

872702

4
2ej.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.
INCORPORADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES
(CASO TRACTOVARGAS)

SEMINARIO DE INVESTIGACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA :

MARCO ANTONIO VEGA LOPEZ

ASESOR :

LIC. GUILLERMO VARGAS MARIN



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 está 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.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION	3
HIPOTESIS	4

CAPITULO I

EL ORIGEN, ELEMENTOS Y FUNCIONES DEL PROCESO DE LA COMUNICACION	5
1.1 ORIGEN DE LA COMUNICACION	6
1.2 DEFINICIONES DE COMUNICACION	6
1.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION	7
1.3.1 EMISOR	7
1.3.2 CODIGO	7
1.3.3 MENSAJE	8
1.3.4 MEDIOS Y RECURSOS	8
1.3.5 EL RECEPTOR	9
1.3.6 BARRERAS DE LA COMUNICACION	10
1.3.7 SOLUCION A LOS PROBLEMAS PARA LA INTERPRETACION DEL MENSAJE	11
1.4 EL PROCESO DE COMUNICACION	12
1.5 LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACION	15
1.6 REDES DE LA COMUNICACION	17

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LOS ORGANISMOS SOCIALES Y - CASO PRACTICO DE LA ORGANIZACION TRACTOVARGAS	20
2.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION FORMAL EN UN ORGANISMO SOCIAL	21

2.2 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION INFORMAL EN UN ORGANISMO - SOCIAL	21
2.3 CONSECUENCIAS DE LA MALA INTERPRETACION Y APLICACION DE LA - COMUNICACION INFORMAL	23
2.4 LA EMPRESA TRACTOVARGAS, COMO EJEMPLO DE LA IMPORTANCIA DE - LA COMUNICACION INFORMAL	25

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION	29
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	30
3.2 TIPO DE COMUNICACION PREDOMINANTE	32
3.3 CANALES DE COMUNICACION QUE SE UTILIZAN	34
3.4 OBJETIVOS LOGRADOS GRACIAS A LA COMUNICACION INFORMAL EN LA EMPRESA TRACTOVARGAS	34
3.5 LA MOTIVACION ACTUAL A TRAVES DE LA COMUNICACION	35
3.6 FACTORES NEGATIVOS DE LA COMUNICACION INFORMAL EN TRACTOVARGAS	36

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA ORGANIZACION	37
4.1 CREACION DE LAS CONDICIONES PARA OBTENER UNA COMUNICACION -- EFICAZ	38
4.2 PROPUESTA DE COMUNICACION DEL CANAL SECRETO (RUMORES)	39
4.3 MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ASCENDENTE	41
4.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	42
4.5 OBJETIVOS QUE SE PUEDEN LOGRAR CON EL SISTEMA	43
4.6 TIEMPO Y FORMA DE APLICACION	45

CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFIA	51

INTRODUCCION

La cultura y el nivel de avance logrado por una comunidad que constituye su civilización, así como todos los medios de los cuales disponemos para modificar y dominar la naturaleza, es decir el progreso, depende de las posibilidades de comunicación.

No se puede crear lo que ya ha sido creado y tampoco fue ésa mi intención al hacer esta tesis. En la comunicación se conjugan una enorme cantidad de aspectos que no pertenecen exclusivamente a élla, pues provienen de otras disciplinas.

Día con día la comunicación ha ido tomando gran importancia y trascendencia dentro y fuera de las organizaciones dentro de éllas, a través de las experiencias y situaciones varias que de este instrumento (comunicación) han tenido a través del tiempo; fuera de éllas (en la sociedad) - por medios masivos de difusión que tienen como objetivo principal el llevar cultura a las masas.

La intención de esta tesis es que sea un texto sencillo, sin demasiados formulismos académicos que tal vez confundan más que beneficien - a quien desee conocer acerca de este tema, espero que estén conscientes - de que casi todo lo que nos rodea es comunicación.

Dentro de las organizaciones se dan dos tipos de comunicación básicos que son la comunicación formal y la comunicación informal, que es en la que enfocaré toda mi atención, no sin antes conocer los aspectos generales de los dos tipos de comunicación.

Se lleva a cabo una propuesta, un nuevo sistema como es la comunicación informal para mantener motivado al personal, su planeación en tiempo y forma, así como también su seguimiento para la plena implantación y control del nuevo sistema.

En el primer capítulo trataré la importancia de la comunicación, su origen y proceso, de tal forma que logre aclarar los elementos básicos - del proceso de comunicación que son necesarios entender, antes de entrar en materia y que debemos tener siempre presentes.

En el segundo capítulo se recalca la importancia de la comunicación formal e informal en los organismos sociales, como afecta la mala inter-

pretación de la información en dichos organismos; es claro que no se tocan todos los puntos de afección que puede provocar, pero sí de algunos de mayor importancia.

Después de esto, paso a analizar un caso práctico como es la organización Tracto Vargas, su historia, comunicación utilizada, objetivos logrados, etc.; se hace un análisis general de este organismo, se procede a dar una propuesta de mejoramiento de comunicación en dicha organización tratando de ofrecer un seguimiento para lograrlo.

JUSTIFICACION

Como todos sabemos la comunicación es la base para la realización de cualquier actividad coordinada y en si toda actividad del hombre con el hombre; si nos damos cuenta de lo anterior, veremos la gran importancia que la comunicación tiene en las empresas o entes económicos, trataremos por un momento de pensar que sería de todos los hombres si no existiera la comunicación, enfocándonos principalmente en las organizaciones que es el asunto que nos interesa; sabemos que sería un descontrol total por falta de este elemento tan importante como es la comunicación.

Existe principalmente dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones que son: la comunicación formal e informal. La formal es aquélla que se da en tramo de control que corresponde a cada individuo con sus subordinados y se hace principalmente por escrito. La informal es aquélla que puede darse tanto por escrito como verbalmente, es decir que se dá en todas las empresas y organismos, no importa el tamaño de estos.

Considero pues que la comunicación más importante que debe darse y ser motivo de mi estudio es la comunicación informal, ya que ésta puede llegar en un momento a bloquear la comunicación formal y llegar a convertirse en una técnica o instrumento poderosísimo para llevar a las organizaciones al éxito o al fracaso, según se aproveche ésta.

Creo firmemente que todo organismo tratase del que se trate, si no sabe manejar los flujos de comunicación informal que se dan en torno a un organismo, puede llegar a llevar a dicho organismo a un fracaso tanto organizativo como económico por eso es tan importante saber manejar adecuadamente este instrumento como es la comunicación informal.

De ahora en adelante lo llamaremos "instrumento" pues realmente es una arma muy poderosa que podemos utilizar en cualquier organismo para poder alcanzar los objetivos y políticas que nos hemos fijado desde un principio en la organización.

H I P O T E S I S

La administración en las pequeñas y medianas empresas de Uruapan, Michoacán, (caso TractoVargas) basan sus éxitos en los dos tipos de comunicación que existen, que son la formal e informal.

La comunicación formal se da en un tramo de control que corresponde a cada individuo con sus subordinados y se hace principalmente por escrito; la comunicación informal es aquélla que puede darse tanto por escrito como verbalmente y se da en cualquier tipo de organismo ó ente económico, sea cual sea el tamaño de éste. Por éello considero que la co municación informal es la más importante dentro de los organismos; y -- que convertida ésta en un instrumento de motivación, puede llegar a blo quear a la comunicación formal, como pienso ha sido el caso de la emp re sa TractoVargas de la cual me baso para llevar acabo esta investiga----ción.

CAPITULO I**EL ORIGEN, ELEMENTOS Y FUNCIONES DEL
PROCESO DE LA COMUNICACION.**

1.1 ORIGEN DE LA COMUNICACION

Es imposible citar datos exactos acerca de cuándo y cómo ocurrió el primer acto de comunicación. Esto implica un universo de conjeturas incomprobables científicamente.

El acto comunicativo empieza con la vida misma y asume formas diversas y complejas: desde la comunicación celular y vegetal, pasando por la comunicación animal, hasta los sofisticados medios masivos de comunicación humana usados en la actualidad.

Es preciso entender que nuestro planeta se formó hace unos 4'500, - millones de años y que por espacio de unos 3'000, millones de años sólo hubo vida en los océanos, que cubrían la mayor parte del planeta; la vida animal comenzó apenas hace unos 500 millones de años y el Homo Sapiens nació hace cerca de 40 mil años, durante todos estos milenios se han producido innegables actos de comunicación.

Ahora bien el término "Comunicación" tiene múltiples afinidades relacionadas tanto con el lenguaje como con la imagen mental que necesariamente representa, y con la información, necesidad primordial en el ser humano.

En otros ámbitos se le considera una ciencia y ante éllo es difícil establecer fronteras entre la comunicación y la información ya que en muchas circunstancias se fusionan en un único, pero muy semejante concepto.

1.2 DEFINICIONES DE COMUNICACION

1.- Es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar.

O. JEFF HARRIS JR.

2.- Es transmitir nuestra forma de pensar, nuestros sentimientos, nuestras creencias, nuestras reflexiones sobre el pasado y las perspectivas y promesas que nos esperan en el futuro.

MCLUHAN

3.- Es el intercambio de ideas, información y conocimientos entre quie--

nes trabajan con grupos de personas o tienen la necesidad de transmitir sus pensamientos.

THAYER

- 4.- La comunicación consiste en la transferencia y comprensión de información de una persona a otra.

WILLIAM B. WERTHER JR.

- 5.- La comunicación es un puente de transferencia entre las personas, para que puedan compartir lo que sienten y saben.

KEITH DAVIS

- 6.- Es el acto por medio del cual las personas transmiten sus pensamientos, necesidades y sentimientos a otras.

MARCO ANTONIO VEGA LOPEZ

1.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION

Ningún proceso de comunicación es posible sin la presencia actual ó pasada de los siguientes elementos, es importante saber distinguir cada uno de ellos:

1.3.1. EMISOR:

Entendemos por emisor a todo ser ó máquina que elabora un mensaje, me centraré fundamentalmente en el proceso de comunicación humana; no dejare de todos modos de ocuparme mas adelante de cuestiones relacionadas con la problemática del kibernetés que significa, el que conduce, el que organiza, el que lleva el timón de cualquier organización.

El elaborar un mensaje es algo que pueden hacer o un individuo o un grupo. El emisor es tanto un individuo como una empresa en la que muchos seres trabajan para producir un sólo mensaje.

1.3.2. CODIGO:

La elaboración del mensaje no puede ser arbitraria. En un proceso de comunicación la simple emisión de sonidos o de imágenes no asegura -- que los mismos se conviertan en mensaje.

La condición fundamental es que tales emisiones respondan a reglas, las cuales fijan la forma de combinarlo con otros. Si escribo en espa--

ñol una palabra como esta: Alstrttyxcueionfes, estamos violando las reglas de elaboración de signos y si añado la siguiente proposición: "al - mía casa de tu en ser ex fecha..." violó las reglas de combinación de -- signos.

Todo proceso de comunicación se hace dentro de un determinado lenguaje, el cual consiste en un código y en las inflexiones que en el uso concreto son posibles.

1.3.3. MENSAJE:

Es el elemento objetivo del proceso, lo que el emisor estructura y llega a los sentidos del receptor, es el mensaje que, como indico, sólo se produce si responde a un determinado código. Hay mensajes individuales y sociales, esto no sólo por la forma en que circulen (a lo que me refiero en seguida) si no por su poder de alcance.

Un mensaje es áquel que no va más allá de los límites de un ser o - que, en todo caso, no va más allá del pequeño círculo de sus allegados.

Un mensaje social es el que incide en grandes cantidades de seres, los cuales lo comparten aun sin conocerse entre ellos.

En un proceso de comunicación humana, los mensajes fundamentales -- son los verbales (orales y escritos) y los audiovisuales en general (incluidos no sólo en imagen y sonidos, si no también el movimiento de los personajes en la imagen, con lo que entran acá mensajes de postura y de gesticulación.)

El mensaje individual, es por lo general único, se conserva en todo caso en el recuerdo, en la memoria de quienes lo reciben. El mensaje social es prácticamente seriado, se le guarda en libros, se repite en grabaciones, películas, revistas ... Esto nos lleva al siguiente punto que es:

1.3.4. MEDIOS Y RECURSOS

Entendemos por medio el vehículo a través del cual se propaga un -- mensaje. Antes de las innovaciones técnicas que originó la Revolución Industrial, tales vehículos eran muy limitados y por lo mismo daban lugar a una comunicación lenta.

Hoy los medios, fundamentalmente impresos y audiovisuales, han ocu-

pado la escena social y se hacen presentes en todas partes.

No hay que dejarse tentar por los argumentos infantiles (pero peligrosos) de Marshall McLuhan en relación con los medios, sobre todo aquel de "EL MEDIO ES EL MENSAJE".

El medio es solamente el vehículo del mensaje, la relación es siempre entre un emisor y un receptor, ya que la comunicación es un fenómeno entre personas y no entre cosas (medios) ó mensajes. Considero reduccionista la escuela del canadiense Marshall McLuhan y alerta sobre el peligro que éllo implica.

En concreto hablo en mi esquema de medios y recursos porque el primer término no sólo comprende el vehículo de difusión, sino también todo lo que éllo implica: Recursos en Energía, Recursos en Materiales, Recursos Humanos, etc..

1.3.5. EL RECEPTOR:

Entendemos por receptor todo ser que entra en relación con un mensaje. El receptor, es un máximo límite de abstracción, es el punto terminal del proceso de comunicación.

Así lo prefieren muchos teóricos, especialmente de la escuela funcionalista. Pero ésto sería válido si dicho receptor fuera una máquina - que almacenara el mensaje y quedara lista para recibir otro. Pero, ni siquiera en el caso de las máquinas.

El ser humano recibe el mensaje porque, en primer lugar, conoce el código en que viene cifrado el mismo; en segundo lugar, esa recepción no es pasiva, implica un esfuerzo (mayor ó menor ciertamente) de decodificación que, siempre en el caso de ser humano, es también un esfuerzo de interpretación (mayor ó menor).

Hay, pues, una dosis de actividad en el momento de recepción del mensaje, actividad que significa selectividad, discriminación, aceptación ó rechazo.

Aun en este plano de abstracción en que me he situado, tenemos que comprender que la comunicación humana no es nunca una comunicación entre autómatas.

1.3.6. BARRERAS DE LA COMUNICACION:

Se llaman barreras a los elementos que pueden impedir total ó parcialmente la comunicación, filtrar parte de élla o distorsionar el significado. Los tres tipos de barreras más comunes son de carácter: personal, físico y semántico.

1.- BARRERAS DE TIPO PERSONAL: Son interferencias originales en emociones, valores y limitaciones. Constituyen el tipo más común de obstáculos en el trabajo, y entre éllas se cuentan también las técnicas inadecuadas para escuchar y recibir un mensaje. Todos los seres humanos atraviesan etapas durante las cuales los sentimientos personales limitan las posibilidades comunicativas que cada uno poseé.

2.- BARRERAS FISICAS: Las barreras físicas son interferencias a la comunicación que se originan en el entorno. Una barrera física característica es por ejemplo, un ruido intenso, o un ruido que distraiga; otra barrera física es la distancia entre los hablantes, las paredes, la estática que interfiere en los contactos telefónicos y todos los fenómenos similares a éstos anteriores, (enfermedades como la sordera, el ser ciego, etc.).

3.- BARRERAS SEMANTICA: Las barreras semánticas se originan en interpretaciones erróneas de los símbolos y las convenciones que se utilizan para la comunicación. La expresión oral constituye la forma más común y más importante de la comunicación humana.

Sin embargo las palabras con frecuencia poseen tantos significados diferentes que conducen a interpretaciones erróneas, debido a este hecho el emisor debe hacer cuanto pueda para dar a su mensaje un sentido único; es decir, una forma que sólo puede interpretarse de una sólo manera.

La mayoría de las dificultades de la comunicación en un organismo - pueden clasificarse en:

- 1.- Decir demasiado poco
- 2.- Suponer una comprensión completa de la comunicación

Ambos hábitos tienden a disminuir la eficacia de nuestra comunicación en los organismos sociales principalmente.

Para solucionar ésto los administradores debemos tomar la iniciativa y proporcionar información completa a los empleados y en si a todos los departamentos y áreas de la organización.

El depender de " LO QUE SE DICE " ó creer que todo el mundo tiene la información completa y correcta, nos lleva a una información incompleta y muy frecuentemente incorrecta, cualquier información que pueda ayudar a realizar un mejor trabajo debe ser tomada con la importancia que le corresponda en cada caso y pasarse por escrito (comunicación formal) para que quede una constancia de éllo.

Así pues, la comunicación formal dentro de un organismo social es de vital importancia, pues ayuda a comprender los objetivos y políticas que pretenden alcanzar cada uno de los organismos; así como también a dejar constancia por escrito de todos los asuntos importantes que se desean comunicar.

1.3.7. SOLUCION A LOS PROBLEMAS PARA LA INTERPRETACION DEL MENSAJE:

El emisor de un mensaje tiene por lo menos un control parcial del proceso de comunicación por lo cual de él dependen varias situaciones -- que pueden mejorar la interpretación y reacción a los mensajes que envía.

A continuación presento una lista de SUGERENCIAS que los emisores pueden considerar en el proceso de comunicación, para reducir ó eliminar las interferencias y barreras de la comunicación.

A.- El emisor debe de tratar de eliminar las predisposiciones y tensiones que puedan afectar su propia mente, ya que ésto no se puede evitar por completo, la identificación y reconocimiento de la existencia de predisposiciones y tensiones ayudará bastante al emisor a la interpretación del mensaje.

B.- Antes de comunicar el emisor debe tratar de determinar si realmente es necesario comunicarse, una vez que ha determinado la necesidad, es conveniente enviar sólo la comunicación indispensable y abstenerse de enviar mensajes sin finalidad.

C.- Antes de comunicarse con el receptor es conveniente aprender lo más

posible acerca de él.

D.- Al emitir el mensaje, es importante contar con la atención del receptor para que éste perciba lo que se le está enviando.

E.- El emisor debe comunicarse directa y prácticamente con el receptor; no siempre es posible dar directamente el mensaje a la persona a la que se destina, pero mientras menos interrupciones haya, se reducirán las oportunidades de que existan distorsiones u otras formas de malas interpretaciones.

F.- Es útil el uso de símbolos (palabras, gestos, etc.) sencillos.

G.- La repetición del mensaje casi siempre resulta muy útil.

H.- Los mensajes se deben enviar a tiempo, de tal manera que al recibir los sean necesarios y no se mal interpreten debido a otros pensamientos que tenga en mente el receptor.

1.4 EL PROCESO DE COMUNICACION

Este proceso contiene varios pasos que son los siguientes:

El comunicador inicia el proceso de comunicación cuando siente la necesidad de enviar el mensaje a alguien. Tiene alguna información, directriz, material de motivación o conceptos de información que pueden -- ser importantes para el receptor, conforme el emisor planea la manera de enviar su mensaje, toma en cuenta los conocimientos que tiene el receptor acerca del tema que se va a comunicar, las condiciones de trabajo en que se desenvuelve el receptor, las posibilidades de trabajo que posee -- éste y otra información previa.

El emisor analiza al receptor para determinar el significado que -- tendrá el mensaje cuando éste lo reciba y lo interprete. La gente se comunica a través de símbolos (palabras, gestos, expresiones, etc.), como resultado el emisor debe preever el significado que puede tener un símbolo para su receptor y elegir el que vaya a ser mejor interpretado. Así -- busca pistas que le ayuden a evaluar la interpretación del receptor y -- luego envía el símbolo apropiado; con frecuencia a esta selección se le llama "proceso de codificación".

Una vez que se ha seleccionado el símbolo se envía al receptor, la interpretación y la acción pasan a ser responsabilidad del receptor, éste capta el mensaje y trata de descubrir su significado analizando al emisor a través de la función que desempeña, los conocimientos, la experiencia y la autoridad que posee. El receptor toma en cuenta, también su propia necesidad del mensaje y la importancia que éste tenga para él, -- luego da significado a los símbolos recibidos y actúa ó reacciona según haya interpretado el mensaje. (anexo 1)

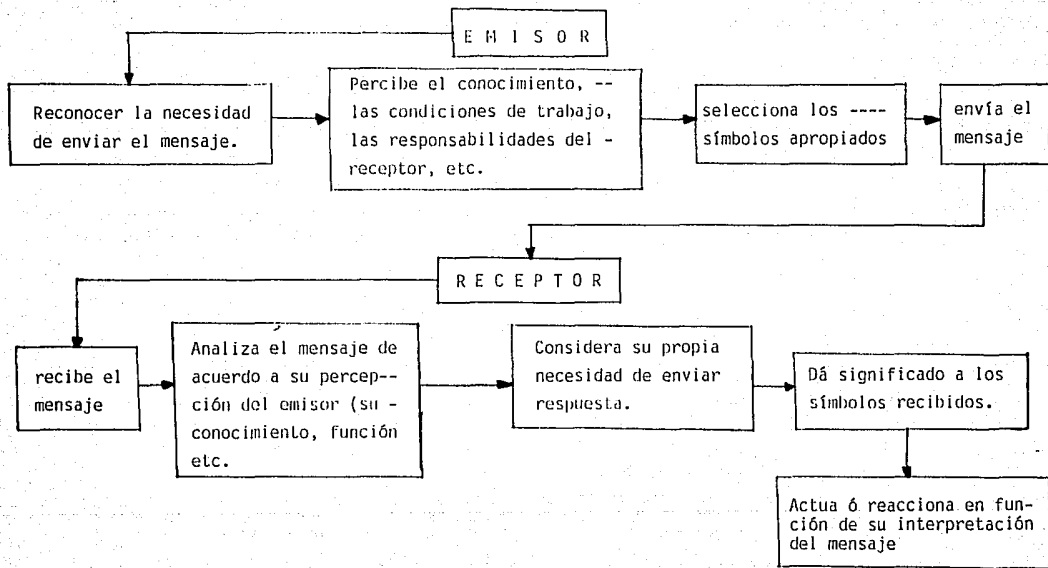
La eficacia global de la comunicación comprende además las destrezas del habla, lectura, escuchar y razonar, las actitudes influyen en el comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas sobre abundantes temas, y esas actitudes inciden en la comunicación. Más aún, nuestro conocimiento en alguna materia limita la actividad comunicativa.

No podemos comunicar algo que no sabemos, y si nuestro conocimiento es demasiado vasto quizás el receptor no entienda el mensaje. Claro está que la cantidad de conocimientos que tiene la fuente acerca de su material repercutirá en el mensaje que trata de transmitir. Y, por último -- del mismo modo que las actitudes afectan al comportamiento, también lo hace nuestra posición en el sistema cultural, vienen a influir en él como fuente de la comunicación.

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora. "Cuando hablamos, el habla es el mensaje. Cuando escribimos, el escrito constituye el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje; cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son -- del mensaje". En el mensaje influyen el código o grupo de símbolos con que transmitimos el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido.

El canal es el medio a través del cual pasa el mensaje. Lo escoge la fuente, que debe decidir cuál canal es formal y cuál informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten mensajes referentes a las actividades de los miembros con su trabajo. Suelen seguir la red de autoridad en el interior de la empresa. Otras moda-

MODELO DE COMUNICACION CON UNA FINALIDAD



lidades de mensajes, entre ellas las de índole personal o social, siguen los canales informales en la organización. (anexo 2)

El receptor es el objeto al que se dirige el mensaje. Pero antes -- que el mensaje sea recibido, los símbolos que incluyen han de traducirse a una forma inteligible para el receptor. Se trata del descifrado (descodificación) del mensaje, del mismo modo que el codificador se vio limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistemas socioculturales, también el receptor tiene limitaciones. La fuente debe tener experiencia y dominio en la escritura o en el habla, el receptor debe saber leer y escuchar muy bien y ambos han de poder razonar. Nuestro nivel de conocimientos, actitudes y sistema cultural influyen en la capacidad de recibir, lo mismo que en la de enviar.

El anexo final en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. "Si una fuente de comunicación descifra el mensaje codificado por ella y si el mensaje es puesto de nuevo en el sistema, tendremos entonces la retroalimentación". La retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía. Determina si se ha logrado la comprensión del mismo.

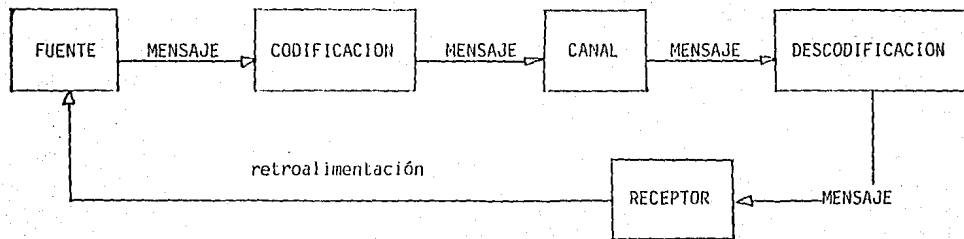
1.5 LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACION

Las funciones de instrucción y mando sirven para que el empleado conozca sus obligaciones hacia la organización formal, y le proporcionen guía y ayuda adicional respecto a cómo desempeñar adecuadamente sus deberes.

En la organización la mayor parte de este tipo de comunicación fluye de arriba hacia abajo. Algunas veces, la función de influencia y persuasión se conoce con el nombre de función de motivación, porque su finalidad principal es la de estimular a los individuos a observar determinado comportamiento. Los mensajes se comunican para convencer a los individuos que sus acciones pueden ser benéficas, tanto para el personal como para la organización, o quizás en ambas formas.

La función integradora de "la comunicación" se refiere al hecho de que la transmisión de mensajes e ideas realizada adecuadamente, debe ayudar a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuer-

MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION



zos se complemente entre si y puedan alcanzar más fácilmente sus objetivos.

Es decir lo anterior se dará como resultado de una comunicación integradora. Los esfuerzos se unifican, en vez de dividirse, utilizando la comunicación como función integradora.

Dentro de la organización las funciones de la comunicación deben de tener tres direcciones.

Debe producirse desde arriba hacia abajo (comunicación descendente) desde abajo hacia arriba (comunicación ascendente), y a través de toda la organización (comunicación horizontal) entre compañeros y colegas que trabajan en niveles similares.

La comunicación descendente cumple con los requisitos de informar a los niveles inferiores las decisiones de los altos niveles. La comunicación ascendente proporciona información en particular a aquéllos que tienen un rango alto en la estructura organizacional (la función de información) y facilita también el logro de las actividades integradas. La comunicación horizontal es importante en todas las actividades, pero en especial sirve para las funciones de integración y de información.

Una de las responsabilidades del nivel administrativo es crear y --mantener canales de información para que los mensajes fluyan en la dirección que se necesita, normalmente la estructura de la organización define la ruta que deben seguir las comunicaciones (mensajes); si los canales establecidos formalmente no funcionan, se pueden sustituir por otros. Se deben eliminar los obstáculos para comunicarse. Se deben estimular las condiciones que conduzcan a un libre intercambio de ideas.

1.6 REDES DE LA COMUNICACION

Las tres direcciones que acabo de describir pueden combinarse en varias redes de comunicación. La generalidad de los estudios dedicados a la comunicación se han realizado en grupos creados en un ambiente de laboratorio. De ahí que las conclusiones tengan escasa aplicabilidad dadas las situaciones artificiales y los grupos pequeños que usaron. En el anexo 3 se muestran cinco redes comunes, a saber; la cadena, "Y", la rueda, el círculo y en todos sentidos. Para facilitar la exposición, imaginemos

un contexto organizacional y supongamos que la empresa no tiene más que cinco miembros. Se trata sin duda de una suposición simplista, pero me permitirá traducir en su equivalente organización las redes del anexo.

La cadena representará la jerarquía de cinco niveles donde las comunicaciones no pueden moverse en dirección lateral, sino sólo hacia arriba o hacia abajo. En una organización formal, este tipo de red se encontrará en las relaciones de autoridad en línea directa, sin que haya desviaciones. Por ejemplo, el encargado de nóminas "reporta" al supervisor de nóminas y éste a su vez lo hace al gerente general de contabilidad, quien "reporta" al contralor de la planta y éste lo hace al gerente de planta. Esos cinco individuos representa una red de cadena.

Si invertimos la cadena "Y", tendremos a dos subordinados que reportan a un supervisor, con dos niveles jerárquicos todavía por encima del segundo. Se trata, en efecto, de una jerarquía de cuatro niveles.

Si observamos ahora el diagrama de rueda del anexo como si estuviéramos arriba de la red, es evidente que la rueda representa a un supervisor con cinco subordinados. Sin embargo, no se da interacción entre los subordinados. Todas las comunicaciones pasan por el supervisor.

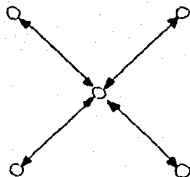
La red de círculo permite a los miembros interactuar con los que están a su lado, pero no más allá. Representará una jerarquía de tres niveles donde haya comunicación entre supervisores y subordinados y comunicación lateral en el nivel más bajo.

Por último, la red de todos los sentidos permite a cada sujeto comunicarse libremente con los cuatro restantes. De las redes descritas, ésta es la menos estructurada. Aunque en ciertos aspectos se parece al círculo, no tiene una posición central, sin embargo, no existen restricciones y todos los miembros son iguales. Esta cadena se ejemplifica muy bien en un comité, en el cual ninguno de los integrantes asume de modo formal o informal una posición dominante o de autoridad. Todos pueden expresar libremente sus opiniones.

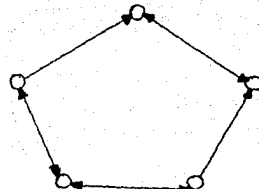
REDES DE LA COMUNICACION



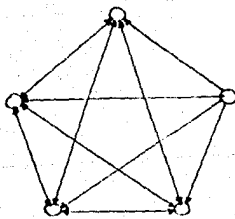
CADENA



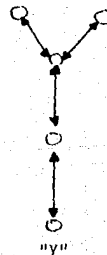
RUEDA



CIRCULO



TODOS SENTIDOS



Y

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION
EN LOS ORGANISMOS SOCIALES Y
CASO PRACTICO DE LA ORGANIZACION
TRACTOVARGAS

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION FORMAL EN UN ORGANISMO SOCIAL

La "comunicación formal", es la que fluye directamente dentro de la organización formal de la empresa, ya sea en forma descendente (desde el más alto nivel jerárquico, hasta los niveles más inferiores) o en forma ascendente que significa la comunicación de abajo hacia arriba; y también la comunicación horizontal que ocurre en un mismo nivel de departamento a departamento ó entre áreas.

Lo que caracteriza a la comunicación formal es que es emitida por agentes reconocidos formalmente dentro de la estructura organizacional de la empresa, refiriéndose generalmente a aspectos concernientes a la misma, con la respectiva seriedad del caso, claro esta.

La tendencia normal en un organismo social es la de subestimar la importancia de la comunicación formal, un esfuerzo de comunicación sincero y agresivo hará maravillas en un organismo encaminado éste hacia el logro de una fuerza de trabajo cooperadora, confiada y entusiasta.

A los empleados les gusta que les informen primero acerca de nuevas políticas, porque se adoptan, y sienten que tienen derecho a conocer cambios que puedan hacerse en las condiciones de trabajo existentes, ya que reduce tensiones, elimina la resistencia al cambio, conduce con claridad al objetivo prefijado, etc..

2.2 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION INFORMAL EN UN ORGANISMO SOCIAL

La comunicación informal constituye el energético básico de las organizaciones, la información sobre la organización, su entorno, sus productos y servicios y sobre las personas que la integran, es esencial para directivos y empleados.

Sin información la gerencia no puede tomar decisiones efectivas sobre mercados ó sobre recursos; sobre todo y en especial de los recursos humanos. De manera similar, la información insuficiente puede provocar tensión e insatisfacción entre el personal.

Los sistemas de comunicación proporcionan métodos formales e informales para transmitir información a través de la organización y permitir que se tomen las decisiones entre el personal.

La comunicación informal se suscita entre los grupos que por alguna afinidad en común se reconocen entre sí, sin tener ninguna formalidad -- dentro de la estructura organizacional, incluso puede darse el caso de que la comunicación informal no fluya en algún grupo específico de la empresa, sino en generalidad de élla, llegando al rumor, constando de murmuraciones, conjeturas, consejos, predicciones y a veces se da el caso de que surjan órdenes que algunas veces se inician como simples especulaciones ó conjeturas, pero al transmitirse de boca en boca va convirtiéndose en algo muy distinto de lo que fué en un principio, el rumor se extiende en una forma increíblemente rápida y hay quien lo provoca por causas personales, inclusive de ciertas funciones de los supervisores a nivel informal.

No siempre la comunicación informal suele ser negativa, y los administradores y dirigentes de los organismos sociales tienen mucho que ver en este aspecto, pues de ellos depende convertirla en un canal de comunicación positiva y eficaz, que inclusive fomente la amistad y compañerismo del grupo en la organización, para que apliquen un mayor dinamismo en la realización de sus tareas.

La comunicación informal es un factor de extraordinaria importancia pues de la eficiencia de ésta depende la correcta realización de las políticas de los organismos que les permitan alcanzar sus objetivos, la --realización de labores, la conformidad y confianza de los trabajadores con respecto a sus dirigentes.

Siempre será importante la continua superación de los dirigentes de la organización; es elemental estar al tanto de los mejores métodos modernos de utilización de la información, principalmente de la comunicación informal que en su momento puede llegar a convertirse en el instrumento más importante para lograr la conformidad y confianza de los trabajadores y traer consigo el alcance de las tan anheladas metas que todo organismo persigue.

2.3 CONSECUENCIAS DE LA MALA INTERPRETACION Y APLICACION DE LA COMUNICACION INFORMAL

Ninguna organización existirá por mucho tiempo si no cuenta con algún tipo de comunicación, sin comunicación segura e importante, ninguna organización alcanzará el triunfo.

Los administradores tenemos gran responsabilidad sobre la creación de un ambiente adecuado para la comunicación, y para establecer y mantener los canales de comunicación necesarios para la organización, tanto el emisor como el receptor participan de la responsabilidad de la interpretación correcta y de la comprensión de los mensajes comunicados.

Veamos las consecuencias de la mala interpretación y aplicación de la comunicación informal en reuniones informales que por lo regular son las mas comunes dentro de un organismo.

Estas reuniones consisten en sesiones entre grupos de empleados y gerentes, para ventilar quejas, sugerencias, opiniones ó preguntas, en éstas surgen dos problemas comunes. En primer lugar el ejecutivo debe tener cuidado en no minar la autoridad de otros gerentes de menor nivel, al girar contraórdenes antes de conocer todos los hechos. En segundo lugar, las reuniones iniciales tienden a concentrarse en quejas y factores negativos, hecho que desafortunadamente desalienta a muchos ejecutivos.

Si estas reuniones no son llevadas por personas que conozcan el proceso de comunicación y en orden, en lugar de beneficiar pueden crear situaciones de tensión, resentimiento, etc., que en ningún momento van acorde con el objetivo que se persigue con este tipo de reuniones.

Un problema de mala interpretación se da muchas veces porque el empleado quiere ser informado no mimado.

Cualquier información que lo pueda ayudar a realizar un mejor trabajo, queda frecuentemente clasificada según las preferencias del propio empleado.

Dígale al empleado algo que usted quiera que él entienda, y las oportunidades seran nueve a una de que él no le comprenderá completamente (en una escala de uno a diez), porque muchos piensan que si escriben o le dicen a una persona ciertas noticias, ya han cumplido con sus ta---

reas de comunicación y no es así, pues el comunicarse eficazmente requiere habilidades y conocimientos bien definidos.

Este criterio que es el que tienen generalmente la mayoría de los dirigentes de organizaciones puede acarrear problemas serios, pues el hecho de comunicar no termina al lanzar el mensaje y ser recibido sino que es necesario analizarlo y meditarlo ó codificarlo por un momento, para que pueda ser comprendido correctamente y nos corresponde a nosotros administradores el comprobar que nuestras ideas y órdenes sean comprendidas y acatadas como nosotros deseamos para así poder tener una comunicación más eficaz.

La comunicación informal es de dos caminos, uno dice: informa ó solicita; y el otro pregunta ó interpreta.

Sin escuchar simplemente no se interpreta adecuadamente y por consecuencia no hay comunicación, como decía Thoreau: "Se necesitan dos para decir la verdad, uno que la diga y otro que escuche he interprete como es".

Normalmente deben emplearse las líneas de comunicación formal aunque es esencialmente importante que también sean utilizadas las líneas de comunicación informal, pues éstas quierase o no se dan en toda la organización sin importar el tamaño ó giro de ésta.

Toda organización muestra relaciones, y estas relaciones adquieren significación por el ejercicio tanto de la autoridad como de la comunicación. De hecho, la autoridad para poner las decisiones en acción necesita de la comunicación informal y de su buena interpretación dependen los resultados que se puedan obtener de ella.

El chisme tradicional de la oficina es eficaz como proveedor de información. No puede nunca ser eliminado por completo, siendo la gente y la comunicación lo que son.

El administrador inteligente reconoce este hecho y usa el chisme como auxiliar, pero es de sumo cuidado que los mensajes exactos, complejos y oportunos se difundan a través de los canales normales y formales de información, a modo de que las verdades a medias y la información incompleta no se difunda por medio del chisme pues esto puede llegar en un --

momento dado ha bloquear la información formal dando como consecuencia - el cierre de organismos que no han sabido utilizar este tipo de información y que para muchos a significado la ruina.

2.4 LA EMPRESA TRACTOVARGAS, COMO EJEMPLO DE LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION INFORMAL

La organización TRACTOVARGAS es una refaccionaria, taller de reparación, taller de producción de piezas para camiones (tornos), ferretería y almacén de materias primas, donde también existe por supuesto venta al público; dicha organización se encuentra situada al oriente de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Atravez de los años, el Sr. Rafael Vargas F. ha sido su administrador y propietario, muy activo en su empresa, hasta que hace poco sus negocios fueron creciendo, así como otras de sus múltiples ocupaciones por lo cual tuvo que empezar a delegar ciertas obligaciones administrativas a sus subalternos; así pues llamó a sus subalternos y a Marco Antonio -- Vega, administrador de ventas, le dijo que inmediatamente pasaría a ser el subadministrador de toda la Compañía.

A continuación enuncio el comentario que me hizo el Sr. Rafael Vargas, tal y como lo recuerdo:

Marco, de aquí en adelante parece que sólo podré venir a la oficina dos o tres horas al día, tu trabajo consistirá en encargarte del negocio como si fuera tuyo. Vendré a firmar cheques, a dar algunas instrucciones, a reunirme con los representantes de otras Compañías, para ver que mercancías nos pueden vender y algunas otras cosas similares.

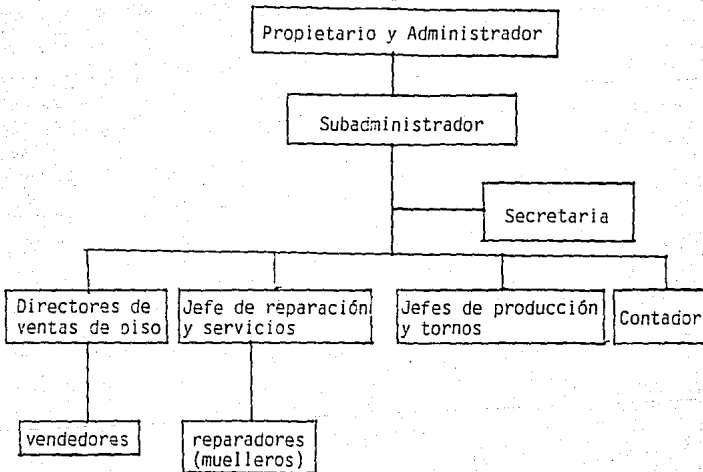
Tú tendrás la responsabilidad total de las ventas, también todos estarán bajo tus órdenes incluyendo a los trabajadores de reparaciones, y empleados de oficina. De hecho siempre deberán de acudir a tí antes de hablar conmigo acerca de sus problemas.

Todo esto me sorprendió aunque sabía como dirigir la Compañía; pues contaba con cuatro años de experiencia en la empresa y sabía el manejo de la misma.

Debido a que en la plática reciente el Sr. Rafael Vargas no me presentó ningún organigrama formal, ni escrito alguno, yo supuse que las cosas funcionaban como sigue:

En el momento de la plática hace un año, el Sr. Rafael Vargas no --
mencionó nada sobre un cambio en la distribución de los escritorios, y --
en el arreglo de la oficina, por lo que yo supuse que no habría cambios.
Desde entonces no se ha hecho ninguna modificación. Todos trabajamos en
los sitios que teníamos desde tiempo atrás.

ORGANIGRAMA EXTRAOFICIAL



Las dos siguientes semanas para mí (Marco Antonio Vega) fueron de mucho trabajo, dedicando la mayor parte de mi tiempo a poner en orden -- los asuntos internos, después del período que el Sr. Rafael descuidó los negocios, debido a sus múltiples ocupaciones.

Yo tomé la iniciativa en los programas de ventas y me dediqué a explorar nuevos medios y técnicas de publicidad que hasta ahora no habían sido usados por la Compañía.

Uno de los frutos de mis esfuerzos es un contrato que puse sobre el escritorio del Sr. Rafael para que éste lo firmara. Cuando el Sr. Rafael llegó a su oficina por la mañana pasó algunos momentos hablando con varios de mis compañeros de trabajo y después empezó a revisar los documentos que le esperaban sobre su escritorio, casi inmediatamente me llamó a su oficina en la discusión que tuvimos el Sr. Rafael fué quien habló -- todo el tiempo sin darme la oportunidad de espresar mis opiniones y motivos. La discusión fué más o menos así:

Marco, no conozco el significado real de este contrato, pero quiero ignorarlo, por lo menos hay tres cosas más, primero; no quiero gastar fondos para iniciar una campaña publicitaria que tiene un potencial indefinito, segundo; nuestra Compañía tiene una imagen de calidad y respeto, no tenemos la intención de llegar a nuestros clientes por medio de una -- publicidad de anuncios, y tercero; tú sabes también como yo que clase de estación es la xew...; es para jóvenes y sólo tocan música terrible que resulta estruendosa , la publicidad en una estación como ésa no favorece en nada a nuestra imagen como Compañía de calidad.

Quiero que te enfoces dentro de tus nuevas responsabilidades, pero este contrato no es lo que necesitamos. Olvidemos el asunto. De ahora en adelante sé más cuidadoso con lo que haces.

Yo, claro, me sorprendí por la fuerza de los comentarios del Sr. -- Rafael.

Luego regresé a mi escritorio para decidir qué hacer o qué decir. -- Yo pensé que tenía buenas razones por las cuales era conveniente el contrato.

Además de ahorrar dinero en la publicidad, éste enfoque ayudará a --

llegar a la juventud (al mercado de los adultos jóvenes) que compra más del 50% de los artículos que vende la empresa.

De acuerdo a una reciente investigación de mercado, más del 60% de los jóvenes adultos entre 20 y 30 años de edad escuchan la estación xew alguna vez al día. La estación me parecía ser un excelente medio para co municarse con la población de Uruapan, Michoacán.

Más sin embargo yo en aquel tiempo estaba mucho más interesado en mi propio trabajo y mi función dentro de la empresa, y en mis relaciones con mi Jefe el Sr. Rafael.

El disgusto originado por el contrato que me habían rechazado me -- llevó a creer que había obrado erróneamente al tomar la iniciativa, pero la verdad jamás me di cuenta donde estaba el error.

Pasó algún tiempo y me di cuenta que al Sr. Rafael le gustaba bromear y hablar mucho, de tal forma que tomaba las cosas más en serio si -- derrepante en una plática común y corriente le propusiera el contrato y rápidamente le expusiera las razones y situaciones del mismo, por lo que me di cuenta que ese era el método que utilizaba para motivar a todo su personal, y que le gusta que le hicieran de igual forma con él, ante esta experiencia aprendí a utilizar la comunicación informal como una arma poderosa para conseguir mis objetivos dentro de esta organización.

CAPITULO III**SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION**

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La organización TractoVargas inició sus actividades hace aproximadamente 28 años en 1963 con el nombre de Muelles Sandoval, en el terreno ubicado en el Paseo Lázaro Cárdenas # 906, Col. la Magdalena en esta ciudad, contaba en ese entonces con ocho trabajadores muellers, un velador y un gerente quien se encargaba de los asuntos administrativos y contables de la empresa.

En ese tiempo se contaba con herramientas manuales y un pequeño torno de bancada muy pequeña con el que se realizaban los trabajos solicitados los que no podían hacerse en ese torno se mandaban hacer por fuera de la empresa; se contaba con una pequeña bodega de refacciones y muelles necesarias para el trabajo que se desempeñaba.

En esas condiciones transcurrieron ocho años que fue cuando ingresó a la organización el Sr. Rafael Vargas Figueroa, como gerente general y comenzó su campaña para mejorar y ampliar la organización, se comenzó ampliando jornadas laborales en tres turnos diarios para lo cual se tuvo que contratar más personal, llegando este a ser 15 trabajadores muellers, dos jefes de taller, un encargado de bodega y un gerente, dando un total de 19 personas, después conociendo la demanda de refacciones y muelles para los automoviles y camiones que se atendían, se abrió la venta al público convirtiendo la bodega en refaccionaria, como la demanda por trabajo que brindaba la organización creció se decidió comprar otro torno de igual capacidad que el que se tenía para cubrir las necesidades del taller.

El éxito fue tal que se decidió comenzar una pequeña producción que cubriera las necesidades de la propia empresa, después por sugerencias y recomendaciones de los propios clientes se decidió aumentar la producción de muelles, albardones y pernos, no solo para cubrir sus necesidades, sino para tener ventas al público y ventas de mayoreo con clientes foraneos.

En seguida se logró alcanzar y mantener una cierta producción, se pensó en ampliar el negocio comprando el terreno adjunto que se encontraba en venta, se adquirió este terreno y se construyeron más galeras para

la reparación de camiones.

Todo ésto transcurrió en un período de diez años (1971 a 1981) que fueron muy buenos para la organización, para 1983 se pensó en abrir una sucursal de la organización y se adquirió un terreno en Carretera a Pázt cuaro # 2407, Frac. Politécnico Don Vasco, dónde actualmente se ubica la organización, este terreno nos resultó mucho más comodo y conveniente para los clientes, esta nueva sucursal se terminó de construir en 1984. -- Unos meses después se terminaba de comprar y fabricar la herramienta que se utilizaría para el trabajo; para ésto se dividieron los trabajadores y no se hicieron nuevas contrataciones a excepto de un velador para el nuevo negocio. El gerente de Muelles Sandoval era quien administrava los dos negocios, cabe hacer mención que se contaba solamente con una camioneta DATSUN para el transporte.

A fines de 1984 se adquirió un torno más grande que los dos anteriores con una bancada de tres metros, el cual daría mejores rendimientos, eficiencia y exactitud que los dos con los que se contaba; se adquirió también una máquina fresadora con bancada de cinco metros que cuenta con mucha ventajas y dos prensas de 100 toneladas de presión cada una.

Todas estas compras se hicieron aportando un 50% la organización y el resto a través de prestamos bancarios.

Para mediados de 1985 se contrajo un contrato con unos clientes de Zamora, Guadalajara e Irapuato que consistía en enviar producción de pernos, perchas y tensores, lo cual benefició grandemente a la organización para ésto se llegó a la conclusión que sería más conveniente el unir los dos negocios, ya que en el negocio ubicado en Paseo Lázaro Cárdenas, cada vez era menos la atención al público por el acceso tan incomodo de -- los camiones grandes en una zona tan transitada y centrica como ésa, así que se llevó a cabo la unión de los negocios bautizando a esta nueva organización el el nombre de TRACTOVARGAS. Cabe hacer mención que no se despidió a ninguna persona sino que solamente se incorporarán abriendo un nuevo turno, quedando así tres turnos diarios, transcurrieron cuatro años en los que la empresa ha mejorado sus servicios y producción; el último logro obtenido fué la apertura de su almacén de materias primas, al cual se le puso el nombre de FERROVARGAS que también tiene atención al --

público en toda clase de aceros comerciales así como aceros especiales - que se requieren para la fabricación de maquinaria y herramientas industriales, y que está ubicado dentro de la misma organización a un costado de ésta.

Y que tiene funcionando dos años en esta ciudad, hace aproximadamente tres meses se adquirió una camioneta nueva modelo 1991 DATSUN NISSAN, también una camioneta FORD usada modelo 1990 con las cuales actualmente se realiza el reparto a los clientes de sus materiales y refacciones que requieren hasta su domicilio.

Es evidente que esta organización ha estado creciendo en forma acelerada y muy eficazmente pues ha logrado cubrir sus adeudos, y lo más importante, ha logrado mantener a su mismo personal (muelleros) desde hace 15 años, haciendo contrataciones unicamente de personal administrativo - ya que se ha capacitado al personal para el nuevo manejo de la maquinaria adquirida, y contratando para cubrir los puestos de las personas que han fallecido ó que se han jubilado o que se han retirado voluntariamente, el personal administrativo cuenta también con dos computadoras con monitores e impresoras independientes con las que se tiene pensado formar una red, para mantener un control total de entradas y salidas de los almacenes.

Actualmente la organización TRACTOVARGAS cuenta con un taller de reparación con 12 carriles, un área de soldadura autógena y eléctrica, un área de producción con cuatro tornos, (dos tornos chicos, un medio y una máquina fresadora), una bodega de materia en proceso, una refaccionaria y recientemente con una ferretería de aceros comerciales y especiales -- con venta al público, tres camiones que son el equipo de transporte y un área de carga y descarga de materia primas; así como las oficinas del gerente general, subgerente, secretaria y demás personal administrativo, - los sistemas de cómputo se encuentra ubicados en las oficinas del gerente general y subgerente.

3.2 TIPO DE COMUNICACION PREDOMINANTE

En la organización TractoVargas en toda su historia desde que fué - fundada siempre ha sido predominante el tipo de comunicación informal; -

siendo ésta en sus comienzos una empresa pequeña que escasamente contaba con un escritorio dónde se facturaban los trabajos y refacciones vendidas al público.

En sus comienzos se contaba con diez empleados de taller entre mecánicos y muellersos y con tres encargados de la refaccionaria, uno se encargaba de hacer las facturas y los otros dos de atender al público (en la refaccionaria), las órdenes siempre han sido dadas de manera verbal - por el dueño de la empresa el Sr. Rafael Vargas, las decisiones de ascensos ó despidos, así como los aumentos de sueldo siempre han sido comunicados en forma verbal y directa por el dueño, pudieramos decir que en -- sus inicios la comunicación informal era la base de sus relaciones y la base para la toma de decisiones, pues llegó la comunicación informal a - bloquear la comunicación formal que pudiera averse generado en la organización; esto es que llegó a existir una confianza tan grande entre trabajadores y patrón que realmente fueron desechando la comunicación formal a tal grado que esta se volvió obsoleta para ellos.

Pues cuando el patrón se dirige a sus empleados por medio de algún escrito para informar de alguna nueva política, cambio de horario, etc. los empleados en muchas de las ocasiones ignoraban el comunicado, sin - embargo cuando los reunía su jefe y les hablaba, acataban inmediatamente las órdenes al ver esto el dueño y gerente de la empresa decidió adoptar el sistema de motivación a través de la comunicación informal y así como no era tan grande la empresa y conocía perfectamente a sus empleados, es to le fué dando los resultado que el deseaba por lo que la comunicación formal aunque existía en forma muy precaria pasó a segundo término, y -- quedó como sistema de motivación la comunicación informal.

Actualmente la organización a contado con desarrollo formidable y - sus trabajadores que han aumentado, más de 25 en el taller y cuatro personas en la refaccionaria, además de contar ya con tornos que realizan - una producción de artículos para camiones que la atienden ocho personas (tornos) y con un almacén de materia prima (ferreteria) atendida por cin co personas. Esto debido principalmente al éxito de la organización y a la motivación de su gente.

3.3 CANALES DE COMUNICACION QUE SE UTILIZAN

Los primeros canales de comunicación que se utilizan son a través de la comunicación verbal y directa, en forma descendente, es decir de arriba hacia abajo. En la organización mexicana de micro o pequeña empresa, tipo familiar muy difícilmente se da la comunicación formal y generalmente no se utilizan canales muy definidos pues se comunica directamente del jefe al trabajador en forma verbal y directa.

Generalmente en donde existen canales de comunicación horizontal -- que se da entre los supervisores y jefes de áreas, aquí el principal canal de comunicación es el teléfono y en ocasiones documentos (oficios) - en los cuales se comunica principalmente información contable de controles ó de reportes.

En la comunicación ascendente los canales que se utilizan normalmente son teléfono, fax, computadora, discos flexibles, además del flujo de información informal de tipo verbal que existe y que es bastante considerable.

3.4 OBJETIVOS LOGRADOS GRACIAS A LA COMUNICACION INFORMAL EN LA EMPRESA TRACTOVARGAS

1.- La motivación del personal fue mucho más eficaz y directa a partir del año pasado que se tomó la decisión de llevar acabo ésta en forma directa, ya que el jefe (dueño) la llevó acabo platicando personalmente y motivando al personal con comentarios y chascarrillos trantando de --- crear una mejor atmósfera en el trabajo.

2.- Gracias a los comentarios y rumores que se provocaron para mejorar la atmósfera de trabajo se logró que los trabajadores llegaran con puntualidad a su trabajo, sin necesidad de estar checando u obligandolos con amenazas.

3.- La confianza ha llegado al momento más alto entre trabajadores y patrón gracias a lo accesible que es el comunicarse ó dirigirse al jefe en forma verbal y en cualquier momento que se ofrece, pues jamás se niega a nadie el comunicar lo que siente y piensa de su trabajo; también se aceptan sugerencias e ideas nuevas para mejorar el trabajo, las cuales -

se toman en cuenta y se llevan acabo según convengan tanto a trabajado-- res como a la organización.

4.- Se aumentó la producción general en un 20% más de los standares que se tenían anteriormente, gracias a la facilidad y mejor ambiente de trabajo ya que se les dotó de mejor equipos y máquinas para realizar su trabajo de acuerdo a las peticiones de los propios trabajadores.

En general la comunicación informal a servido como herramienta principal para mantener motivado al personal y alcanzar más pronto y eficientemente las metas que dentro de la organización se han implantado, pues tanto trabajador como patrón estan perfectamente enterados de cuáles son las metas y como habrá que alcanzarlas.

3.5 LA MOTIVACION ACTUAL A TRAVES DE LA COMUNICACION

La motivación que existe actualmente en la organización se puede -- considerar muy buena, pues en los últimos 12 meses se han logrado alcanzar objetivos que durante mucho tiempo no se habían podido lograr, tal - es el caso de aumentar la producción en un 20% más y el crecer instalando un almacén de materia prima más grande y más completo que no solo -- sirva de almacén si no también se cuente con venta directa al público, - lo que ha provocado un crecimiento horizontal de la organización y poco a poco se estan cubriendo las necesidades más apremiantes de ésta.

Los trabajadores por su parte, han alcanzado un grado de compañerismo envidiable, pues se hacen sugerencias a si mismos, se protegen y se - hacen críticas constructivas para que se mejore la calidad del trabajo, además de todo esto el jefe (dueño) está constantemente platicando con - ellos y de cierta forma supervisandolos directamente.

Lo anterior ha provocado que los trabajadores se sientan en confianza con el jefe y que le expresen todas sus inquietudes acerca del trabajo.

De tal forma que ellos mismos (los trabajadores) sin necesidad de - indicarle como deben de hacer sus labores han tomado la iniciativa y se informan con sus compañeros y jefes inmediatos para llevar acabo de la - mejor manera sus labores.

3.6 FACTORES NEGATIVOS DE LA COMUNICACION INFORMAL EN TRACTOVARGAS

1.- Se ha optado tanto por la comunicación informal (verbal) que se le ha restado importancia a la comunicación formal (por escrito) en la organización a tal grado que no se comunican por escrito los objetivos y políticas como debiera ser, sino que se hace verbalmente y en forma constante por el propio administrador general (dueño).

2.- La confianza del trabajador para con el patrón ha aumentado a tal grado que se ha perdido el respeto ya que los trabajadores son personas que carecen de educación, se utilizan palabras altisonantes entre ellos y con el propio jefe de la organización.

3.- El tipo de comunicación informal que se utilizan se presta para que en repetidas ocasiones el trabajador de desentienda de algunos comunicados u órdenes que se le indican en forma verbal.

4.- Dicha motivación lograda por el administrador (dueño) ha traído consigo que los trabajadores salten a los jefes inmediatos en su autoridad para comunicar su autoridad, es decir se pierdan los canales de comunicación formal.

5.- El administrador o dueño con el sistema de motivación que ha implantado en su organización a provocado que se aumente su propio trabajo a tal grado que se ha hecho indispensable para la organización, ya que él es quien toma la mayoría de las decisiones sin considerar el grado de importancia que éstas tengan.

CAPITULO IV**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO****EN LA ORGANIZACION**

4.1 CREACION DE LAS CONDICIONES PARA OBTENER UNA COMUNICACION EFICAZ

Es importante reconocer que el ambiente dentro de la estructura de organización formal, tendrá también un efecto en la transmisión eficaz - de conceptos e ideas provenientes del emisor, por ejemplo el grado en -- que esté definido el canal de comunicación formal, influirá para facilitar la comunicación formal.

La jefarquía formal con sus líneas correpondientes de comunicación y autoridad determina en gran medida como función los canales de comunicación. Si los empleados de la organización están concientes de las relaciones superior-subalterno y del nivel horizontal, sabrán con quien deben comunicarse directamente y qué necesidades y expectativas de comunicación tendrán los receptores.

Si se desconocen las líneas de autoridad y canales de comunicación, pueden abundar las informaciones incorrectas, las comunicaciones excesivas ó la falta de comunicación.

Cuando se alteran con frecuencia las estructuras de la comunicación o cuando las organizaciones se establecen y crecen sin determinar apropiadamente las relaciones de autoridad, hay más probabilidades de que -- existan dificultades en las líneas de autoridad y comunicación.

Los tramos de control de los supervisores y el número de niveles -- que existen en la jerarquía de autoridad organizacional de arriba hacia abajo influyen en el éxito ó fracaso de la comunicación.

Los excesos de supervisión tienden a restringir el tiempo que un su pervisor puede dedicar a cada uno de sus subalternos y pueden ocasionar una comunicación apresurada, tanto por parte del supervisor como del subalterno. La comunicación tiende a ser más impersonal si los intereses -- de los supervisores se amplían demasiado. Los empleados que trabajan para jefes con muchos subalternos pueden sentir que éste no tiene interés personal y directo en comunicarse con ellos.

Por otro lado las estructuras horizontales disminuyen las posibilidades de distorsión ascendente y descendente, porque los mensajes fluyen a través de menos niveles jerárquicos. Las estructuras verticales proporcionan tiempos de supervisión más funcionales, puesto que cada supervi--

sor tiene menos subalternos a su cargo con quienes comunicarse y a quienes escuchar, sin embargo, conforme los niveles jerárquicos aumentan; -- también aumenta la posibilidad de distorsión ascendente-descendente.

Conforme los trabajadores desempeñan sus responsabilidades, aquéllos que físicamente tienen posibilidades de efectuar comunicaciones más sencillas, encontrarán menos impedimentos que aquéllos que carecen de un -- contacto inmediato e instantáneo, por lo general la comunicación se facilita conforme se reduce la distancia física.

Desde el punto de vista de la comunicación, es evidente que el intercambio de mensajes y conocimientos mejorará cuando los canales de comunicación y autoridad organizacional estén perfectamente bien definidos, cuando los tiempos de supervisión y el número de niveles que existen en la red de autoridad proporcione en forma adecuada una comunicación personalizada y directa entre los individuos y cuando los problemas de distancia física se compensen.

4.2 PROPUESTA DE COMUNICACION DEL CANAL SECRETO (RUMORES)

La red de comunicación secreta, puede contribuir positivamente ó negativamente con la organización porque tiende a enviar mensajes rápidamente, y con frecuencia suple con exactitud el funcionamiento de los canales de información formal.

Dentro de la organización, la comunicación del canal secreto puede fluir en tres direcciones, y por lo general se introduce más fácilmente que el patrón formal.

La estructura de autoridad formal no puede controlar gran parte del flujo de mensajes.

Los canales de comunicación informal se caracterizan por difundir - rumores incorrectos ó información falsa, sin embargo actualmente se considera que los canales secretos son más exactos de lo que originalmente se creyó.

Por ejemplo, Devis quien es un estudioso de la comunicación afirma que la información del canal secreto por lo general es correcta de un -- 75 a 95% en todo tiempo, del 5 al 25% esos rumores son erróneos y provocan problemas, "una vez que un rumor se conoce y se acepta, los emplea--

dos tienden a distorsionar acontecimientos futuros para adecuarlos al rumor".

Los canales secretos tienden a actuar rápidamente y selectivamente, esto significa que algunos obtienen información por canal secreto, en -- tanto que otros no.

Los supervisores y subalternos pueden ser excluidos de la red informal de comunicación, lo cual con frecuencia es una desventaja. Por consiguiente los canales secretos de información no pueden funcionar para comunicar mensajes confiables a través de toda organización y tomar el lugar de los comunicados formales.

Los mensajes que se difunden por el canal secreto pueden apoyar a -- la organización formal y sus metas pueden ser antagónicos. Gran número -- de variables determinan si los mensajes del canal secreto apoyarán o atacarán a la organización formal. (las variables pueden ser: malos rumo---res, chismes, exageraciones, etc.).

¿Es el canal secreto favorable ó desfavorable a la organización? Es favorable y puede revelar los sentimientos generales de los grupos informales hacia la organización formal, si normalmente los canales secretos permanecen en plan positivo, se puede decir que las relaciones entre los grupos informales y la organización formal son buenas.

Si los canales secretos informales actúan continuamente en forma o-- puesta a la formal, las relaciones entre ambos requieren mucha atención, puesto que pueden ocasionar rumores ó comentarios que pueden dañar a la propia organización.

Los administradores formales nunca deben esperar controlar totalmen-- te al funcionamiento de los canales secretos de información, pero pueden aprender a conocer las actividades y efectos de los mismos.

Pueden aprender a buscar beneficios mutuos para las relaciones formales e informales a través de actuaciones formales y esfuerzos personales. Se pueden aclarar los puntos que causan problemas y tomar de inmediato medidas correctivas.

4.3 MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ASCENDENTE

El inicio de la comunicación ascendente está básicamente en las manos del supervisor a cargo de un grupo de trabajadores y de sus actividades, el supervisor sabe que es responsable de sus actuaciones y de que habrá alguien que lo haga responsable de su desempeño, debido a ello, se ve estimulado a comunicar la información descendente necesaria a sus subalternos, así como la ascendente para reportar a sus superiores.

Es más difícil estimular a los subalternos para que comuniquen ascendentemente, porque gran parte de la iniciativa en esta dirección está en las manos del subalterno y él debe sentir una necesidad especial de confianza ó seguridad antes de comunicarse eficazmente con sus superiores. Hay varias circunstancias en las que un subalterno se rehúsa a comunicarse con sus superiores o incluso puede "manipular" lo que diga su jefe.

1.- El subalterno vacilará en enviar cualquier mensaje en forma ascendente, que pueda resultar negativo o que pueda provocar acciones en su contra. El empleado suprimirá los mensajes que sienta que no le agradarán a su superior. El empleado se verá tentado a distorsionar ó modificar información negativa acerca de sí mismo para reducir las probabilidades de acciones negativas hacia él.

Como Gemmill afirma: Un subalterno mentirá o distorsionará si cree que la revelación de sus sentimientos, opiniones ó dificultades puede hacer que el superior obstaculice ó impida el logro de una meta personal o sentir que peligró su puesto.

2.- El subalterno que sienta que su superior es del estilo directivo autócrata, desconsiderado y orientado al trabajo, le tendrá desconfianza y esto le hará retener información útil. Por otro lado mientras más confianza tenga un subalterno en su superior, habrá más probabilidades de que envíe mensajes abiertos y sinceramente.

3.- El subalterno que siente que su trabajo es de poca importancia y que la información que posee probablemente no es vital, no comunicará sus mensajes al superior, esto parece indicar una relación directa entre el sentido de importancia y responsabilidad propios y la disposi---

ción a comunicarse de manera ascendente y al aumento de ésta.

4.- Los subalternos mantienen mejor información a sus superiores -- cuando saben qué sucederá con su trabajo, cuando comparten datos comunes con sus superiores y cuando el superior esta a su alcance.

5.- La percepción que tiene el subalterno acerca de la actitud que tenga su jefe hacia él (el grado de interes que tenga el jefe hacia él - etc.) y el amplio criterio del jefe, influiran en la comunicación ascendente. La comunicación ascendente aumentará si el supervisor demuestra - con regularidad el deseo de obtener mensajes de sus subalternos, práctica una política de puertas abiertas y proporcione una retroalimentación sobre la información recibida.

4.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Para el supervisor que necesita y desea una comunicación ascendente, las implicaciones de estas condicionantes son:

1.- El supervisor debe hacer conocer la necesidad de tener información a través de sus subalternos y su interés en escucharlos.

2.- El supervisor debe recompensar a sus subalternos por sus esfuerzos por comunicarse en forma ascendente, cuanto sea posible.

3.- El supervisor debe cultivar una relación de entendimiento y respeto mutuo entre él y sus subalternos. A través de sus propias acciones, puede ganarse la confianza y respeto que estimularán a sus subalternos a comunicarse de manera más completa. La retroalimentación regular de los mensajes de los subalternos estimulará también una comunicación más ---- abierta.

4.- Los superiores deben señalar a los subalternos los usos positivos que se dieron a sus mensajes, así como los negativos.

5.- Los supervisores pueden delegar autoridad y estimular a los subalternos a que se sientan responsables de desempeños específicos. En estas condiciones, se comprobará la importancia de la comunicación ascendente.

6.- Si la comunicación ascendente está aún debajo de los niveles de seados, puede ser necesario aplicar otras medidas para obtener la información requerida. Se puede recurrir a cuestionarios formales, informes -

y otras fuentes de información, como pláticas, comentarios, etc..

4.5 OBJETIVOS QUE SE PUEDEN LOGRAR CON EL SISTEMA

Toda organización debe buscar el logro de objetivos en el desarrollo de sus actividades normales, a su vez cada departamento y cada empleado debe también fijar sus objetivos específicos ó personales y aplicar todo su esfuerzo en el logro de éstos. La comunicación como sistema coadyuvante al desarrollo integral de una organización y por lo tanto como elemento de trabajo, debe también tener sus propios objetivos, si a ésto agregamos que es un sistema propuesto para mejorar la organización, debe tener establecidos sus objetivos ó propósitos a fin de poderlo evaluar periódicamente y ayudarlo a concluir sus metas, así la ayuda que se brinde mejorará la motivación que pensabamos obtener al aplicarlo, a fin de aplicar las medidas correctivas oportunamente y lograr que el costo - en tiempo, dinero y esfuerzo no halla sido infructuoso, así mismo todo - gerente, dueño o administrador debe conocer con anticipación qué pretendemos lograr con un nuevo sistema, es decir cuales son sus objetivos a - fin de lograr sus aprobación.

En virtud de lo anterior a continuación se anotan lo objetivos que pretendemos lograr utilizando la comunicación informal.

En la empresa TractoVargas como herramienta importante para lograr los ongetivos instituciones de la mejor manera posible.

1.- Agilizar el trabajo en todas y cada una de las áreas operativas y administrativas de la empresa TractoVargas.

La comunicación informal permitirá agilizar los trabajos al existir un trato directo entre compañeros que permiten corregir errores durante el desarrollo de los trabajos y reportar con oportunidad, no sólo el supervisor (en ocasiones por no encontrarse) sino a nivel de superiores y éstos a su vez sobre la marcha pueden hacer sugerencias que ahorren tiempo en las operaciones.

2.- Reducción de costos administrativos y de operación para todas - las áreas de la empresa.

En ocasiones los comunicados a todos los empleados o las reuniones

formales con supervisores ó estos con trabajadores representa costo en tiempo, máquina, papelería y en horas de trabajo (producción) que se pueden eliminar. Cuando la comunicación deja de estar acartabonada ó encajo nada en los métodos y sistemas de la comunicación formal, (escritos, oficios, juntas formales, etc) y que si lográramos cuantificar en horas y posteriormente en costo al año, veríamos que esta la comunicación formal es necesaria pero muy costosa, y en ocasiones micro o pequeñas empresas como esta objeto de mi estudio resulta altamente honeroso el desechar -- los beneficios de la informal.

3.- Ahorro de tiempo y materia prima en el área de producción y de -- ventas al tener acceso directo a cualquier nivel de la organización para la toma de decisiones en forma inmediata.

Como anotamos anteriormente la micro y pequeña empresa tienen trato directo con sus clientes, quienes en ocasiones no saben precisar las características del trabajo solicitado en especial cuando se trata de piezas de maquinaria sofisticada ó de alta precisión y que se realizan pocas veces en el año y no siempre con las mismas características como es el caso de las piezas torneadas. La comunicación informal permite acudir a quien tenga el conocimiento y experiencia para resolver las peticiones del cliente y pueden no ser el supervisor, así mismo las características del trabajo o del cliente pueden requerir un trato especial en materia de pago, que el supervisor puede no estar capacitado ó autorizado a resolver, el poderse dirigir al administrador o en ocasiones al dueño facilita la toma de decisiones que en ocasiones rebasan a lo establecido en las políticas específicas pues estas no podían contener todos los casos de excepción.

4.- La atención al cliente se mejorará al no estar sujeto en forma rígida a las políticas o a los canales de comunicación formal que en ocasiones son lentos y poco flexibles.

En las pequeñas ciudades de provincia la mayoría de los clientes -- llegan a crear lazos de amistad con trabajadores ó personal directivo de la micro o pequeña empresa, pues éstos no se encuentran en privados de lujo que requieran de antesala para atender a los clientes, esto oca-

siona que cada cliente se sienta "influyente" en el negocio y espera del personal de la empresa un trato especial fuera de políticas, tiempos pre establecidos de entrega, costos al mismo tiempo, hace sugerencias para el mejor desempeño del trabajo, buscando lógicamente su beneficio. Aquí la comunicación informal juega un papel importante al intervenir en una venta o servicio el trabajador, el supervisor y hasta el dueño de la empresa pues este cliente-amigo no solamente compra, sino sugiere, saluda y hasta lleva algún regalo, entonces los tres niveles jerárquicos antes descritos intervienen en esta venta o servicio, brincando con ésto los canales estructuralmente hablando de la comunicación formal para el beneficio obtenido será no de la venta si no de un amigo satisfecho, que del conjunto de estos es que las micro y pequeñas empresas han logrado crecer y sortear épocas difíciles en la economía nacional.

4.6 TIEMPO Y FORMA DE APLICACION

Al intentar establecer un nuevo sistema independientemente del área sea este técnica operativa, administrativa, etc. o al cambiar la maquinaria o al fijar nuevas políticas u objetivos, dentro de un organismo social es indispensable definir el tiempo en que se va aplicar cada una de las fases ó etapas que conformen todo el sistema. Así mismo es necesario determinar los puntos de control es decir momentos ó fechas para revisar si la etapa y el objetivo se han cumplido en tiempo y forma, mientras -- más cercano sea el punto de control puede encarecerse la supervisión sin embargo comparativamente hablando el corregir desviaciones a tiempo resulta menos honeroso que aplicar estas medidas después de plazos mayores.

El sistema de comunicación informal reúne las características de -- ser un sistema administrativo de trabajo que debe establecer sus fases de aplicación y revisión como compete a todo nuevo proceso, por lo que a continuación estableceré las fases ó etapas de este sistema y las fechas de aplicación de cada una de éstas:

FASE	PERIODO	PUNTOS DE CONTROL
<p>INFORMATIVA: Tiene como propósito -- dar a conocer a todos - los miembros de la orga-- nización el sistema de comunicación informal, indicando sus caracte-- rísticas "regias del -- juego" beneficios, al-- cances, limitaciones y riesgos de un mal uso - de éste.</p>	<p>Una sola plática con to-- do el personal por par-- te del gerente adminis-- trativo, con un total - de cuatro horas de tra-- bajo en dos sesiones de dos horas cada una.</p>	<p>A los ocho días de la - plática informativa, ve-- rificar dudas, respon-- der a preguntas y dudas y escuchar sugerencias para enriquecer el sis-- tema.</p>
<p>APLICACION: De la técnica de comuni-- cación informal en el - área de producción en-- cargada de la fabrica-- ción y reparación de -- piezas y/o piezas mecá-- nicas de equipo de ---- transporte, maquinaria pesada e industrial.</p>	<p>Esta primera fase en la más importante, pues el personal encargado de - ponerlo en operación es de un bajo nivel de es-- colaridad y por lo tan-- to difícil de ser adap-- table a sistemas dife-- rentes a los tradiciona-- les, además constituyen la parte esencial en ge-- neración de ingresos pā-- ra la empresa.</p>	<p>Los primeros dos meses se tendrán pláticas se-- manales con los supervi-- sores y personal opera-- tivo para corregir des-- viaciones y buscar su - exacta aplicación y el logro del objetivo previamente establecido, - posteriormente se hará cada 15 días.</p>
<p>APLICACION DEL NUEVO -- SISTEMA DE COMUNICACION EN EL AREA DE VENTAS Y ATENCION AL PUBLICO: Buscando que la aten--- ción al público sea en forma eficiente, eficaz, diligente, amables, tomando decisiones con rá-- pidez y de tal manera - positivas que tanto el cliente como la organi-- zación pierden el menor tiempo posible y se man-- tenga la imagen de polí-- tica de puertas abier-- tas y de que el cliente</p>	<p>Por la importancia de - esta área que tiene tra-- to directo y constante con el público se hace necesario cada tercer - día, durante los prime-- ros 15 días verificar - su exacta aplicación -- posteriormente se podrá hacer cada dos semanas al término del tercer mes se podrá hacer men-- sualmente en junta nor-</p>	<p>Se revisará con los su-- pervisores cada semana durante un mes haciendo llamadas telefónicas a los clientes, a fin de verificar con ellos si la atención que recibie-- ron fue la mejor o si - se ha incurrido en algu-- na falla.</p>

es escuchado y tratado en forma especial y única.	mal de trabajo.	
<p>APLICACION DEL SISTEMA EN EL AREA ADMINISTRATIVA:</p> <p>Se buscara reducir el papaleo excesivo en comunicaciones que no requieren de constancia y se solicitará a los altos mandos de la empresa el acudir personalmente a resolver conflictos que surgen durante la marcha a cualquier nivel que lo solicite, sin disminuir la autoridad de los mandos intermedios si es que estos fueron rebasados por el problema.</p>	<p>Apróximadamente un mes de supervisión constante por parte del gerente general de la organización, pláticas semanales para corregir observaciones posteriormente en la junta mensual normal de trabajo y resultados.</p>	<p>Por la importancia del nivel tendrá que ser diaria la vigilancia durante el primer mes, buscando llevar a las gerencias al lugar de los hechos cuantas veces se requiera.</p>

Estas fases en sus periodos estarán sujetos de acuerdo a las reacciones o aprendizaje de las mismas, así como de su cumplimiento en tiempo y forma como ya mencione el personal que labora en la organización es principalmente carente de educación escolar, por lo que hace más difícil pero no imposible la labor de implantación del sistema en la organización.

Es también importante tener en cuenta el rechazo al cambio natural de los trabajadores, por lo que hay que implantarse paso a paso y en forma sistemática para obtener los objetivos deseados y así alcanzar los generales de la empresa.

CONCLUSIONES . . .

En la época moderna la dirección de una empresa o institución no debe ignorar las relaciones entre los trabajadores, si entendemos que los recursos humanos son el principal generador de riqueza de todo organismo ó ente económico, es recomendable mantener dicha relacion en un nivel óptimo.

En función de las características que se dan en el país, es necesario entrar en una etapa de acoplamiento que tenga como finalidad evitar el enfrentamiento entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos empresariales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en mi investigación concluiré con lo siguiente:

Difícilmente el trabajador se identifica con los objetivos de la empresa, si ésta no satisface en primer término las necesidades económicas.

Es recomendable que el gerente ó dueño que actualmente se encuentra dirigiendo al personal, se mantenga interesado en consultar información de tipo administrativo, buscando con ello mejorar sus habilidades como director de su organización.

La comunicación informal y formal nos sirven como un instrumento para mantener motivado a nuestro personal y esta motivación no es más que la habilidad para lograr que un trabajador realice lo que el directivo quiere que haga, de la forma que el gerente desea y porque el trabajador quiere hacerlo.

Lo anterior se dice fácilmente, sin embargo para que este proceso se lleve acabo es necesario que la persona que dirige esta organización tome en consideración ciertos factores inherentes a la personalidad del individuo, como centro del manejo de las relaciones humanas.

En general cada una de las empresas tienen características diferentes que son la existencia de jerarquías, persona y por supuesto objetivos; el problema principal es determinar en que forma la organización trata de cumplir con esos objetivos, tomando en cuenta por un lado la preocupación por la producción y por otro la preocupación por las personas.

Es así que pretendo hacer resaltar la importancia que tiene la comunicación formal e informal en los organismos sociales.

Respondiendo a la hipótesis inicialmente planteada, puedo concluir - que la comunicación informal puede ser, es y seguirá siendo un instrumento de gran ayuda para el funcionamiento de las organizaciones, pero no -- puede bloquear a la comunicación formal ya que no puede darse en estado - puro ninguna de éstas, pues son un complemento que bien manejado puede -- llevarnos a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Por otro lado al llevar acabo una investigación pude darme cuenta -- que no es la comunicación quien bloquea ó crea los problemas dentro de la empresa, sino son las personas que dirigen a ésta, y que no saben como ma -- nejar dicho instrumento, no porque no lo deseen si no tal vez porque les hace falta un poco de interés ó preparación para conocer el funcionamien -- to correcto de este instrumento como es la comunicación.

En mi trabajo sugiero algunas propuestas que pueden solucionarnos al -- gunos problemas en la empresa, así como el sistema para mejorar la comuni -- cación.

Además de sugerir el sistema propongo también el tiempo y la forma - de aplicación, así como el control que debe llevarse para que el sistema de resultado. Es importante tomar en cuenta la disposición de las perso -- nas responsables y de los propios trabajadores para que éste se lleve aca -- bo de la manera más rápida y eficiente posible.

Como es claro en esta investigación cité algunos consejos prácticos que no dudo le puedan ser de utilidad a las personas que los consulten; - también se de antemano que estos ya fueron plasmados por autores especiali -- zados en la materia.

Por lo que creo conveniente incluirlos en la investigación para rea -- firmar los cococimientos que fueron precedidos a éstos.

Estoy convencido de que una buena dirección no puede existir si an -- tes no se han creado las condiciones necesarias para establecer una comuni -- cación integral y definitiva en el proceso que involucra la relación en -- tre las personas integrantes de un mismo sistema u organización social.

Considero que el proceso en la comunicación es técnicamente la apli -- cación administrativa del elemento más importante en la dirección de los organismos sociales como es el "INSTRUMENTO DE COMUNICACION".

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

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

- 1.- Comunicación y toma de decisiones en grupo
Autor: Antonio Alcalá
Editorial: Anvies
- 2.- La comunicación humana y la literatura
Autor: Antonio Alcalá
Editorial: Anvies
- 3.- Principios básicos de comunicación
Autor: Carlos González Alonso
Editorial: Trillas
- 4.- Comunicación de masas
Autor: Charles R. Wright
Editorial: Paidós
- 5.- Discurso autoritario y comunicación alternativa
Autor: Daniel Prieto Castillo
Editorial: La red de Jonas. Premia Editora
- 6.- Administración de Recursos Humanos
Autor: O. Jeff Harris Jr.
Editorial: Limusa
- 7.- Procesos de Comunicación
Autor: O. Jeff Harris Jr.
Editorial: Limusa
- 8.- Los sistemas de comunicación y la comunicación
Autor: Richard D. Irwin
Editorial: Inc

- 9.- Hacia una comunicación administrativa integral
Autor: Sergio Flores de Gortari
Editorial: Trillas
- 10.- Administración de personal y Recursos Humanos
Autor: Wulliam B. Werther Jr. Keith Davis
Editorial: M. Graw Hill