MISMO NIVEL JERARQUICO?



FUENTE: Investigación de campo
AÑO: 1996

La mayoría de la muestra mantiene comunicación con otros departamentos de su mismo nivel, aunque existe un porcentaje importante que no lo hace.

NOTA:

La pregunta número uno no está graficada ya que se refiere al puesto que ocupa la persona a la que se le aplica el cuestionario y quién es su jefe inmediato superior. Estos datos son principalmente para identificar en que estrato se localiza el encuestado y a que departamento pertenece así como de quién depende.

4.7. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo que se llevo a cabo, permitió llegar a las siguientes conclusiones.

Existe un desconocimiento en varias áreas y en diferentes niveles jerárquicos, del organigrama de la institución, es decir, se desconoce la estructura de la misma aún en los niveles superiores. Las personas que conocen dicha estructura consideran en términos generales que demasiadas personas dependen del Director General. Lo anterior refleja que existe una mala estructura dentro de la institución, ya que de acuerdo con los principios de administración, el máximo de personas que pueden depender de alguien para mantener un grado óptimo de eficiencia y eficacia son seis. En el caso de la Universidad son 16 personas las que dependen directamente del Director General, número que sobrepasa en mucho al máximo recomendable.

En los niveles directivos en general las líneas de autoridad están claramente definidas, pero no a nivel técnico y administrativo esto como consecuencia de una mala estructura organizacional.

Como consecuencia de lo anterior las líneas de autoridad no se respetan siendo las principales causas; que en algunos casos existe invasión de funciones, que el encargado en ocasiones no asume sus funciones por lo que se debe recurrir a otras personas y que los empleados se brincan autoridades para agilizar sus peticiones o de acuerdo a sus relaciones con otros superiores.

Se conocen los objetivos y metas de la institución, ya que éstos se han dado a conocer a través de la filosofía de la misma, que se ve reflejada en su lema "Integración y Superación". Esto es muy importante debido a que el personal de cualquier empresa debe saber lo que ésta espera lograr para así contribuir a conseguirlo.

Sin embargo los planes y proyectos no se dan a conocer al personal, ni siquiera en los niveles jerárquicos superiores, lo que puede traer como consecuencia que el trabajador no tenga un sentimiento de pertenencia y se sienta desmotivado en su trabajo, debido a que no se le toma en cuenta.

La mayoría del personal rinde informes periódicos de sus actividades ya sea de manera oral o escrita, pero existen profesores que no rinden informe y otros que sí aún perteneciendo a la misma carrera, lo mismo ocurre con la periodicidad con que se presentan los informes. Lo anterior indica que existe falta de control y falta de comunicación entre superiores y subordinados, ya que no se ha establecido un estándar. A nivel administrativo el porcentaje que no rinde ningún tipo de informe es más elevado además de tener los problemas arriba mencionados, lo que indica que el problema es mayor en esta área.

El rumor es utilizado frecuentemente como fuente de información, ya que en muchos casos se carece de información oficial y el rumor viene a suplantar esta falta de información, los rumores más frecuentes son respecto a aumentos salariales, despidos y desempeño laboral, lo cual crea un clima

de incertidumbre e inseguridad para el trabajador, ya que constantemente es objeto de crítica por parte de sus mismos compañeros, lo que crea un ambiente de trabajo poco estimulante.

En general el personal reconoce que el rumor es perjudicial a la organización lo que puede ser de gran utilidad para ayudar a combatir este problema.

La comunicación directa entre superior y subordinado es buena y constante. En la mayoría de los casos se da de manera formal, es decir, sólo para cuestiones de trabajo, lo cual favorece el buen desempeño laboral, existen algunas barreras en la comunicación que es necesario eliminar para que ésta se lleve a cabo de manera más abierta.

La comunicación interdepartamental es en la mayoría de los casos esporádica, sólo cuando algún departamento o carrera requiere apoyo o ayuda de otro. Es necesario que la comunicación interdepartamental sea constante, ya que cada departamento forma parte de un todo y como tal requiere del trabajo en equipo para lograr un óptimo resultado.

Existe una tendencia a proporcionar independencia a los diferentes departamentos y carreras para que cada uno tome sus propias decisiones en cuanto al funcionamiento interno de los mismos, siempre y cuando realicen satisfactoriamente las actividades que tienen a su cargo. Se ha tratado de eliminar la existencia de una excesiva dependencia, lo que resulta muy

CAPITULO V

PROPUESTA

De acuerdo con los resultados de la investigación de campo y los problemas que con ella se detectaron se han desarrollado una serie de propuestas que se considera sean útiles para el logro de una comunicación eficaz dentro de la Universidad.

Se han desarrollado 5 puntos fundamentales que abarcan de manera general todas las fallas de comunicación detectadas a lo largo de la investigación estos puntos son:

- 1.- Establecimiento del organigrama formal de la Institución.
- 2.- Delegación de autoridad y responsabilidad de acuerdo con el principio de unidad de mando.
- 3.- Establecimiento de un método de organización calendarizado
- 4.- La creación de un departamento de relaciones públicas.
- 5.- La eliminación de las barreras de comunicación existentes.

1.-La base para una buena comunicación radica en que la estructura de la organización este perfectamente definida, marcando claramente las líneas de autoridad, para así poder establecer canales de comunicación adecuados.

De esta manera se logrará tener una eficaz comunicación tanto en sentido ascendente como descendente. Por lo que se propone e

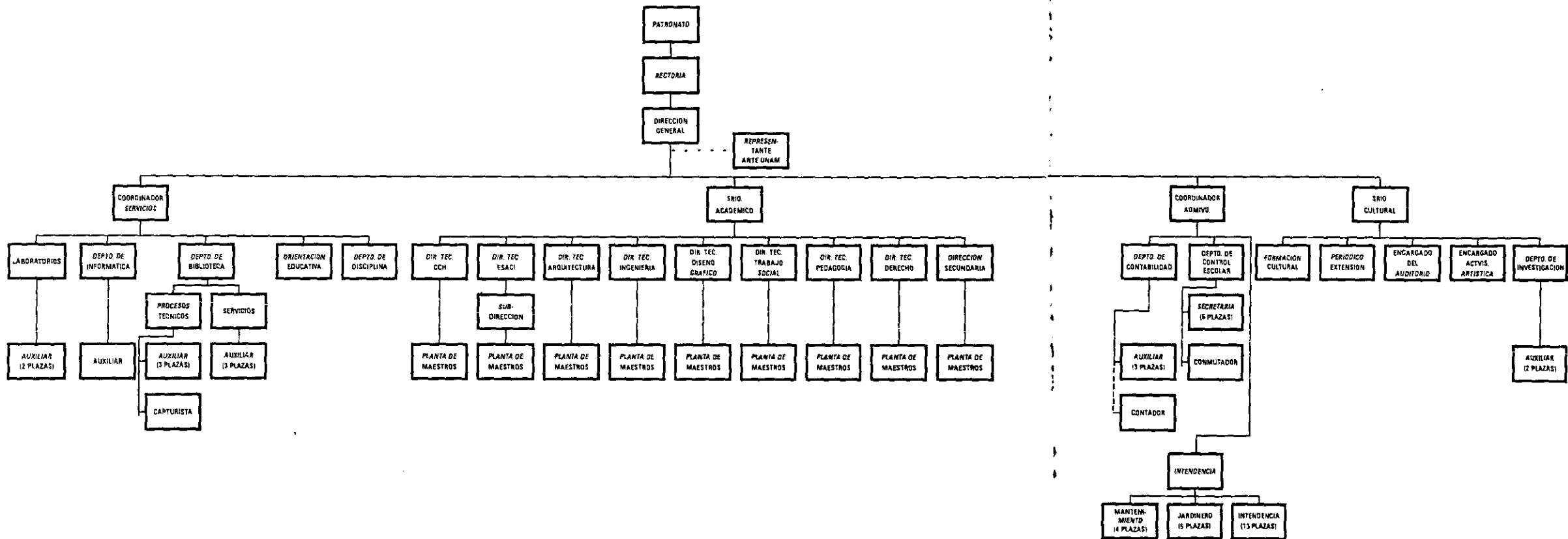
establecimiento formal del organigrama interno de la institución a fin de facilitar la comunicación dentro de ésta y hacerla más efectiva.

Así mismo el organigrama deberá darse a conocer a todo el personal colocándose en un lugar visible y accesible para todos.

2.- De acuerdo con el principio de organización de la extensión de mando no es recomendable que un gran número de personas dependan de un mismo jefe, en especial en los niveles superiores por lo que se propone dividir en cuatro grandes áreas las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución. Dichas áreas estarían al mando de un coordinador que dependiera directamente del director general. Las áreas antes mencionadas serían: académica, administrativa, cultural y de servicios, en las cuales quedan englobadas el total de las actividades que realiza la universidad para su funcionamiento. De esta manera se evita la sobrecarga de trabajo e información del director general y se facilita la comunicación ya que éste ahora solo se dirigirá en forma directa con 4 personas. A su vez se facilita la comunicación interdepartamental, ya que el secretario de cada área se comunica sólo con 3 personas y no con el representante de cada departamento.

Así mismo el coordinador de cada área podrá estar mejor informado y compenetrado con la misma y servir de enlace entre los diferentes departamentos coordinando y fomentando actividades que ayuden a integrar y enriquecer tanto a la comunidad estudiantil como al personal que labora en la universidad. A continuación se muestra el organigrama propuesto.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DON VASCO



ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

3.- La Universidad Don Vasco es una institución que se ha desarrollado y ha ido creciendo con el paso del tiempo por lo que se ha hecho necesario establecer métodos de comunicación formal para evitar que la información se pierda o se distorsione.

Es necesario establecer un sistema de comunicación formal, mediante reportes escritos de los directores técnicos y jefes de departamento al coordinador encargado de su área (académica, cultural, de servicios o administrativa) específica.

Para los jefes de departamento y directores técnicos se propone la realización de un informe dos veces por semestre, al inicio y al término del mismo, de esta manera en el reporte que se realice al inicio del semestre se podrán plantear los objetivos y metas que se pretenden alcanzar durante el semestre mediante la exposición de un plan de trabajo. Y con el reporte al final del semestre determinar si esas metas y objetivos se cumplieron. Este reporte serviría al mismo tiempo para evaluar el desempeño de cada departamento y corregir posibles fallas en cada uno de ellos.

Para la realización de dichos informes es necesario crear formatos estandarizados para todos los departamentos. Estos formatos incluirán el periodo que se esta reportando, el nombre del departamento, nombre del encargado de dicho departamento así como el plan de trabajo a realizar o en su caso el informe de lo realizado en dicho periodo.

El diseño del formato para estos informes estaría a cargo de la escuela de Administración en colaboración con la escuela de Trabajo Social por ser éstas las carreras que tienen un mayor conocimiento del tema.

Es importante mencionar que dichos reportes además de ser emitidos al coordinador correspondiente es conveniente hacerlos llegar a los demás niveles superiores como el Director General y en su caso el Rector de la institución.

4.- Además del sistema de reportes es necesario mantener una comunicación más abierta, constante y directa que mantenga a los trabajadores informados acerca de las actividades más importantes evitando la existencia de rumores y creando al mismo tiempo un sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la institución.

Por lo tanto se recomienda la realización de juntas de los encargados de departamento con sus subordinados o en su caso directores técnicos con su planta de maestros para dar oportunidad a que estos expresen sus opiniones, inquietudes y desacuerdos lo cual evita malos entendidos, distorsiones en la información y contribuye a mejorar el ambiente de trabajo.

Este tipo de reuniones debe darse también con los jefes de departamento y el coordinador encargado de su área así como entre los coordinadores de cada área con el director general, rector y el patronato.

De esta manera se logra mantener una comunicación constante y efectiva en todos los niveles de la institución evitando distorsiones en la información o falta de información en algunas áreas, y la interferencia en las actividades de otros departamentos, teniendo como resultado un mejor clima organizacional y una mayor participación y sentimiento de pertenencia por parte de los empleados.

5.- Al margen de la investigación y tomando en cuenta el crecimiento que en los últimos años ha tenido la UDV se propone la creación de un departamento de Relaciones Públicas.

Toda organización forma parte de un contexto social por lo que no puede aislarse de éste. Las organizaciones dependen y sirven a un grupo de personas por lo que es necesario mantener una comunicación constante, esta comunicación no es sólo necesaria al interior de la empresa, para que funcione adecuada y eficazmente también se debe tener una buena comunicación hacia el exterior.

El departamento de relaciones públicas se encargaría de mantener la imagen de la Universidad ante la comunidad, manteniendo a ésta informada de los planes, eventos y funcionamiento en general de la institución, evitando así la difusión de información errónea y en algunos casos mal intencionada que perjudica la imagen de la Universidad.

Así mismo se cultivaría la relación con otras universidades del país y si es posible del extranjero para el enriquecimiento de la propia universidad y de sus alumnos mediante la realización de eventos culturales, académicos y deportivos en combinación con otras universidades. Al mantener una comunicación constante con éstas, también se puede intercambiar información relacionada con las carreras que se imparten permitiendo una mayor actualización.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

La comunicación es una de las funciones fundamentales de toda organización, ya que mediante esta función se transmite y recibe toda la información necesaria para que la organización realice sus actividades de manera eficiente y adecuada.

No importa que se trate de una empresa de bienes o servicios, lucrativa o no lucrativa, grande o pequeña, la comunicación es un elemento indispensable en la vida de toda organización.

Es por ello que se debe prestar especial cuidado en este aspecto. Se deben proporcionar todos los elementos para facilitar una buena comunicación comenzando por tener una estructura organizacional en la que se encuentren claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad de cada puesto, utilizando los canales de comunicación adecuados y eliminando todas aquellas barreras que afecten o impidan una buena comunicación dentro de la organización.

En muchos casos se descuida la comunicación en las organizaciones porque se considera que esta se da por si mismo y no requiere de lineamientos especiales. Pero para que la comunicación se de en forma efectiva y sin distorsiones en el mensaje es necesario que el proceso de comunicación siga una serie de pasos y que se respeten una serie de normas.

Cuando la organización crece es necesario establecer métodos de comunicación formal, se debe recurrir mas a la comunicación escrita para evitar distorsiones y pérdida de información, además el establecimiento de un método formal ayuda a tener un mejor control sobre las actividades que realizan los diferentes departamentos, al rendir estos informes periódicos sobre el desempeño de sus labores.

La comunicación es importante no sólo para el buen funcionamiento interno de las organizaciones también es necesario mantener una buena comunicación con el exterior ya que toda organización se encuentra ubicada dentro de un contexto social y económico representado por la comunidad en donde esta se ubique, y como tal debe cuidar las relaciones y la imagen de la organización ante la sociedad.

Por último es necesario realizar periódicamente una evaluación acerca del desarrollo del proceso de comunicación en la organización para detectar y corregir las fallas así como tratar de eliminar las barreras que se detecten.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración, *Hampton, David R.*, Ed. Mac Graw Hill
- Administración de personal, *Chruden, Herbert J.*, Ed. Cecsá
- Administración de recursos humanos, *Arias Galicia, Fernando*, Ed. Trillas
- Administración moderna, *Certo, Samuel C.*, Ed. Mac Graw Hill
- Administración moderna de personal, *Rodríguez Valencia, Joaquín*, Ed. Ecasa
- Diccionario básico de comunicación, *Katz Chaim, Samuel*, Ed. Nueva Imágen
- Diccionario de información, comunicación y periodismo, *Martínez de Sousa, José*, Ed. Paraninfo.
- Diccionario de la comunicación, *Mota, Ignacio H. de la*, Ed. Paraninfo.
- Hacia una comunicación administrativa integral, *Flores de Gortari, Sergio*, Ed. Trillas
- Principios básicos de comunicación, *González Alonso, Carlos*, Ed. Trillas
- Principios de organización y administración, *Albers, Henry H.*, Ed. Limusa
- El proceso de comunicación, *Berlo, David K.*, Ed. El Ateneo.