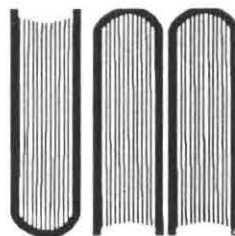


UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.306
M 244d
1996

DETECCION DE LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES ENTRE JEFES Y EMPLEADOS EN EL
DESEMPEÑO DE SU TRABAJO EN LA INSTITUCION
CARITAS DE MONTERREY

TESINA
PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

POR
ELIZABETH MALDONADO PEDROSA

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N. L. MAYO DE 1996

902686

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

**DETECCION DE LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES
INTERPERSONALES ENTRE JEFES Y EMPLEADOS EN EL DESEMPEÑO
DE SU TRABAJO EN LA INSTITUCION CARITAS DE MONTERREY**

**Tesina presentada como uno de los requisitos para obtener el título de
Licenciado en Relaciones Humanas**

POR

ELIZABETH MALDONADO PEDROSA

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N.L. MAYO DE 1996



AGRADECIMIENTOS

CON TODO MI AMOR Y MI CORAZON

A DIOS Y A LA VIRGEN

Por todas sus bendiciones

A MIS PADRES

Ing. José Leonardo Maldonado Hernández
Elizabeth Pedrosa de Maldonado
por todo el amor, cariño y apoyo que he
recibido de ellos durante toda mi vida

A MIS HERMANOS

Ing. José Leonardo Maldonado Pedrosa
por su apoyo y cariño
Eduardo Luis Maldonado Pedrosa
por su apoyo, tiempo y cariño

A MIS AMIGAS

Por estar siempre conmigo

A MI ASESORA

Lic. Angélica González Leal
por su ayuda y apoyo para la
elaboración de esta tesina

AL PROFESOR

Mario Alberto González
por su apoyo y conocimientos brindados
para la elaboración de esta tesina

A TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCION CARITAS DE MONTERREY

Especialmente al Dr. César Lozano Monzón
por haberme permitido realizar mi
trabajo en esta institución

Al C.P. Luis Carlos de Luna
por su ayuda y colaboración para la
realización de esta tesina

Mayo de 1996

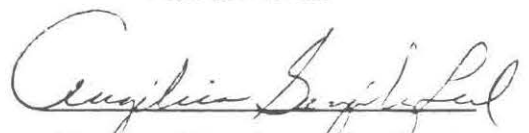
LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISION DE
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY

Presente.-

Por medio de la presente, informo a usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Elizabeth Maldonado Pedrosa cuyo título es DETECCION DE LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE JEFES Y EMPLEADOS EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una monografía que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento quedo de usted para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente



Lic. Angélica González Leal
Asesora del PEF.

INDICE

Página

APROBACION DEL PROYECTO FINAL

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Objetivo del Estudio	1
1.3 Alcances y Limitaciones	2

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 Historia de la Organización	3
2.2 Filosofía	4
2.3 Misión	4
2.4 Objetivos y Metas	5
2.5 Servicios	5
2.6 Personal de la Organización	14
2.7 Estructura Organizacional	15
2.8 Proceso de Comunicación en la organización	17
2.9 Conclusión del capítulo	18

CAPITULO III

NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS

3.1 ¿Qué son las Relaciones Humanas ?	19
---------------------------------------	----

3.2	Proceso de las Relaciones Humanas	19
3.2.1	La Autodirección	19
3.2.2	La Autoimagen	20
3.2.3	Las Emociones y las Actitudes	21
3.2.4	La Motivación y los Valores	22
3.2.5	La Comunicación	23
3.2.6	La Personalidad y la Creatividad	24
3.2.7	Estilos de Comportamiento	25
3.2.8	La Relación con los Otros	25
3.2.9	El tipo de Grupo	25
3.3	Relación en el Trabajo	26
3.3.1	Clima Organizacional	27
3.3.2	Actuación de los Jefes	27
3.3.3	Importancia de la Capacitación a Jefes y Satisfacción en el trabajo.	28

CAPITULO IV

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

4.1	Definición de Comunicación Organizacional	31
4.2	Tipos de Comunicación en las Organizaciones	32
4.2.1	Formal e Informal	32
4.2.2	Comunicación Descendente	33
4.2.3	Comunicación Ascendente	34
4.2.4	Comunicación Horizontal	35
4.3	Principales barreras de la comunicación	35

CAPITULO V

COMUNICACION INTERNA

5.1 ¿Qué es la Comunicación Interna ?	39
5.2 Principales Actividades de la Comunicación Interna	40
5.3 Importancia del Canal	42

CAPITULO VI

COMUNICACION INTERPERSONAL

6.1 Definición	43
6.2 Características	43
6.3 Estilos, Formas y Funciones	45
6.4 La Comunicación no verbal	47
6.5 Variables	49
6.6 Credibilidad Interpersonal	51
6.6.1 Tipos de Credibilidad	51
6.6.2 Variables	52
6.7 Comunicación Interpersonal en Interacción Jefe-Sobordinado	52
6.8 Barreras y Conflictos	54

CAPITULO VII

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

7.1 Diseño de la Investigación	56
7.2 Determinación de la Muestra	56
7.3 Diseño del Instrumento	57
7.4 Descripción del Método Estadístico Utilizado	58

CAPITULO VIII

PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

8.1 Procesamiento de los Datos	59
--------------------------------	----

8.2 Presentación de los Resultados	60
8.3 Presentación de Cuadros	61
8.4 Interpretación de Resultados	62

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones	73
9.2 Recomendaciones	78

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

INTRODUCCION

El presente proyecto pretende detectar la relación interpersonal que existe entre jefes y empleados y la influencia que esto tiene en el desempeño de su trabajo en la institución Cáritas de Monterrey, con el fin de recomendar a dicha institución algunas acciones a seguir para lograr mejorar estas y aumentar la productividad.

Se llevó a cabo la revisión bibliográfica sobre el tema de relaciones humanas; comunicación organizacional y el estudio de caso realizado en el personal de Cáritas de Monterrey.

Para llegar a las conclusiones planteadas fue necesario tener muy claros el planteamiento del problema, el objetivo de estudio, así como los alcances y limitaciones; mismos que se encuentran definidos en el capítulo número uno.

En el capítulo dos, se informa sobre la empresa elegida para la realización del estudio, filosofía, misión, objetivos y metas de la misma, sus servicios, personal de la empresa y por último, la estructura organizacional de la institución.

En el capítulo tres, se revisa la bibliografía relacionada con el tema de relaciones humanas, concepto y proceso de ella. Así como la relación en el trabajo en cuanto a la actuación de los jefes, la importancia de su capacitación, el clima organizacional y los reconocimientos.

En el capítulo cuatro, aparece la opinión de varios autores acerca de la comunicación organizacional; se expone sobre la definición, los tipos de comunicación y barreras que existen en ella.

El capítulo cinco, contiene elementos de la comunicación interna, la definición de la misma, sus principales actividades, así como la importancia del canal de comunicación.

En el capítulo seis, se describe definición, características, formas, funciones y estilos de la comunicación interpersonal. También se menciona lo que es la comunicación no verbal, sus funciones, dimensiones y variables. La credibilidad interpersonal, tipos y variables, la interacción jefe - subordinado y por último las barreras de ésta.

En el capítulo siete, se describe el diseño de la investigación, el proceso que se siguió, como se determinó la muestra, el instrumento utilizado, así como la descripción del método estadístico utilizado.

En el capítulo ocho, se presentan los datos obtenidos en el análisis estadístico, el procesamiento de datos y la presentación e interpretación de los resultados.

Por último, en el capítulo nueve, se exponen las conclusiones y recomendaciones propuestas en el estudio.

CAPITULO I

EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del Problema.

Considerando que el Recurso Humano es el más importante en una organización, en especial en una organización como Cáritas de Monterrey que se distingue por prestar sus servicios a la comunidad y particularmente por el servicio que presta al cliente, la relación que se establece entre el personal y la relación que se tiene con el cliente, es de vital importancia porque de ella depende la calidad en el servicio y su imagen.

Por esta razón, es importante que todo el personal se sienta integrado con la institución, además de tomar en cuenta las relaciones que se establezcan entre ellos. Por lo tanto, es necesario hacer un estudio sobre la relación interpersonal que existe entre jefes y empleados y la influencia que esto tiene en el desempeño de su trabajo.

1.2 Objetivo del Estudio.

Objetivo General.

Detectar la influencia de las relaciones interpersonales entre jefes y empleados en el desempeño de su trabajo.

Objetivos Específicos.

- Conocer los procesos de comunicación interna de la empresa.
- Detectar posibles deficiencias que puedan afectar los procesos de comunicación.

- Identificar las causas por las que algunos procesos de comunicación no son efectivos.
- Proponer acciones que favorezcan el mejorar las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la institución.*

1.3 Alcances y Limitaciones.

Se detectarán y presentarán en cuadros los resultados obtenidos, sobre las relaciones que se establezcan entre el personal, se propondrán recomendaciones y sugerencias al respecto; lo cual permitirá a esta institución lograr una mejor relación entre el personal y en el desempeño del trabajo de cada uno de ellos.

En la realización de este estudio se presentaron las siguientes limitantes:

- El no poder comprobar si las recomendaciones propuestas, a la Coordinación General realmente mejorarán las relaciones entre el personal.
- Desconocer si las recomendaciones propuestas fueron puestas en práctica.
- El no poder abarcar la literatura tan ampliamente como se quisiera.

* La palabra influencia se va a referir al “efecto” que algunas cosas producen sobre otras.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

CARITAS INTERNACIONAL

2.1 Historia de la Organización.

“Cáritas - cuyo nombre en latín significa “amor” -, nació en Alemania a fines de la Segunda Guerra Mundial como un esfuerzo colectivo de la Iglesia por mitigar en lo posible el dolor de los que sufren. Fue su Santidad Pío XII, quien bendijo y aprobó esta obra para toda la Iglesia Universal; actualmente su sede se encuentra en Roma y tiene dependencias en más de 140 países.

Definición.

Cáritas es un organismo de la Iglesia Católica que, gracias a la comunidad, puede hacer el bien entre sus hermanos necesitados sin distinción de credo ni religión; es un instrumento formado por seglares y encabezado por la jerarquía eclesiástica, que hace realidad la cristiana comunicación de bienes.

CARITAS NACIONAL.

Cáritas inició actividades en México en el año de 1975, en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco; desde ahí, la obra se extendió poco a poco a otros lugares; operando actualmente en diversas ciudades de la República Mexicana. La labor que realizan las instituciones Cáritas Nacionales, varía de una ciudad a otra, en función de los problemas y carencias específicos de su propia comunidad. Sin embargo, todas ellas cubren en mayor o menor grado el aspecto asistencial que abarca las áreas de alimentos, salud, apoyo a la vivienda y ayuda en situaciones de emergencia”. (Paredes 1995, 1)

2.2 Filosofía.

- “Trascendencia. Realizar el trabajo con entusiasmo, alegría y amor, buscando el rostro de Cristo en el prójimo al que se sirve, como criterio que le da trascendencia.

- Integridad y eficiencia. Cáritas administra los recursos de los más desprotegidos, por lo que tiene especial responsabilidad de hacerlo en forma eficaz, austera, honesta y transparente.

- Mejora continua. Buscar la mejora continua y la innovación en todos los aspectos de nuestro trabajo y realizarlos con excelencia como un medio de promoción humana para con nuestros semejantes.

- Acción. Una orientación persistente a la ejecución rápida, con sentido de urgencia y con excelencia de metas específicas que contribuyan al logro de nuestra misión y objetivos.

- Recursos Humanos. La dedicación, disciplina y amor al prójimo de los colaboradores y voluntarios es la base de nuestra fuerza. El compromiso a una efectiva selección, desarrollo, motivación y reconocimiento.

- Humildad. Tener la humildad de reconocer nuestras deficiencias y que nuestros logros son producto, en primer lugar, de la misericordia de Dios y la generosidad de nuestros donantes”. (Paredes 1995, 1)

2.3 Misión.

“Es un organismo oficial de la Iglesia Católica, orientado a difundir y promover el espíritu Cristiano de Amor y Caridad, a través de las acciones

dirigidas a mejorar la calidad de vida de los más necesitados y desprotegidos de nuestra comunidad”. (Paredes 1995, 3).

2.4 Objetivos y Metas.

“Su objetivo fundamental es:

1. Servir de enlace entre las personas que tienen posibilidad de hacer caridad y los desamparados.
2. Propagar y dignificar el espíritu de solidaridad en la comunidad.
3. Fomentar y promover la creación de instituciones, o bien, respaldar a organismos ya existentes que auxilien en la solución de problemas individuales y comunitarios.

Sus metas más importantes son:

- Detectar las necesidades más apremiantes de la comunidad y promover su solución.
- Incorporar a la comunidad el espíritu y actividad de Cáritas.
- Incrementar y fortalecer las Cáritas Parroquiales y la participación de voluntarios.
- Concentrarse en aquellas actividades que contribuyan más a la misión”.

(Paredes 1995, 4).

2.5 Servicios.

Departamento de Casos.

Consta de quince personas. Un jefe de departamento (psicólogo) y catorce trabajadoras sociales. El jefe del departamento reporta al coordinador general, entrega mensualmente las evaluaciones del empleado del mes. Es responsable de llevar un control de las personas a las que se les presta ayuda, así como de dar adecuado seguimiento a los mismos, y supervisar el trabajo de las trabajadoras sociales para que con ello, el cliente este satisfecho con el servicio.

Las trabajadoras sociales reportan al jefe de departamento semanalmente del consumo de material diario, investigan y asignan a las personas a las que se les va a prestar la ayuda que realmente requieren, dependiendo de las condiciones en las que se encuentren además del tiempo por el cual se les va a proporcionar. También solicitan material para su departamento.

“Resuelve las necesidades específicas de la población de escasos recursos, previa investigación de trabajo social. Las ayudas proporcionadas comprenden desde consultas con médicos especialistas, tratamientos quirúrgicos, sillas de ruedas, apoyos para becas, despensas, reconstrucción de vivienda, así como asesoría legal y apoyo para el inicio de negocios familiares.

Además, cuenta con un módulo de información en la Central de Autobuses para dar orientación a las personas que lo requieran y canalizarlos adecuadamente a instituciones de servicio”. (Paredes 1995, 5)

Departamento de Banco de Alimentos.

Consta de trece personas. Un jefe de departamento (LAE), seis colaboradores, tres repartidores de despensa y tres ayudantes. El jefe de departamento reporta al coordinador general. Es responsable del control de su propio inventario y solicitar material. Los repartidores se encargan de hacer llegar las despensas a su destino con ayuda de los colaboradores que prestan sus servicios preparando y revisando estos alimentos. Revisan el producto.

Los ayudantes se encargan de contactar y conseguir los donantes y los descuentos en los productos. Realizan un reporte diario de entradas y salidas del material.

“Maneja alimentos a gran escala, obtenidos a través de donativos o compras a bajo costo, para hacerlos llegar a comunidades marginadas e instituciones de asistencia social, con el fin de mejorar la alimentación y

nutrición de quienes allí viven. Coordina diversos programas de alimentos tales como: comedores instalados en áreas marginadas; distribución de despensas en zonas rurales; programas internacionales de alimento para apoyar a instituciones de beneficencia; grupos de autoconsumo; y el programa de artículos varios, a través del cual se otorga ropa, calzado y medicamentos, entre otros, a la población de escasos recursos”. (Paredes 1995, 5)

Departamento de Cáritas Parroquiales.

Consta de cuatro personas. Un jefe de departamento (LAE), dos voluntarias y una trabajadora social. El jefe de departamento reporta al coordinador general, es responsable de supervisar las actividades tanto de las voluntarias como de la trabajadora social.

Las voluntarias reportan al jefe de departamento, una vez por semana, cuentan con un grupo de personas a su servicio, a las que supervisan de abastecer los recursos necesarios proporcionados a las personas necesitadas. Los recursos son adquiridos por medio de la caridad de personas donantes.

Tanto voluntarias como la trabajadora social son asesoradas por un sacerdote, dependiendo de la zona en la que la Iglesia este localizada.

“Las Cáritas Parroquiales están integradas por grupos de personas voluntarias que, asesoradas por el sacerdote, buscan llevar consuelo y alivio a los más desprotegidos, dentro de su territorio parroquial. En base a las necesidades de la comunidad y de acuerdo a sus posibilidades, realizan diferentes actividades que comprenden la solución de casos menores; distribución de despensas, medicinas y ropa; el sostenimiento de comedores y dispensarios médicos; y en algunos casos, la construcción de guarderías, capillas de velación y albergues para peregrinos”. (Paredes 1995, 6)

Departamento de Servicios Médicos.

Consta de tres personas. Un jefe de departamento (Dr.), una secretaria y un auxiliar de medicina. El jefe de departamento reporta al coordinador general. Supervisa y se encarga de atender a las personas que requieren los servicios, así como de proporcionar los medicamentos. La secretaria reporta al jefe de departamento. Realiza un control de los expedientes de las personas a consultar y de los medicamentos más indispensables que se proporcionan. El auxiliar de medicina, reporta al jefe de departamento, solicita medicamentos para el departamento y realiza un reporte semanal del consumo diario.

“Brinda atención médica general y medicamentos a personas de escasos recursos, a través de dispensarios médicos ubicados en zonas marginadas de Monterrey y su área metropolitana.

Desarrolla Programas permanentes de salud como: control de hipertensión arterial y diabetes, control del niño sano, atención prenatal y detección oportuna de cáncer cérvico-uterino. Asimismo, maneja programas de huerto familiar, nutrición comunitaria, atención dental, atención psicológica y cursos de capacitación en primeros auxilios. Además, coordina el programa de brigadas médico - asistenciales, a través del cual se realizan visitas periódicas a comunidades marginadas, proporcionando consulta médica, atención dental y nutricional, y aplicación de vacunas”. (Paredes 1995, 6)

Departamento de Promoción Humana.

Consta de una persona, un jefe de departamento (LRH). El jefe de departamento reporta al coordinador general. Supervisa a capacitadores internos y externos de la institución. Realiza la inducción al personal de nuevo ingreso. Maneja entradas y salidas de material en las computadoras, y también se encarga del reporte de consumos diarios.

“Busca desarrollar y capacitar al individuo para que con su trabajo logre la autosuficiencia, dignificándose y contribuyendo a la superación de su familia, su comunidad y su patria. A través de la creación de Centros de Promoción Comunitaria en áreas marginadas de la comunidad se imparten cursos de capacitación y adiestramiento en áreas técnicas tales como: carpintería, albañilería, electricidad, corte y confección, manualidades, etc. Asimismo, se proporcionan los servicios de atención médica, consulta nutricional, apoyo psicológico, distribución diaria de alimentos y canalización de casos específicos, así como cursos de superación personal y familiar”.

(Paredes 1995, 7).

Departamento de Banco de Voluntarios.

Consta de una persona, un jefe de departamento (LEM). El jefe de departamento reporta al coordinador general, revisa actividades concernientes a las relaciones internas de la institución. Auxilia en la toma de decisiones y en la capacitación impartida a los empleados.

“Enlaza a personas de buen corazón, deseosas de compartir gratuitamente su tiempo y sus conocimientos con personas e instituciones de asistencia social que requieren sus servicios. Además, ofrece a los voluntarios cursos de inducción, liderazgo y espiritualidad, con la finalidad de crear conciencia de servicio y entrega a quienes más lo necesitan”. (Paredes 1995, 7)

Departamento de Parvularios.

Consta de dos personas, un jefe de departamento (LED), y un asistente. El jefe de departamento reporta al coordinador general. Es responsable de supervisar las técnicas para preparar a pequeños de escasos recursos (analfabetas). Revisa entradas y salidas de papelería e instrumentos escolares, solicita material de consumo diario.

El asistente reporta al jefe de departamento. Auxilia a este controlando entradas y salidas de material diario, y en todas las actividades que se realizan en el departamento.

“Brinda educación preescolar, iniciación en la fé y valores humanos a niños entre los 4 y 7 años de edad que por diversos motivos no ingresaron a algún sistema educativo preescolar. Para ello se capacita como maestros a personas de la misma comunidad”. (Paredes 1995, 7)

Departamento de Administración.

Consta de diez personas, un jefe de departamento (CP), una secretaria, cinco choferes y tres de mantenimiento.

El jefe de departamento reporta al coordinador general. Realiza funciones de créditos y cobranzas de la institución, entradas y salidas de material del departamento. La secretaria reporta al contador, maneja la información de la computadora y controla la papelería del departamento. Los choferes reportan al contador, revisan y distribuyen diariamente de la canasta básica, y son responsables de los faltantes de material en su área. Las personas de mantenimiento reportan al contador, se encargan de conservar limpia el área de trabajo, así como de solicitar el equipo de trabajo para realizarlo adecuadamente.

“Cáritas de Monterrey es una institución sin fines de lucro que se sostiene gracias a los donativos, tanto en efectivo como en especie, que recibe de la comunidad.

Cuenta con un Consejo de Administración integrado por un grupo de personas, quienes periódicamente se reúnen para orientar y llevar por buen camino todos los asuntos relacionados con la institución. Asimismo, cuenta con personal que labora tiempo completo, quienes perciben un sueldo por su trabajo.

Sin embargo, la implementación y operación de los diferentes programas de ayuda no sería posible sin la colaboración de todo el personal voluntario que participa en la obra, en su mayoría miembros de las Cáritas Parroquiales, las cuales constituyen la columna vertebral de Cáritas de Monterrey”.

(Paredes 1995, 7)

Departamento de Sorteos.

Consta de diecisiete personas, un jefe de departamento (LEM), dos contadores, dos secretarías, ocho publicistas y cuatro colaboradores. El jefe del departamento reporta al coordinador general, es responsable de llevar un control de los sorteos, así como de dar un seguimiento adecuado a los mismos, además supervisa el trabajo de los publicistas. Los contadores llevan el control de la papelería, bienes y recursos económicos existentes de la institución. Las secretarías realizan actividades en la computadora y reportan semanalmente al jefe de departamento. Los publicistas contactan posibles donantes y/o colaboradores, por medio de la publicidad. Los colaboradores reportan al jefe de departamento, realizan trabajos manuales, como acomodar papelería y/o material utilizado para ello.

“Resuelve necesidades específicas de los distintos departamentos de Cáritas de Monterrey. Se encarga de administrar los recursos, proporcionados para su supervivencia. Subsidia presupuestos (ingresos) de los departamentos operativos”. (Paredes 1995, 8)

RELACION CON OTROS ORGANISMOS.

“Cáritas de Monterrey sostiene relaciones con diversos organismos nacionales e internacionales con el fin de conocer lo que, en cuestión de ayuda, se realiza en otras ciudades. Entre dichos organismos se encuentran las Cáritas de la República Mexicana y diversas Cáritas Internacionales.

Por otra parte, buscando ampliar y mejorar los servicios que proporciona Cáritas de Monterrey, se ha trabajado en coordinación con algunas instituciones, tales como: “Nuestros Pequeños Hermanos”, en México; “Fondo Unido Rotario”, en México; “Banco de Alimentos Santa María”, en Phoenix, Arizona; “World Share”, en San Diego, California; “Fundación Argydius”, en Nueva York; “Catholic Services”, en Austin, Texas; “Catholic Services”, en Laredo, Texas; y “Minnesota - México Support Project”, en Minneapolis, Minnesota, entre otras.

ORGANISMOS HERMANOS.

Cáritas de Monterrey ha promovido la creación de diversos organismos para satisfacer necesidades específicas de la comunidad. Actualmente, dichas instituciones cuentan con un consejo administrativo propio, obtienen sus propios ingresos de la comunidad y son prácticamente autosuficientes. El departamento de Posada del Peregrino y el departamento de Temple, todavía laboran bajo la coordinación de Cáritas de Monterrey, a excepción del resto”.

(Paredes 1995, 8).

Departamento de Comunicación e Ingresos.

Consta de once personas. Un jefe de departamento (LCC), un LAE, tres secretarías, cuatro auxiliares y dos telefonistas. El jefe del departamento reporta al coordinador general, su función principal es supervisar, la publicidad tanto interna como externa de la institución, con el propósito de atraer posibles donantes.

Las secretarías manejan la papelería de los ingresos y egresos del departamento, así como recibir llamadas telefónicas. También llevan una relación de las personas interesadas (posibles donantes).

Los auxiliares controlan la información de la computadora, revisan entradas y salidas de dinero. Reportan al jefe del departamento.

“Publica información tanto interna como externa de la institución, con el fin de apoyar la comunicación entre donantes y personas necesitadas. Esto se realiza por medio de spots, programas de televisión, anuncios, etc”.

(Paredes 1995, 8).

Departamento de Posada del Peregrino.

Consta de cinco personas. Un jefe de departamento, LAE, una secretaria y tres colaboradores. El jefe del departamento reporta al coordinador general. Responsable de coordinar el manejo de personas que van a ser alojadas y de supervisar las buenas condiciones del lugar.

Los colaboradores reportan al jefe del departamento. Realizan reportes cada 15 días, donde se informa sobre las actividades diarias, controlan el buen funcionamiento del lugar y la limpieza de éste. La secretaria controla el manejo de la papelería y reportes del departamento. Reporta al jefe del departamento.

“Brinda alojamiento y alimentación en forma temporal a indigentes y peregrinos. Recibe principalmente a familiares de pacientes internados en el Hospital Universitario”. (Paredes 1995, 8).

Departamento de Organismo de nutrición infantil, (O.N.I.).

“Proporciona dotaciones complementarias de leche a bebés entre los 13 y 21 meses de edad, con el fin de contribuir a su desarrollo físico, mental y emocional. Cuenta con programas de alimentación complementaria para niños de edad preescolar y escolar, y proporciona educación nutricional y de higiene a las madres de los infantes”. (Paredes 1995, 9).

Departamento de Temple.

Consta de cuatro personas. Un jefe de departamento (LED), una secretaria y dos colaboradores. El jefe inmediato reporta al coordinador general. Responsable de coordinar la promoción del minusválido de N.L. Para ello consta de dos colaboradores, quienes conectan a diversos organismos que apoyen a este tipo de incapacidad.

De esta manera cumplen con el desarrollo y recursos necesarios para mejorar, la calidad de vida de estos. La secretaria controla la papelería y la información de la computadora. Reporta al jefe del departamento.

“El instituto para la promoción del minusválido de Nuevo León, A.C. Temple, es una asociación que agrupa a diversos organismos que apoyan a personas con incapacidades físicas, mentales, visuales, auditivas o de lenguaje. Su objetivo principal es mejorar la calidad de vida del minusválido a través de crear conciencia en la comunidad sobre su problemática social; de desarrollar infraestructura más adecuada; legislación más moderna; así como de obtener mayores recursos”. (Paredes 1995,9)

2.6 Personal de la Organización.

Actualmente, Cáritas opera en 31 ciudades, pertenecientes a 21 Estados de la República Mexicana. Haciendo un total de 2,000 colaboradores, quienes junto con la Comunidad Regiomontana, participan activamente.

Existe sólo un Cáritas de Monterrey, en el estado de Nuevo León. Este consta de 86 personas, (sin contar el personal de servicio social) distribuidos de la siguiente manera:

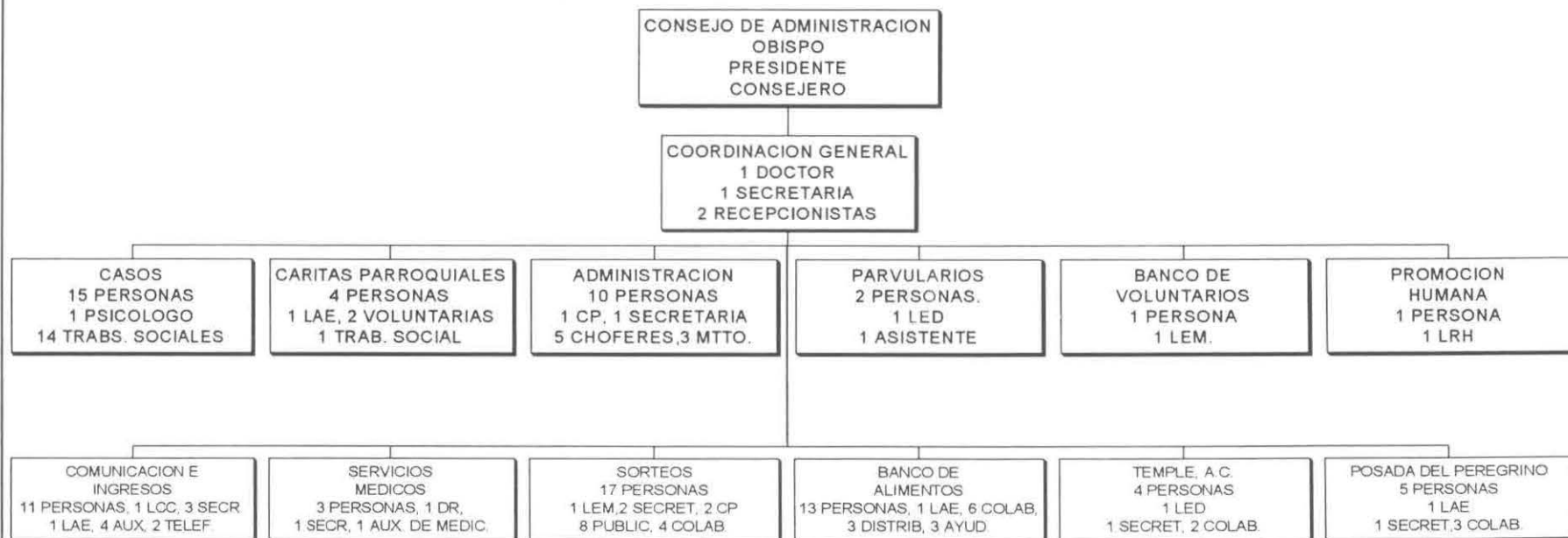
- | | |
|----------------------------------|-------------|
| - Departamento de Administración | 10 personas |
| - Departamento de Casos | 15 personas |

- Departamento de Servicios Médicos	3 personas
- Departamento de Promoción Humana	1 persona
- Departamento de Banco de Alimentos	13 personas
- Departamento de Cáritas Parroquiales	4 personas
- Departamento de Posada del Peregrino	5 personas
- Departamento de Temple	4 personas
- Departamento de Comunicación e Ingresos	11 personas
- Departamento de Banco de Voluntarios	1 persona
- Departamento de Parvularios	2 personas
- Departamento de Sorteos	17 personas
	<hr/>
	86 personas

2.7 Estructura Organizacional.

A continuación se presenta la estructura organizacional en el organigrama de la institución estudiada, perteneciente al estado de Nuevo León.

ORGANIGRAMA CARITAS



Cada Organismo cuenta
con un consejo propio
y un coordinador.

2.8 Proceso de Comunicación en la Organización.

“La institución presenta un sistema que administra el uso de los medios de comunicación que se establecen dentro de ella.

Este sistema cumple funciones o actividades como:

- La realización de un informe anual de comunicación, dirigido a donantes, voluntarios y personal de Cáritas de Monterrey, donde se establecen objetivos actividades y resultados obtenidos de los diferentes departamentos que son a su vez de la institución en general.

- La elaboración de medios que permitan mantener informado al personal de cualquier nivel y jerarquía, como son:

- Memorandos y cartas. Estos son los medios por los cuales la Coordinación General, comunica de manera formal a los distintos departamentos y éste a su vez se encarga de comunicarlo a los empleados.

- Las reuniones o juntas por departamento, es decir, entre coordinador de departamento y empleados, se llevan a cabo en el lugar de trabajo, una vez por semana (cada martes) y es el coordinador del departamento quien convoca estas reuniones de manera informal y el trato es directo.

- Las reuniones o juntas a nivel coordinación, es decir, coordinadores de cada departamento con el Coordinador General, se realizan cada mes. El coordinador les hace llegar un memorando con 2 días de anticipación y se llevan a cabo en la sala de juntas de la institución. En estas se exponen problemas, proyectos por realizar y cualquier tipo de información necesaria por tratar. El trato es directo y formal.

- El tablero de avisos. Al que todo el personal de la institución tiene acceso, y es a través de éste que se informa acerca de las actividades, eventos o simplemente información dirigida hacia los empleados en general. Es encargado de este el departamento de comunicación e ingresos.

- La capacitación. Es impartida por personas internas de la institución, dirigida al personal de nuevo ingreso. Aquí se da a conocer tanto información de la institución, como funciones específicas de cada puesto. El departamento de banco de voluntarios es quien se encarga de esta área.

- El uso de medios comunicativos como: teléfonos, fax, computadoras, etc., facilitan la comunicación interna de la institución.

Cabe mencionar que la comunicación informal, es un factor muy importante dentro del sistema, ya que es la que finalmente determina el manejo de información establecida dentro de ésta y a su vez determina el clima organizacional". (Paredes 1995, 10)

2.9 Conclusión del Capítulo.

Tomando en cuenta la filosofía, los objetivos y metas, y la misión de Cáritas de Monterrey, se formula la posibilidad de que en esta institución se le otorgue una gran importancia a la dignidad, satisfacción y calidad del trabajo, mismas que van a depender de las relaciones interpersonales de trabajo. Por lo que el ofrecer un mejor servicio al cliente debe ser determinante en los empleados de ésta institución cuya principal función es atender a los clientes, y éstos a su vez se sientan integrados y motivados para realizar eficientemente su trabajo.

CAPITULO III

NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

3.1 ¿Qué son las Relaciones Humanas ?

“Se entiende por Relaciones Humanas a la integración del elemento humano, para obtener el mayor beneficio en base a los recursos individuales de cada persona, mediante la satisfacción de las necesidades y el mantenimiento de las relaciones cordiales para lograr una comunidad de cooperación que patentice la dignidad humana”. (Moyano 1981, 1)

“Se refiere al trato constante que se tiene con los otros y cómo se desenvuelven dentro de un marco específico, determinado por las actitudes que se asumen”. (Moyano 1981, 2)

3.2 Proceso de las Relaciones Humanas.

El proceso de las Relaciones Humanas se compone de los siguientes aspectos:

3.2.1 La Autodirección.

“La visión de uno mismo y del mundo, ya sea precisa o imprecisa, es un determinante básico de nuestra conducta, ya que las metas y los medios que empleamos para alcanzarlas serán determinados por lo que creemos que somos y por lo que consideramos que podemos lograr”. (Moyano 1981, 5)

3.2.2 La Autoimagen.

Es el concepto que tenemos de nosotros mismos y consta de 2 partes: La física y la interior. La física, es nuestro cuerpo, cara, forma de vestir, etc. Y la interior, son nuestros sentimientos, pensamientos y como nos proyectamos ante los demás.

Por otro lado, esta puede ser deficiente o sana. La deficiente se refiere a la inseguridad en sí mismo, el engañarse así mismo, el ser desaliñado, rodearse de gente perdedora, el ser susceptible a las críticas y pensar que siempre son destructivas, las actitudes de prepotencia y superioridad, el no darle a los valores morales o sociales la importancia para ser aceptados como propios o ajenos. El no manejar con compromiso nuestra vida ya que entorpece el crecimiento ante nuestros ojos y ante los de las demás personas que conviven con nosotros.

La autoimagen sana. Se refiere a conocernos y aceptarnos como somos, no compararnos con nadie porque somos únicos y nuestra felicidad depende de lo que queremos lograr y por lo que soñamos de manera individual.

El aspecto físico, como la manera en que manejemos el orden de las cosas, refleja el orden interno de las personas, el clarificar valores, el buscar aquellas compañías de personas cuyos valores me ayuden y estimulen a mejorar, el concientizarse que nadie es superior a alguien ni que yo soy superior a los demás, es una actitud positiva”.

“Moyano nos dice que para cambiar la autoimagen es conveniente realizar cosas que hagan sentir bien a los demás”. (Moyano 1981, 33)

3.2.3 Las Emociones y las Actitudes.

- Las emociones. “Son los estados internos de nuestro organismo que se manifiestan en nuestro comportamiento. Existen dos tipos de emociones: positivas y negativas.

Las primeras deberán ser acordes al estímulo ya que cuando la reacción sea exagerada o inadecuada para el estímulo se considerará negativa”.
(Moyano 1981, 41)

Se consideran emociones negativas la ira, la amargura, el miedo, el resentimiento, el disgusto, la envidia, el odio, el desprecio y la aprehensión.

Las emociones positivas son la alegría, el buen humor, la confianza, el júbilo, el afecto, el agrado, el valor, la esperanza, etc.

- Las Actitudes. “Es una postura o posición que se asume para servir a un propósito, ya sea un sentimiento, una emoción, etc.” (Moyano 1981, 59)

Estas actitudes se manifiestan de tres maneras; a) Influyen en el ambiente. Si la imagen que proyectamos es de que todo a nuestro alrededor anda mal, seguramente que las cosas se convertirán en peores; en cambio si nuestra proyección es positiva, inuiremos definitivamente en forma agradable sobre nuestro medio. b) Son contagiosas. Al enfrentar una situación con un estado de ánimo determinado, logramos influir en las personas que están cerca de nosotros y provocamos los resultados, por lo que se deduce que estas actitudes pueden ser altamente contagiosas. Y por último, c) Controladas. Por ejemplo, si en una plática amena de dos amigos, es interrumpida por un tercero que llega enfurecido, insultando a uno de ellos, de él depende (del ofendido) dejarse llevar por los sentimientos que ese tercero le desea transmitir.

3.2.4 La Motivación y los Valores.

- La Motivación. “Abraham Maslow, define el motivo como: Una necesidad insatisfecha. Y que la motivación significa moverse, dirigir mis acciones hacia algo que deseo alcanzar”. (Moyano 1981, 103)

Esta puede ser interna y externa. La interna se refiere a todo aquello que se produce dentro de mí y me resulta motivante. Las externas son aquellas que me motivan a partir de estímulos del medio ambiente.

Fingermann, “la define como el impulso necesario para la acción”. (Fingermann 1971, 42)

- Los Valores. “Valor es todo aquello que tiene significado relevante en nuestra vida, de él dependen los ideales que nos forjemos.

Los más importantes son: El valor económico, el social, el intelectual, el físico, el estético, el afectivo, la autenticidad, lo moral y lo religioso.

- El valor económico. Se considera un medio por el cual podemos satisfacer las necesidades de los valores y proporciona seguridad y estabilidad en sus frutos.

- El valor social. Es la necesidad de asociarse, es un instinto, es algo tan necesario en la sociedad en que vivimos que determinan las relaciones interpersonales, para alcanzar metas.

- El valor intelectual. Implica el uso de la razón, sin embargo, consiste en organizar y planear nuestros pensamientos y actos, con una postura analítica - sintética.

- El valor físico (salud). Es un valor indispensable para poder disfrutar la vida y para actuar. Los demás valores sin ella es realmente difícil llegar a la autorealización.

- El valor estético. Se considera a la belleza, la elegancia, lo agradable, lo sublime y lo bonito. Por lo que nuestros sentidos se educan a apreciarlos y de esta manera también a nuestros sentimientos.

- Valor afectivo. Este se encuentra ante la disyuntiva de lo espiritual y lo material entre la inteligencia y la voluntad de las personas.

- Valor de la autenticidad y la honestidad. Están íntimamente ligados, el ser auténtico y honesto con uno mismo implica aceptarse uno tal y como es, no buscar patrones de conducta para copiarlos.

La honestidad como los demás debe ser abierta pero sutil. Por ejemplo, la diplomacia y la sinceridad implican prudencia y tomar en cuenta los sentimientos de la otra persona, en tanto la franqueza y la hipocresía nos pueden desvirtuar del camino de nuestros valores.

- El valor moral. Distingue el bien del mal. Se refiere al “deber ser” de las actividades humanas y es a través de este que se alcanza la felicidad.

- El valor religioso. Este es el resumen de todos los valores, se considera la base que los sostiene”. (Moyano 1981, 119)

3.2.5 La Comunicación.

- La Comunicación. “Es un proceso dinámico que se usa para la transmisión de ideas, conceptos, impresiones, actitudes o estados de ánimo”.

Para que esta comunicación sea completa, debe tomar en cuenta a la otra persona, no simplemente decirle lo que deseamos, sino asegurarnos que realmente transmitimos nuestra idea en forma adecuada y que fue entendida en el sentido en que lo dijimos”. (Moyano 1981, 75)

3.2.6 La Personalidad y la Creatividad.

- La Personalidad . “Es una modalidad total de la conducta de un individuo, pero no es necesariamente la suma de sus características particulares o rasgos, sino el producto de su integración total”. (Moyano 1981, 158)

El temperamento, constituye un aspecto importante de la personalidad, esto se refiere a las tendencias innatas que sustentan los rasgos de la personalidad, y va evolucionando de acuerdo a la edad. (Moyano 1981, 159)

Fingermann la define como: “un conjunto unitario en que se integran el temperamento, el carácter, la inteligencia y la constitución física”. (Fingermann 1971, 74)

- La Creatividad. “La creatividad se considera una expresión natural en cualquier persona sana mentalmente. Es la herramienta más útil para la solución de problemas”. (Fingermann 1971, 100)

“Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que depende de un conjunto de conductas caracterizadas para la originalidad, el espíritu de adaptación y la realización concreta de actividades”. (Moyano 1981, 199)

3.2.7 Estilos de Comportamiento.

- Estilos de Comportamiento. “Son todas aquellas cosas que realizamos o que decidimos no realizar, es decir, una serie de conductas las que lo componen”. (Moyano 1981, 219)

“La conducta son las reacciones que tenemos ante determinado estímulo”. (Moyano 1981, 220)

Los estímulos pueden ser: internos y externos. Los primeros parten de nuestro interior como pensamientos, ideas, motivos, etc. Y los segundos, provienen del medio ambiente como personas, situaciones y cosas.

Por otro lado “El comportamiento puede ser estable, cuando es un estilo fijo pero adecuado, positivo para nuestra sociedad. El comportamiento inestable se manifiesta en las personas volubles, indefinidas e indecisas, etc.” (Moyano 1981, 221)

3.2.8 La Relación con los Otros.

“Supone la percepción sobre sí mismo y sobre lo que nos rodea”. (Moyano 1981, 255)

3.2.9 El Tipo de Grupo.

- Grupo. “Es la unidad básica natural de cualquier comunidad, está constituido por varias personas que tienen algo en común e interactúan entre sí para lograr su objetivo”. (Moyano 1981, 285)

La interdependencia entre los individuos y grupos se da de dos maneras. “Del individuo hacia el grupo y del grupo hacia el individuo. Dentro de este grupo se presentan tres situaciones diferentes como:

- atracción positiva: la persona se siente motivada a convertirse en miembro o a seguir siéndolo.
- atracción neutra: La membresía le resulta indiferente al sujeto.
- atracción negativa: El individuo no desea pertenecer al grupo.

El otro grupo presenta distintos tipos de aceptación como lo son:

- La aceptación positiva. El grupo considera al individuo capaz de aceptar las normas y le asegura un logro en el mismo.
- La aceptación neutra. Los miembros toleran o sienten indiferencia a la persona aún cuando ésta actúe conforme a las reglas establecidas.
- La aceptación negativa : Los integrantes del grupo tratan al sujeto como no perteneciente a él”. (Moyano 1981, 287)

3.3 Relación en el Trabajo.

El planteamiento del problema, en el capítulo uno, habla de la importancia del estudio sobre la relación interpersonal que existe entre jefes y empleados y la influencia que esto tiene en el desempeño de su trabajo y acerca de esto se menciona lo siguiente: “El grupo es una unidad y las relaciones entre el personal y los mandos constituyen el factor fundamental de la eficiencia del trabajador”. (Fingermann 1971, 7)

3.3.1 Clima Organizacional.

Se dice que un clima social es benigno y sano cuando “el personal se mueve con cierta libertad, sin que por ello se rompa el principio, de autoridad que ejercen los jefes porque hay un respeto recíproco”. (Fingermann 1971, 99)

3.3.2 Actuación de los Jefes.

“El tipo de autoridad puede aplicarse a un sólo subordinado, o bien a todo un grupo, donde siempre se trata de relaciones interpersonales, cuya acción puede ejercerse según los siguientes principios señalados por la doctora Baumgarten:

- a) El principio de autoridad.
- b) El principio de igualdad.
- c) El principio de subordinación” (Fingermann 1971, 64)

El Primero, se refiere al tipo de personas que entran fácilmente en contacto con las demás y ganan su simpatía y confianza, sin hacer distinción de clase o de jerarquía.

El segundo, se refiere al tipo de personas que sus relaciones sólo son posibles con las de su propia clase o las que pertenecen a su propio medio social.

El tercero, se refiere a las personas que prefieren el contacto con personas a las cuales consideran inferiores, porque así pueden satisfacer sus tendencias a la dominación y/o aquellos que se encuentren a gusto con personas a las cuáles consideran superiores, conscientes de su incapacidad y con tendencia a la sumisión, esperan recibir un reflejo de la superioridad social o intelectual de los demás.

La actuación de los jefes se clasifica en cuatro categorías:

a) “La actitud burocrática. Se rige exclusivamente por normas rígidas establecidas por reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y responsabilidad personal con el jefe.

b) La actuación autocrática. Se caracteriza por motivarla, principalmente, la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Es de carácter egocéntrico y en el fondo, sólo busca prestar un servicio a su yo personal. Existe una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.

c) La actuación simpática. Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potenciales, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas, pero es capaz también de aplicar sanciones y castigo.

d) La actuación democrática. Se caracteriza por estar concentrado el interés del grupo. El jefe democrático aspira al perfeccionamiento del equipo al cual dirige. Exige una sincera cooperación”. (Fingermann 1971, 65)

3.3.3 Importancia de la capacitación a Jefes y Satisfacción en el trabajo.

“En el campo de la industria, un personal aunque posea las mejores aptitudes, si es dirigido por un jefe incapaz dará un rendimiento mediocre. Esto significa que la influencia del jefe es decisiva para la buena marcha de la empresa, ya que el nivel de rendimiento y la calidad del trabajo, así como la atmósfera moral imperante en los talleres y en las oficinas, son efectos de la influencia de la personalidad del jefe”. (Fingermann 1971, 164)

Por ello, se considera de gran importancia la participación positiva de estos en el ambiente laboral, por medio de una capacitación eficaz, que les proporcione herramientas necesarias para desarrollarse con habilidad, como son la objetividad, la empatía, la confianza en sí, el espíritu de decisión, la iniciativa, el ser emprendedor, etc., y al mismo tiempo lograr el desarrollo del resto de las personas a su cargo.

SATISFACCION EN EL TRABAJO.

“Es evidente que la tarea del jefe se realiza con eficiencia sólo cuando el trabajo se efectúa con satisfacción. Para lograr este fin el jefe debe observar continuamente a sus subalternos, animarlos en su trabajo y si hay un descontento buscar las causas, ya que en un clima que no es satisfactorio, se trabaja con desgano y decae la productividad”. (Fingermann 1971, 20)

Por otro lado, Gustavo Palafox nos dice que “la reciprocidad entre satisfacción y productividad es inequívoca. El personal satisfecho es productivo y la productividad es fuente importante de satisfacción”. (Palafox 1995, 42)

RECONOCIMIENTOS.

Fingermann menciona la importancia de los reconocimientos en relación a la satisfacción en el trabajo: “La satisfacción sentida se traduce en la conducta y se vuelca sobre las personas del contorno ambiental y particularmente sobre el jefe que emitió el reconocimiento.

Tal estado afectivo se traduce, además en un sentimiento de adhesión a su persona y se extiende a la empresa a que sirve”. (Fingermann 1971, 139)

“En general, la satisfacción íntima que experimentan es mucho mayor por el reconocimiento recibido, sobre todo si fue hecho en público ante sus compañeros”.
(Fingermann 1971, 140)

CAPITULO IV

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

4.1 Definición.

Una organización es un grupo de personas (2 ó más), que se unen para lograr metas comunes con objetivos previamente establecidos.

Toda organización nace con el fin de coordinar las actividades de un grupo para el logro de un objetivo común, con división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

La comunicación como proceso organizacional, es un fenómeno de grupo, es decir social, más que un hecho individual o personal.

A continuación se exponen algunas definiciones de comunicación organizacional de acuerdo a los distintos autores:

“Katz y Kahn en 1966 explican la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización”. (Goldhaber 1991,21)

“Witkin y Stephens en 1972, definen al sistema de comunicación organizacional como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la organización”. (Goldhaber 1991,22)

También señalan que este tipo de comunicación:

a) ”Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

b) Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y su medio empleado.

c) Implica personas, sus actividades, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”. (Goldhaber 1991,23)

Fernández Collado la define desde su punto de vista como:

“Un fenómeno natural que se da en toda organización, el cual incluye un conjunto de técnicas y habilidades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, con el fin de cumplir mejor y rápidamente con los objetivos planteados.” (Fernández Collado 1991,31)

En conclusión, podemos definir la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.” (Goldhaber 1991,23)

Desde mi punto de vista, la comunicación organizacional es un flujo de información que se establece dentro de una organización entre los miembros de ésta, y que sirve para facilitar y encaminar al cumplimiento de objetivos y metas comunes, o para dificultarlas.

4.2 Tipos de Comunicación en las Organizaciones.

4.2.1 Formal e Informal.

En toda organización, existen flujos de mensajes que se envían a través de distintos canales. Estos pueden ser de tipo formal e informal.

Las comunicaciones formales son aquellas en las que se plantean objetivos y ciertos patrones de coordinación donde se establecen jerarquías.

“Aquellas donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización”.

(Martínez de Velasco y Nosnik 1993,23)

Este tipo de comunicación se manifiesta de tres maneras:

- Vertical hacia arriba, o ascendente. Aquellos mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, con el propósito de proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias.

- Horizontal o lateralmente. Es el intercambio lateral de mensajes entre personas del mismo nivel de autoridad, dentro de una organización.

Por otro lado, la comunicación informal, es un sistema oculto e invisible. Se caracteriza por no seguir las líneas escalares o funcionales.

4.2.2 Comunicación vertical hacia abajo.

“Son los mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. Implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas.” (Goldhaber 1991,29)

“Katz y Kahn, clasifican esta comunicación en cinco grupos:

- Instrucciones de trabajo. Estas se realizan en función a órdenes sobre determinada tarea.

- Racionalidad del trabajo. Su fin es concientizar sobre la importancia del trabajo personal y su contribución con el objetivo global de la organización.

- Procedimientos y Prácticas. Proporciona la información sobre cómo debe de ser realizado el trabajo, además de darles a conocer sus derechos y obligaciones dentro de la organización.

- Información de retroalimentación. Se refiere a los reconocimientos que deben darse a un trabajador, como resultado de realizar favorablemente su trabajo.

- Adoctrinamiento de los objetivos. Información para inculcar un sentido de misión en los participantes, con el fin de que hagan propia dicha misión y no la visualizan como exclusiva del sistema”. (Goldhaber 1991,132)

4.2.3 Comunicación vertical hacia arriba.

“Es aquella que se da a través de mensajes emitidos de los niveles bajos a los niveles superiores, dentro de la escala jerárquica de una organización”.
(Martínez de Velasco y Nosnik 1993,41)

Esta comunicación puede comprender aspectos tales como reportes, informes, sugerencias, entrevistas, respuestas a encuestas de actitud, etc. Además se puede llegar a conocer la opiniones y necesidades de los empleados y un medio eficaz para la toma de decisiones adecuadas.

Las comunicaciones ascendentes brindan a la dirección, retroalimentación procedente de los subordinados con relación a las comunicaciones descendentes. Además, crea un canal por el que la administración mide el clima organizacional.

También, permite la participación de empleados en la toma de decisiones, con el propósito de aumentar la motivación del personal y la satisfacción con sus tareas, dando como resultado una mayor productividad dentro de la organización.

4.2.4 Comunicación Horizontal.

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Se relacionan para resolver problemas, relacionados con la coordinación entre departamentos y problemas de rumor.

Esta comunicación comprende juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, paneles, seminarios, etc.

Las comunicaciones horizontales suelen ser más flexibles e inestables, por lo que su control resulta más difícil. Suelen ser más informales que formales. Su importancia “estriba en el impacto que esta información tiene en las personas, como tales, más que por su posición formal o nivel jerárquico en la organización”. (Bertoglio 1975,169)

4.3 Principales barreras de la comunicación.

Toda organización al pertenecer a un sistema abierto, está expuesta a múltiples y diferentes barreras en su comunicación; es decir, al manejo de información inadecuada, exagerada, escasa, falsa o compleja.

“La tendencia a analizar: es una de las principales barreras para la comunicación interpersonal. Es nuestra muy personal tendencia a juzgar, a analizar, a aprobar o desaprobar las declaraciones de la otra persona o del otro grupo”. (Rogers y Roethlisberger 1989,162)

Así mismo es imposible que exista una verdadera comunicación cuando el receptor “No vive ni supone las mismas cosas, ni comparte los mismos valores”. (Rogers y Roethlisberger 1989,164)

Es considerado el obstáculo más grande para la comunicación interpersonal “ la incapacidad del hombre para escuchar a su interlocutor de manera inteligente, comprensiva y hábil”. (Rogers y Roethlisberger 1989,162)

BARRERAS EN LA COMUNICACION DESCENDENTE

A continuación se mencionan algunas de las barreras en las diferentes direcciones en la organización, según Goldhaber:

- “El apoyarse excesivamente en métodos de difusión escritos y mecánicos (Hardware). En vez de contactos personales y comunicaciones cara a cara, donde no permite la retroalimentación y la comunicación es monodireccional.

- La sobrecarga de mensajes. Al saturar al empleado de boletines, memorandos, cartas, anuncios, revistas, etc., éste tiende a reaccionar negativamente ante los mensajes, sobre todo, al ser mensajes que no lo afectan directamente.

- El momento oportuno. Considerar cuál es el mejor momento para enviar el mensaje y el impacto que ocasionaría el no lograrlo, en la conducta de los empleados.

- La filtración. Esta puede deberse a los numerosos eslabones de la red, las diferencias perceptivas de los empleados, o a que no se confía en el supervisor”. (Goldhaber 1991, 132)

BARRERAS EN LA COMUNICACION ASCENDENTE.

El problema básico de las comunicaciones hacia arriba es su corto alcance. En asuntos normales, es hacia el nivel superior más inmediato.

Martínez de Velasco y Nosnik, considera cuatro barreras principales en la comunicación ascendente:

- “Filtros de la comunicación ascendente. Mensajes que se envían para aumentar su credibilidad y mejorar su posición, bloqueando de esta manera mensajes que pudieran ser negativos para su imagen.

- El flujo de la comunicación ascendente. Este tipo de comunicación sufre en muchas consecuencias demoras debido a que se mueve con lentitud. Esto es por la tendencia a pensarse mucho antes de enviar el mensaje haciendo el flujo muy lento.

- El no respetar jerarquías. En ocasiones esta comunicación ascendente suele brincar niveles jerárquicos con el propósito de que la información llegue más fresca y directa a los superiores. Por lo que puede provocar roces o enfrentamientos entre niveles.

- Necesidades de respuesta. La gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso de los mensajes futuros. La falta de respuesta trae como consecuencia el desaliento de esta e impedirá la comunicación”.

(Martínez de Velasco y Nosnik 1993, 49)

BARRERAS EN LA COMUNICACION HORIZONTAL.

Martínez de Velasco y Nosnik definen dos de ellas:

- “Competencia desleal o rivalidad. Cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que éste último sea menos eficiente.

- La especialización de las personas o competencia. El tratar de optimizar los recursos personales, sin tomar en cuenta el efecto que esto causa en la organización”. (Martínez de Velasco y Nosnik 1993, 57)

Goldhaber menciona una de ellas:

- “La falta de motivación. El menciona que los beneficios que consigue la organización se derivan principalmente de una mayor sensibilidad con los superiores y con los subordinados que con los iguales”. (Goldhaber 1991, 140)

CAPITULO V

COMUNICACION INTERNA

5.1 ¿ Qué es la Comunicación Interna ?

Toda comunicación que se da en el ámbito organizacional requiere de eficacia. Necesita de un flujo constante y adecuado de mensajes que permita que cada una de las personas participantes, conozca plenamente las actividades de su organización. De esta manera es posible que el personal se una al cumplimiento de sus metas y objetivos.

La comunicación en organizaciones se divide en dos grupos: comunicación interna y externa.

La comunicación interna se refiere al flujo de mensajes que se dan dentro de la red de una estructura organizacional. Por medio de ella se integra y supera un grupo; fomentando su satisfacción y cooperación para el logro de objetivos y metas planeadas por la organización.

“Todas aquellas actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de canales de información que sean capaces de mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con el logro de los objetivos planteados”. (Fernández Collado 1991, 32)

La comunicación interna comprende reuniones de los supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, del sistema de sugerencias, informes técnicos, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

En general, esta comunicación motiva al personal, proporciona una mayor integración e información sobre sucesos que ocurren dentro de la compañía.

La comunicación externa, es aquella que se da hacia afuera de la organización y su fin es mantener y mejorar las relaciones con los públicos externos, y proyectar una buena imagen de la organización.

5.2 Principales Actividades de la Comunicación Interna.

Dentro de la organización deben de existir los medios y actividades que le faciliten mantener informado al personal, de cualquier nivel, jerarquía, etc.

Una actividad propia de esta comunicación, es el uso adecuado de los medios internos de comunicación, considerados como el canal que transmite los mensajes a los miembros de la organización, procurando que sean conducidos por el medio interno o el canal más eficaz.

Entre las actividades básicas de la comunicación interna se encuentran las siguientes:

- Memorandos. Avisos impresos, es decir, los medios visuales que emplean básicamente el papel. Su contenido puede ser mecanografiado, impreso o perforado. Sustituyen comunicaciones de contacto personal con fines de control.

- Boletines. Estos son más impersonales que los anteriores y aparecen periódicamente. Este tipo de impreso, se manda a través de correo electrónico. (Medio computarizado que opera en función a una red).

- Publicaciones o revistas empresariales. Consideradas como un sustituto de las comunicaciones verbales. Consiste en combinaciones de palabras, colores,

ilustraciones y tipografía. Según las necesidades de la empresa estas pueden tener una periodicidad semanal, quincenal, mensual, bimestral o trimestral.

- Informes anuales. Comunica sobre el progreso y situación financiera de la empresa así como previsiones para el futuro. Aparece cada año.

- Tableros de Avisos. Se consideran como instrumentos utilizados para la distribución de mensajes escritos o impresos, a los que cualquier miembro de la organización tiene acceso.

- Sistemas de sugerencia. Permite que los empleados puedan aportar ideas, dudas o sugerencias a niveles superiores.

- Reuniones. Consiste en un pequeño grupo de personas que persiguen un interés en común, donde se expresan con igual oportunidad.

- Guías. Proporciona información permanente de los programas, prácticas y procedimientos de la empresa en cuanto a relaciones laborales. Usualmente se utilizan en programas de inducción.

- Manuales. Provee información necesaria de como hacer las cosas sobre temas concretos.

- Videos. Son reproducciones mecánicas de acciones reales o reconstruidas o de lugares, personas, actividades, procedimientos con la finalidad de estimular la participación y la observación.

5.3 Importancia del Canal.

En las grandes organizaciones, los medios que se utilizan para transmitir información, son de tipo masivo, esto es, para que el propósito por el que fueron enviados los mensajes, se cumpla.

Estos medios de comunicación interna, son tomados como enlace entre un miembro y todo el sistema. Sin embargo, su uso inadecuado, ocasiona problemas de entendimiento al transmitir los mensajes.

Los mensajes en la organización se transmiten generalmente a través de dos métodos importantes: software y hardware.

El primero, se desarrolla por medio de cartas interpersonales, con actividades orales o escritas. Depende particularmente de maneras de pensar, hablar y escuchar; como son conversaciones, discursos, entrevistas, memorandos, cartas, informes, etc.

El segundo, se refiere a los medios que dependen de alguna fuerza mecánica o eléctrica para su funcionamiento. Incluye operaciones tecnológicas como son la radio, el teléfono, el teletipo, el microfilme, la computadora o el video.

Por último, está el correo electrónico.

Actualmente los sistemas de envío y recepción de mensajes que se presentan en las organizaciones, han evolucionado enormemente y es donde aparece la nueva era de las computadoras. Existen computadoras mejor equipadas con un sistema de video texto, que proporcionan lo que se conoce como 'correo electrónico'.

Este sistema permite el envío de distintos tipos de mensajes (como cartas, mensajes escritos, etc.) de una computadora a otra.

CAPITULO VI

COMUNICACION INTERPERSONAL

Las relaciones interpersonales, juegan un papel de vital importancia y marcan un punto clave dentro de la organización. El ambiente de una organización, es la situación que rodea al individuo en su trabajo y determina la productividad y satisfacción de éste.

6.1 Definición.

“Una interacción de naturaleza convencional, que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contacto cara a cara”. (Fernández Collado 1991,64)

La comunicación interpersonal se lleva a cabo entre dos o más personas en forma directa y físicamente cercanas, donde interactúan los cinco sentidos y se proporciona retroalimentación inmediata.

6.2 Características.

La comunicación interpersonal efectiva se caracteriza por cinco cualidades, según Teresa Fuentes:

- “Apertura o libertad. Se refiere a la disponibilidad para lograr abrir a la otra persona con la que se está interactuando. Es una manera o medio, que proporciona o revela información acerca de uno mismo aún cuando se quiera mantener oculta; pero que es relevante para el encuentro.

- Empatía. La mayor dificultad de todas las cualidades de comunicación, es la habilidad de enfatizar con otro individuo. El enfatizar, con otro individuo se refiere a sentir como la persona lo hace, es decir, sentir del mismo del modo.

- Soporte. Para que la comunicación sea efectiva debe tener sustento o respaldo. Las dos características anteriores no sobrevivirían en una situación amenazante, si sienten que lo que dicen puede ser criticado o atacado.

- Positivismo. Esta se refiere a tres distintos aspectos o elementos:

a) Las personas que se sienten negativos acerca de ellos mismos, invariablemente van a comunicar este sentimiento a los demás.

b) Esta comunicación también se crea si un sentimiento positivo que es comunicado, consigue que la otra persona se sienta mejor y va a fomentar más participación activa en un nivel más significativo.

c) Un sentimiento positivo en situaciones que rodean la comunicación en general es de gran importancia para que la interacción sea efectiva. Por el contrario, cuando una persona con la que se interactúa lo hace con respuestas negativas, o que no disfruta el intercambio, o no responde favorablemente hacia la situación o el contexto, la comunicación fracasa y resulta poco agradable". (Fuentes 1989,45)

- Igualdad. En toda situación es probable que ocurra una desigualdad. Una persona será más inteligente, más rica, más guapa o mejor que otra.

La comunicación interpersonal es en general más efectiva cuando en la atmósfera existe igualdad. Esto no quiere decir que las personas que no son iguales no se pueden comunicar. Sí pueden.

Por otro lado, la similitud y diferencias se refieren a cualquier característica de edad, religión, políticas, status financiero, nivel de educación, etc.

6.3 Estilos, Formas y Funciones.

La relación interpersonal, se compone de tres estilos importantes de comunicación. El estilo consultativo, el casual y el íntimo.

El estilo consultativo. Son todas aquellas charlas o discusiones de negocios y grupos pequeños, donde participa la Dirección. Misma que controla que no se proporcione información innecesaria o ya conocida y facilita información esencial para la interacción. No existe una planeación extensa del cómo se va a decir y de lo que se va a decir, ya que se considera innecesario.

El estilo casual. Es en el cual un amigo y personas que se encuentran dentro, es decir, que tienen un encuentro, interactúan. Este estilo se caracteriza por utilizar palabras informales y situaciones informales.

El estilo íntimo. Se refiere al uso personal y privado del lenguaje utilizado, en clave o suprimiendo palabras. No podrá ser tema de conversación.

Teresa Fuentes hace referencia a cuatro diferentes formas o niveles de comunicación interpersonal que a continuación se mencionan:

1.- “Comunicación intrapersonal. Mensaje - Receptor

Es el acto de la comunicación que se lleva a cabo entre el receptor y el mensaje o pensamiento. Es la comunicación con uno mismo.

2.- Comunicación doble.

Mensaje - Receptor

Receptor - Mensaje

Se realiza entre dos individuos que se comunican entre sí. Puede variar desde el tipo formal de comunicación hasta el tipo informal. Tiende a influir efectivamente sobre opiniones, actitudes, creencias, valores, etc.

3.- Comunicaciones públicas.

Tiene origen en el orador hacia el público, aunque esta pueda responder con retroalimentación, inclusive con preguntas, comentarios, etc. En su mayoría es formal y el tema se planea palabra por palabra. Varía desde un salón de clase hasta una audiencia de mil personas.

4.- Comunicación en pequeños grupos.

Esta se desarrolla, usualmente, en grupos de cinco a diez personas, donde éstas interactúan y se encuentran próximas unas a otras. En ocasiones, a pesar de la proximidad puede ser que no se establezca una interacción real y mutua.

Las funciones que atienden las comunicaciones interpersonales y que le dan sustento a pesar de ser tan complejas, son las siguientes:

- Cuando el lenguaje está orientado al emisor o al que trasmite el mensaje. Sirve o deja un propósito emotivo. Nos dice algo acerca del comunicador.

- Cuando la comunicación está orientada al canal. Sirve principalmente para crear lazos de unión entre las partes involucradas en el acto de la comunicación. Su función es abrir los canales de comunicación.

- Cuando el lenguaje está orientado al mundo de la gente, objetos y relaciones entre personas se considera una comunicación referencial o informativa. Esta función informativa es para comunicar al otro lo que esta persona no sabe. Algo nuevo.

- Cuando la comunicación está orientada primordialmente al mensaje, la función es poética. Esta sucede cuando estas funciones dan belleza o cierta distinción a los mensajes.

- Cuando el lenguaje está orientado al receptor es llamado directivo o persuasivo. Persuade la respuesta del receptor de reír, de sonreír o relajarse, etc”. (Fuentes 1980,14)

6.4 La comunicación no verbal.

La comunicación no verbal constituye la esencia del acto comunicativo interpersonal. Se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Es conocida como ‘lenguaje del cuerpo’, ‘lenguaje mudo’.

“La comunicación no verbal es el intercambio de información basados en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso”. (Fernández Collado 1991,68)

Este lenguaje puede clasificarse en tres elementos que conforman esta interacción:

- El lenguaje de los signos. Incluye formas de codificación en las que palabras, números y signos de puntuación son sustituidos por gestos.

- El lenguaje de acción. Comprende todos los movimientos que se realizan caminar, comer o trabajar. Atienden a propósitos personales.

- El lenguaje de los objetos. Abarca cualquier despliegue intencional o no, de cosas materiales.

Las dimensiones que presenta la comunicación no verbal, según Fernández Collado, son siete y se mencionan a continuación:

- “El espacio. Abarca desde el espacio físico de que disponen las personas, hasta la forma en que se ubican en relación con los demás durante los eventos de comunicación, (la mayoría de las veces reflejan el status de los individuos).

- La conducta táctil. Incluye comunicaciones a través del contacto físico.

- Apariencia física y el vestido. Incluye desde señales que se emiten con la simple presencia, aún antes de actuar. El atractivo, la cara, el olor, el pelo, la ropa, los accesorios y el maquillaje.

- El movimiento del cuerpo y la postura. Se refiere a lo que el individuo expresa a través del manejo de su cuerpo, cuando se relaciona con otros.

- Las expresiones faciales. A través del rostro es como se comunican los estados emocionales, actitudes hacia los demás y los elementos de retroalimentación necesarios en la conversación. Considerada al igual que el habla, la fuente de información en las relaciones interpersonales.

- La conducta visual. Este comportamiento es determinante en encuentros interpersonales. Regula la corriente de comunicación, proporciona

retroalimentación, expresa emociones y es de utilidad para definir la naturaleza de la relación.

- Aspectos no lingüísticos del discurso. Esto se refiere a la envoltura de las palabras al hablar. Incluye variables como pausas, velocidad, acento, claridad. Todos los sonidos que además de las palabras podemos emitir por medio de la boca.

- El tipo de lenguaje utilizado. Técnico, simple, erudito, vulgar, formal e informal; los eufemismos, disimulo o disfraz ante una situación; el albur, los mensajes privados, etc”. (Fernández Collado 1991,70)

6.5 Variables.

Para la coordinación eficiente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información.

Esta se agrupa en diez grandes categorías:

1. “Instrucciones de trabajo. El grado de formalidad de relaciones, como conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.

2. Retroalimentación sobre el desempeño. Es necesario que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa.

3. Noticias. Informes acerca de la organización. (El entorno, el mercado, los productos, los compañeros, etc.), que permitan que las personas estén al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.

4. Información de carácter personal. Esta clase de información, humaniza las relaciones de trabajo y permite a los individuos conocerse entre sí más allá del rol laboral.

5. Proximidad. La cercanía física, aumenta la frecuencia de las interacciones, lo cuál lleva a una centralización de las actitudes hacia los demás.

6. Similitud de las actitudes. Generalmente, la gente suele encontrar atractivos, con quien comparte puntos de vista similares, lo cual hace que la comunicación se de con más facilidad.

7. Complementariedad de necesidades. Se aplica a situaciones donde la necesidad de algunas personas se complementa con las necesidades de cierta persona. Se establece una relación cooperativa, donde hablan de los mismos temas y hacen cosas similares.

8. Diferencias de status. Esta influencia, depende de la posición relativa de sus interlocutores. Es común que algunas personas admitan su inseguridad o nerviosismo, al dirigirse a su jefe. Esto entorpece el flujo de información y por supuesto la calidad de la interacción.

Por ello, es importante hacer énfasis en las semejanzas y no en las diferencias existentes. También es cierto que la gente prefiera ser dirigida por quien es percibido como más poderoso. De nivel más alto.

9. Autorevelación. Es el hecho de compartir información personal y privada, que la persona se niega a revelar, como la personalidad, los valores y las creencias individuales. Esta información, proporciona poder de la persona quien la aporta, sobre la persona quien la revela. En ocasiones puede utilizarse en su contra.

10. Empatía. Es la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor”. (Fernández Collado 1991,73)

6.6 Credibilidad Interpersonal.

Aristóteles decía que la capacidad de persuasión del orador sobre el tema tratado, es determinante para su credibilidad ante quienes lo escuchan, y es de fundamental importancia la posición o título que dicha persona ocupa.

Los tres aspectos que inspiran confianza en el orador son el tener sentido o buen sentido, carácter moral y voluntad o buena voluntad.

6.6.1 Tipos de Credibilidad.

Según Teresa Fuentes, debemos distinguir tres tipos de credibilidad:

- “Inicial. Se refiere a cómo el comunicador es visto antes de que la comunicación empiece, sin tener en cuenta con quien hablamos o a quién leemos o escuchamos. Esto ocasiona, que el mensaje se vea dominado, o disminuido en el grado de credibilidad, (frecuentemente funciona de acuerdo a título o posición de las personas).

- Derivada. Dentro de cualquier comunicación, hablamos de nosotros mismos, ya sea implícita o explícitamente (expresiones faciales, temas que hablamos o énfasis bucal que le damos). Todo dice algo de nosotros mismos.

- Final. Finalmente el que escucha; percibe basado en lo que toma lugar durante el encuentro interpersonal”. (Fuentes 1980, 23)

6.6.2 Variables.

Existen diferentes circunstancias específicas que nos hacen cambiar la percepción de la credibilidad de un individuo en particular, como:

- La manera en que el mensaje es presentado, influye en gran manera.
- El que una persona comunique con vacilación, con ansiedad, o con una gramática pobre.
- La estabilidad o serenidad con la que se presente uno mismo, ante una audiencia.
- De acuerdo a la similitud que la persona tenga con nosotros, facilita la credibilidad de ésta (creencias, antecedentes, actitudes, metas y ambiciones). Mientras mayor parecido exista entre ellos, más creíble o más fácil de creer le resulta a la persona.

Para otros, la persona más creíble es la más competente, y actos de la personalidad y dinamismo son relativamente sin importancia.

En general, la credibilidad de las personas depende de muchas circunstancias; es muy compleja. Siempre va a depender de la percepción individual que cada uno tenga en relación a la persona y ésta va a ser influida en diferentes aspectos.

6.7 Comunicación Interpersonal en Interacción Jefe - Subordinado.

Las reglas que rigen las interacciones en la vida organizacional pueden ubicarse en un continuo formalidad - informalidad.

Las primeras, forman parte de la cultura ideal de la organización, y es común que se encuentren registradas en reglamentos y manuales de políticas, por ello, pueden representar líneas generales de acción.

Por el contrario, las informales resultan más interesantes porque a pesar de no estar por escrito, son las que gobiernan la interacción (actuando, matizando y en ocasiones, vienen a contravenir a los oficiales). Estas forman parte de la cultura real de la organización y en su mayoría se aprenden por ensayo y error.

A continuación se mencionan algunas reglas comunes que permiten que la interacción entre jefes y subordinados sea efectiva, según Fernández Collado:

a) “Debe estar programada formalmente. De no ser así, el jefe decide quién inicia el intercambio y bajo que condiciones se realiza. Por ejemplo: ‘aver dígame’ (sic).

b) El intercambio no siempre sigue su curso normal, en ocasiones es necesario retrasarlo. Existen reglas que determinan quién puede posponerlo, qué tan larga puede ser la demora, cuántos retrasos puede haber sin afectar la relación y cuál debe ser el protocolo para solicitarlo. Esta persona es el jefe. El subordinado sólo podrá actuar bajo su propio criterio, a menos de tener razones muy poderosas y exponiéndose a la aceptación del jefe.

c) El manejo de temas preliminares o periféricos es fundamental en la etiqueta mexicana. El superior es quien sanciona la relevancia de los contenidos y marca las transiciones. Se recomienda tocar asuntos neutros como clima, salud, tránsito, etc.

d) La fijación de prioridades en cuanto a temas, corre por cuenta del superior. Estos pueden ser cruciales, relevantes, periféricos o indeseables.

e) El jefe es quién decide cuándo un tema ha sido tratado suficientemente.

h) Las interrupciones por parte del subordinado, (llamadas, visitas, etc.) ante su superior, son intolerables. Todo lo contrario para el superior, quién puede darse ese lujo.

g) La persona con más alto rango, es quién pone el punto final a la conversación, en caso de no hacer un tiempo de interacción previamente acordado.

h) La frecuencia y duración de las interacciones son determinadas previamente por el jefe. Los encuentros pueden ser formales (acuerdos), e informales (determinados por factores externos).

El grado de satisfacción es el resultado de la suma de interacciones entre jefe y subordinado. Es un punto importante de estudios de clima organizacional.

Las reglas de la comunicación superior - subalterno, como se ve, son planteadas dependientes de la voluntad del primero y es así como han funcionado en nuestra sociedad”. (Fernández Collado 1991, 80)

6.8 Barreras y Conflictos.

La relación interpersonal es un proceso delicado y complejo que requiere del desarrollo y actualización de ciertas habilidades. Es por ello, que se pueden presentar con facilidad interferencias que limiten el entendimiento.

A continuación se mencionan algunas de las limitantes que se presentan con más frecuencia en las organizaciones:

1. “Distorsión semántica. Es la asignación de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.

2. Distorsión serial. Es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra. Son malos entendidos creados cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.

3. Sobrecarga de información. Es el exceso de información recibida, que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.

4. Escasez de información. Ocurre cuando un miembro de la organización, carece de la información necesaria para desempeñar sus funciones y/o relacionarse con los demás”. (Fernández Collado 1991, 84)

CAPITULO VII

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

7.1 Diseño de la Investigación.

El diseño que se utilizó para la realización de esta investigación, fue el descriptivo y de observación, además de la herramienta tipo encuesta. La investigación se realizó aplicando encuestas al personal de la institución de Cáritas de Monterrey.

7.2 Determinación de la Muestra.

La institución donde se realizó el estudio, sólo nos permitió encuestar a 63 de 86 personas, debido a que el resto tenía mucho trabajo y poco tiempo disponible. Por lo que este estudio tiene el 70% de la percepción total de los individuos.

Se piloteó la encuesta para conocer la efectividad de la misma, para posteriormente hacer las modificaciones necesarias. Se utilizó una confiabilidad de un 90%, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.1$.

La institución aprobó la encuesta realizada y no propuso hacerle ningún cambio. Esta fue de carácter anónimo, se llevó a cabo en el lugar de trabajo de manera individual y privada. Para ello se elaboró una caja de cartón con una pequeña abertura, la cual se colocó en el área de recepción donde los empleados depositaron su encuesta. Esto aseguraba la confidencialidad y se les dio libertad para contestar abiertamente al cuestionario.

En general, hubo buena colaboración por parte de todo el personal, facilitando de esta manera el estudio del caso.

7.3 Diseño del Instrumento.

El instrumento pretende detectar qué influencia ejerce la relación interpersonal entre jefes y empleados en el desempeño de su trabajo y a partir de esto realizar las sugerencias al respecto.

La encuesta consta de diez preguntas, las cuales fueron diseñadas en forma mixta, es decir, de selección y abiertas.

La pregunta 8 se diseñó en forma mixta, se compone por una de selección y otra abierta. Las preguntas 1,4,5,7 y 9 son de selección, y las preguntas 2,3,6 y 10 son abiertas.

Las variables utilizadas para la elaboración de la herramienta se obtuvieron del marco teórico y mediante el método de observación.

Cabe mencionar que se hizo un tipo de encuesta tanto para jefes como empleados, con el fin de obtener una información global de la institución sin haber distinción de niveles, para de esta manera conocer la percepción del personal de manera general.

Ver encuesta anexo 1.

7.4 Descripción del Método Estadístico Utilizado.

Se utilizó el “Método de Prueba de Bondad de Ajuste. El cuál se basa en la cantidad:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \left(\frac{o_i^2}{e_i} \right) - n$$

Donde χ^2 es el valor de una variable aleatoria cuya distribución muestral se aproxima muy cercanamente a una distribución Ji^2 con $\nu = K - 1$ grados de libertad. Los símbolos o_i y e_i representan las frecuencias, respectivamente, para la celda i -ésima.

La prueba de independencia, se calcula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \left(\frac{o_i^2}{e_i} \right) - n$$

Donde la sumatoria se extiende a todas las celdas rc en la tabla de contingencia $r \times c$.

Con $\nu = (r - 1) (c - 1)$ grados de libertad, se rechaza la hipótesis nula de independencia en el nivel de significancia α ; de lo contrario, se acepta la hipótesis nula”. (Walpone 1992, 355)

Se utilizó una confiabilidad de un 90%, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.1$.

CAPITULO VIII

PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

8.1 Procesamiento de los Datos.

Para obtener los resultados de las preguntas de selección se determinó el total de la frecuencia de cada respuesta para así conocer el número de veces que habían sido respondidos los diferentes incisos a, b y c.

En el caso de las preguntas abiertas, el procedimiento que se utilizó fue vaciar la información de las diferentes respuestas para después catalogarlas por secciones y de ahí detectar el número de veces en que aparecían, es decir, la frecuencia que presentaban.

En base a los resultados obtenidos se seleccionó sólo cuatro de las preguntas realizadas en la encuesta, para realizar la correlación y la interpretación de ellas, ya que es precisamente en ellas donde se observaron las frecuencias relevantes, en base a las variables utilizadas.

A partir de esto se obtiene la opinión de las personas encuestadas y posteriormente se elaboraron conclusiones.

Los paquetes computacionales empleados en la realización de este estudio de caso, fueron los siguientes:

Los cuadros se hicieron en:	Microsoft Power Point versión 7.0.
El organigrama se hizo en:	Lotus Freelance Graphics versión 2.1.
El resto de la tesina se hizo en:	Microsoft Word versión 7.0.

8.2 Presentación de los Resultados.

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de cada una de las preguntas en las encuestas aplicadas al personal de la institución.

A continuación se ofrecen los resultados de las preguntas en donde se observó una frecuencia positiva, como son las preguntas 5, 6, 7, 8, 9, y 10.

En la pregunta número 5. (Los recursos con que cuenta usted para el buen desarrollo de su trabajo son:). Un 11.11% optó por el inciso a, un 85.71% por el inciso b, y un 3.17 % por el c.

En la pregunta número 6. (¿Qué área de la institución cree que necesita mayor atención para su buen funcionamiento ?). Se observó una tendencia por la necesidad de mejorar las siguientes áreas: Departamento de casos y el área de mantenimiento.

En la pregunta número 6 a. (Sugerencias).Se manifestaron las siguientes sugerencias: mejorar el servicio en general, un cambio en el proceso administrativo, mejorar instalaciones e integrar funciones entre los departamentos.

En la pregunta número 7. (¿Cree usted que en la institución haya personas ‘conflictivas’ que pudiesen afectar las relaciones de los empleados ?). Un 28.57% optó por el inciso a, un 49.20% por el inciso b, y un 22.22% por el inciso c.

En la pregunta número 8. (¿Cómo considera que es el entendimiento entre su jefe y usted al momento que él le da alguna instrucción de su trabajo ?). Un 28.57% optó por el inciso a, un 61.90% por el inciso b, y un 0% por el inciso c.

En la pregunta 8 a .(¿ Porqué ?). Una gran mayoría expresa el deseo de un trato más frecuente y directo con los jefes, mejorar la comunicación, comprensión y respeto entre ellos.

En la pregunta número 9. (¿Considera que las instrucciones que recibe por parte de sus superiores son claras y precisas ?). Un 58.73% consideró el inciso a, un 38.09% el inciso b, y un 3.17% el inciso c.

En la pregunta número 10. (Mencione algún aspecto positivo sobre su jefe inmediato). Una gran mayoría consideró que algunos de los aspectos positivos del jefe eran: el saber escuchar, el ser responsable, comprensible, positivo y perfeccionista.

En la pregunta 10 a .(Aspecto negativo de su jefe). Una gran mayoría consideró que algunos de los aspectos negativos del jefe eran: el ser cerrado, prepotente y su forma de trabajo afecta.

8.3 Presentación de Cuadros.

La presentación de estos cuadros, es el resultado de una correlación que se realizó con el fin de validar de una manera efectiva, la información proporcionada en éstos. Asimismo interpretar si existe evidencia de que la relación con el jefe depende o no, de motivos individuales del personal o son motivos relacionados con la institución.

El cuadro número 1, corresponde a las preguntas uno y dos. El cuadro número 2, corresponde a las preguntas uno y tres. El cuadro número 3, corresponde a las preguntas uno y tres. El cuadro número 4 , corresponde a las preguntas uno y tres. El cuadro número 5, corresponde a las preguntas uno y dos.

En cada cuadro se presenta una variable a analizar. La columna superior horizontal expone el tipo de variable y la columna vertical de la izquierda, expone el tipo de relación establecida entre jefe y empleado, cada uno con sus respectivos totales.

El número de la izquierda, dentro de cada cuadro, representa el número de personas que consideraron esa respuesta, mientras que el número dentro del paréntesis a la derecha, indica la cantidad de personas deseadas, según la fórmula estadística aplicada.

8.4 Interpretación de Resultados.

Enseguida se presentan los resultados en cuadros con su respectiva interpretación, sobre las preguntas que presentaron mayor frecuencia negativa y sobre las cuales se basa el estudio realizado. Estas preguntas son la número 1, 2, 3, y 4.

CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 1

A) ¿Considera que las relaciones entre jefes y empleados en esta misma institución son ?

B) ¿A qué cree que se deba ?

B) CARGA DE TRABAJO

		Sobre carga	Carga normal	Total
A) RELACION CON JEFE	Muy Buena	5 (7.14)	5 (2.85)	10
	Buena	35 (30.71)	8 (2.28)	43
	Mala	5 (7.14)	5 (2.85)	10
	Total	45	18	63

H_0 :La relación con el jefe es independiente de la carga de trabajo

H_i :La relación con el jefe es dependiente de la carga de trabajo

Decisión: Se rechaza H_0 .

Por lo tanto existe evidencia suficiente para concluir que la relación con el jefe depende de la carga de trabajo.

Región Crítica : $X^2 > 4.60$

con v : 2 grados de libertad

$X^2 = 6.64$

$\alpha = .1$

Interpretación del cuadro # 1.

Este cuadro presenta la tendencia en cuanto a una sobre carga de trabajo existente, expresada por los empleados que llevan una buena relación con el jefe.

Por otro lado, la tendencia evidente de sobrecarga de trabajo entre los empleados, puede entorpecer tanto la relación con el jefe como el buen desempeño de su trabajo.

CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 2

A) ¿Considera que las relaciones entre jefes y empleados en esta institución son ?

B) ¿ Qué propone usted para mejorar las relaciones ?

B) CONVIVENCIAS FUERA DEL TRABAJO

		Es necesario	No es necesario	Total
A) RELACION CON JEFE	Muy Buena	7 (9.76)	8 (5.23)	15
	Buena	29 (24.73)	9 (13.26)	38
	Mala	5 (6.50)	5 (3.49)	10
	Total	41	22	63

H_0 : La relación con el jefe es independiente de las frecuentes convivencias fuera del trabajo.

H_i : La relación con el jefe es dependiente de las frecuentes convivencias fuera del trabajo.

Decisión: Se rechaza H_0 .

Por lo tanto existe evidencia suficiente para concluir que la relación con el jefe depende de las frecuentes convivencias fuera del trabajo.

Región Crítica : $X^2 > 4.60$

con v : 2 grados de libertad

$X^2 = 5.38$

$\alpha = .1$

Interpretación del cuadro # 2.

Este cuadro presenta la tendencia en cuanto a la necesidad de realizar convivencias fuera del trabajo, misma que es expresada por empleados que establecen buena relación con el jefe.

Es evidente que el realizar convivencias fuera del trabajo entre jefes y subalternos, es importante para los empleados, lo cuál indica la inquietud por parte de ellos por establecer una mejor relación tanto dentro, como fuera de la institución. Es algo factible de llevar a la práctica y tener evidentemente resultados positivos al respecto.

CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 3

A) ¿Considera que las relaciones entre jefes y empleados en esta institución son ?

B) ¿Qué propone usted para mejorar las relaciones ?

B) CURSOS DE LIDERAZGO PARA JEFES

		Es necesario	No es necesario	Total
A) RELACION CON JEFE	Muy Buena	5 (6.98)	5 (3.01)	10
	Buena	34 (30.03)	9 (12.96)	43
	Mala	5 (6.98)	5 (3.01)	10
	Total	44	19	63

H_0 : La relación con el jefe es independiente de los cursos de liderazgo para jefes.

H_1 : La relación con el jefe es dependiente de los cursos de liderazgo para jefes.

Decisión: Se rechaza H_0 .

Por lo tanto existe evidencia suficiente para concluir que la relación con el jefe depende de los cursos de liderazgo para jefes.

Región Crítica : $X^2 > 4.60$

con v : 2 grados de libertad

$X^2 = 5.51$

$\alpha = .1$

Interpretación del cuadro # 3.

Este cuadro presenta la tendencia en cuanto a la necesidad de realizar cursos de liderazgo dirigidos a jefes, misma que es expresada por empleados que establecen buena relación con él.

Esto nos indica la necesidad de la impartición de cursos tales como de relaciones humanas, de comunicación y de liderazgo, los cuales fueron propuestos por los mismos empleados, por lo que favorecería en gran medida las relaciones entre ellos, mejorando las actitudes y el liderazgo por parte de los jefes, mismo que contribuye al buen desempeño del trabajo.

CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 4

- A) ¿Considera que las relaciones entre jefes y empleados en esta institución son ?
- B) ¿Qué propone usted para mejorar la relación ?

B) TRATO DIRECTO CON JEFE

		Es necesario	No es necesario	Total
A) RELACION CON JEFE	Muy Buena	5 (6.98)	5 (3.01)	10
	Buena	34 (30.03)	9 (12.96)	43
	Mala	5 (6.98)	5 (3.01)	10
	Total	44	19	63

H_0 : La relación con el jefe es independiente del trato directo con el mismo.

H_i : La relación con el jefe es dependiente del trato directo con el mismo.

Decisión: Se rechaza H_0 .

Por lo tanto existe evidencia suficiente para concluir que la relación con el jefe depende del trato directo con el mismo.

Región Crítica : $X^2 > 4.60$

con v : 2 grados de libertad

$X^2 = 5.51$

$\alpha = .1$

Interpretación del cuadro # 4.

Este cuadro presenta la tendencia sobre la importancia de establecer un trato directo con el jefe, mismo que es expresado por empleados que establecen buena relación con él.

Otro aspecto que queda claro según los datos, es que los empleados están conscientes de la importancia que tiene el trato directo con el jefe; ya que a través de intermediaciones podrían surgir malos entendidos y falta de claridad en la institución.

CUADRO RESUMEN DE RESPUESTAS 5

A) ¿Considera que las relaciones entre jefes y empleados en esta institución son ?

B) ¿A qué cree que se deba ?

B) RECONOCIMIENTOS

		Es necesario	No es necesario	Total
A) RELACION CON JEFE	Muy Buena	7 (9.28)	8 (5.71)	15
	Buena	25 (20.42)	8 (12.57)	33
	Mala	7 (9.28)	8 (5.71)	15
	Total	39	24	63

H_0 : La relación con el jefe es independiente de los reconocimientos.

H_1 : La relación con el jefe es dependiente de los reconocimientos.

Decisión: Se rechaza H_0 .

Por lo tanto existe evidencia suficiente para concluir que la relación con el jefe depende de los reconocimientos.

Región Crítica : $X^2 > 4.60$

con v : 2 grados de libertad

$X^2 = 5.67$

$\alpha = .1$

Interpretación del cuadro # 5.

Este cuadro presenta la tendencia en cuanto a la existencia de reconocimientos otorgados a empleados, mismos que fueron expuestos por empleados que establecen buena relación con el jefe.

Esto nos indica que la relación y el desempeño del trabajo entre jefes y empleados, puede ser entorpecida por la falta de reconocimientos otorgados, ya que al no sentirse reconocidos por el esfuerzo de su trabajo, pueden sentirse ignorados o desmotivados.

Lo anterior, permite ver claramente los principales motivos por los cuales el personal de la institución se ve afectado en las relaciones interpersonales entre jefes y empleados para el desempeño de su trabajo.

También se observó que las causas atienden tanto a motivos individuales del personal, es decir de cada empleado, como a motivos relacionados con la institución.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos del trabajo realizado permiten ver claramente las relaciones interpersonales que se establecen entre jefes y empleados y cómo estas pueden influir en el desempeño de su trabajo.

A partir de esto, se llegó a las siguientes conclusiones, así como a algunas recomendaciones inferidas en base al estudio.

9.1 Conclusiones.

Después de analizar la relación que se establece entre jefes y empleados de la institución y tomando en cuenta lo que la bibliografía nos menciona acerca de que el grupo es una unidad y las relaciones entre el personal y los mandos constituyen el factor fundamental de la eficiencia del trabajador, se puede concluir que más de la mitad del personal (68%), considera que la relación jefe - empleado sólo es buena, y por lo tanto, es susceptible de ser mejorada, por lo que éstos no están totalmente integrados con la institución, lo que puede favorecer la insatisfacción en el desempeño de su trabajo.

Sabemos que la mayoría del personal (85%), cuenta con los recursos suficientes para el buen desarrollo de su trabajo, como se concluyó en las encuestas. Apoyándonos en el capítulo seis, que habla de las barreras físicas para realizar eficientemente el trabajo y llegar a la comunicación adecuada, al no existir interferencias en el medio ambiente; como son la música, el ruido, recursos materiales, lugar de trabajo, etc. esto les facilita realizar eficientemente su trabajo, lo que puede favorecer en el desempeño del mismo.

En cuanto a la necesidad de mejorar alguna de las áreas o departamentos de la institución, se concluye, que en sólo dos de ellos se manifestó inconformidad.

Por una parte, el departamento de casos. Ya que es un área muy reducida y con abundancia de personal laborando, además de poseer una gran demanda de clientes por el rol de trabajo que se realiza. Sin embargo, por lo que a relación entre compañeros respecta, existe compañerismo y respeto.

Esto se corroboró con el análisis de sugerencias expresadas por el personal, respuestas obtenidas por la mayoría de los empleados. Se observó una tendencia sobre la necesidad de ampliar las instalaciones, integración de funciones entre departamentos, y un cambio en el proceso administrativo.

Esto habla de un interés personal por lograr una calidad mayor en el servicio, que no es deficiente, y favorece enormemente tanto al desarrollo individual como global de la institución. A esto se refiere el capítulo tres sobre la atracción positiva donde menciona que la persona se siente motivada a convertirse en miembro del grupo o a seguir siéndolo.

Por otra, se mencionó la posibilidad de mejorar el área de mantenimiento (baños y comedor). Esto por no encontrarse en excelentes condiciones, además de encontrarse ambos en un área muy reducida, en relación al personal de la institución.

El resto de las áreas en general, se desarrolla adecuadamente, por lo que existe un agradable ambiente de trabajo y compañerismo entre empleados, ya que depende principalmente, como se menciona en el capítulo seis, de la forma en que la dirección trata al personal, a sus órdenes, es decir, de factores psicológicos, lo que favorece en gran medida la satisfacción y productividad en el trabajo.

Considerando que una gran parte de los empleados (71%), opina que existen personas conflictivas dentro de la institución, que pudiesen afectar las buenas relaciones entre ellos y basándonos en la bibliografía consultada donde se menciona que las actitudes se pueden manifestar influyendo; en el ambiente, cómo en este caso, positivamente, se concluye que éstas no tienen una repercusión importante en éstas, por lo que no afecta negativamente y por lo tanto, pueden beneficiar en el ambiente de la institución.

Más de la mitad del personal (61%), considera que el entendimiento con su jefe al momento que él le da alguna instrucción de trabajo es buena, ya que opinan que existe buena comunicación y respeto entre ellos, por lo que esto facilita el desempeño del trabajo. Esto se sustenta en el capítulo tres, que nos dice que la comunicación para que sea completa, se debe tomar en cuenta a la otra persona y asegurarnos que realmente transmitimos la idea adecuada y que fue entendida en el sentido en que la dijimos.

De la opinión general de los empleados acerca de su jefe se concluye lo siguiente:

Un 64% consideró positivamente a sus jefes; comprensibles, dinámicos, trabaja bien, con experiencia laboral, creativos, responsables y con disponibilidad para trabajar.

Un 36% consideró negativamente a sus jefes; volubles, impulsivos, cerrados, prepotentes, su forma de trabajo afecta, no responsables, y no cooperativos.

Por lo que se concluye, que existe mayor número de empleados que considera positivamente a sus jefes, lo cual indica que el personal que forma la

institución, favorece un clima organizacional adecuado, donde se facilita el desempeño del trabajo. Como se menciona en el capítulo seis: el clima de la empresa es el tono afectivo que impera en una organización laboral.

Después de analizar las conclusiones anteriormente mencionadas, se hizo una correlación para saber si las variables y la relación establecida con el jefe, tenían alguna vinculación. Además de conocer si dependía de motivos individuales o relativos a la organización.

Se encontró que sí existía una fuerte relación entre ambos, y ésta se concentra principalmente en lo siguiente:

SOBRECARGA DE TRABAJO

La mayoría de los empleados (71%), considera que existe sobrecarga de trabajo por parte de sus jefes. Considerando que aquellos dicen establecer buena relación con sus jefes, se puede decir que la relación es susceptible de mejorar, por lo que el personal no se encuentra satisfecho en lo que a ésta situación respecta.

Esto se refiere a exceso de trabajo a los empleados, por no contar con los medios más óptimos para ello, instrucciones de trabajo extra que se presentan frecuentemente, la gran demanda de personas necesitadas, etc.

Por ello, se llegó a la conclusión de que la sobrecarga de trabajo afecta indirectamente a la relación con el jefe y de la misma manera al desempeño del trabajo de los empleados, por lo que es importante mencionar que los empleados tienen un buen rendimiento en su trabajo, pero éstos no están aportando toda su capacidad.

CONVIVENCIAS FUERA DEL TRABAJO.

Una cantidad importante (65%), de los empleados opinó que las convivencias fuera del trabajo con jefes es un elemento muy importante para mejorar las relaciones que existen entre ellos. Esto con el fin de conocerse fuera del rol de trabajo, sin hacer distinción de niveles y clases, y por medio de ello, lograr sentirse más integrados por la institución, lo que favorecería en gran medida la motivación y el desempeño de su trabajo.

CURSOS DE LIDERAZGO PARA JEFES.

Más de la mitad (69%), de los empleados considera que la capacitación impartida a jefes es de gran importancia, por la que a relaciones humanas y liderazgo se refiere, ya que consideran que las actitudes de estos y las condiciones en las que se desarrolla el trabajo está afectando a las relaciones y desempeño del trabajo de ambos. Por ello se llega a la conclusión que la implementación de éstos cursos pueda beneficiar en gran medida estas relaciones y condiciones de trabajo.

TRATO DIRECTO CON EL JEFE.

Se concluye que más de la mitad (69%), considera que su relación con el jefe es buena, sin embargo opina que el trato que se establece con el jefe debe ser directo, ya que el trato indirecto no facilita la retroalimentación entre ellos y afecta tanto en la relación que se establece con él, como en la relación de trabajo, lo que no beneficia el buen desempeño del mismo.

RECONOCIMIENTOS

La opinión general que tienen los empleados (61%), concluye en base a la bibliografía consultada, en el deseo de que el esfuerzo que realizan en el

desempeño de su trabajo, sea reconocido y valorado por sus superiores, lo que favorecería las relaciones entre ellos y la motivación en el desempeño del trabajo.

La información presentada con anterioridad, permite ver con claridad los resultados de la correlación realizada y aún cuando se percibe la necesidad de reconocimientos a los empleados, un trato directo con el jefe, cursos de capacitación para jefes y la realización de convivencias fuera del área de trabajo, como parte importante para mejorar las relaciones entre ellos y a su vez el desarrollo de los mismos, es importante concluir que el principal motivo de inconformidad es con la sobrecarga de trabajo.

9.2 Recomendaciones.

Considerando que la capacitación para jefes es muy importante para los empleados, ya que de ellos depende el manejo y el buen funcionamiento del área de la que están a cargo, y en especial de las relaciones que se establezcan entre ellos, es recomendable prepararlos para ello, por medio de cursos especiales de capacitación, que atiendan a las áreas que los mismos empleados solicitaron, como relaciones humanas, comunicación y liderazgo. Esto se sustenta en el Capítulo tres, al mencionar que el nivel de rendimiento y la calidad del trabajo, así como la atmósfera moral imperante en los talleres y en las oficinas, son efectos de la influencia de la personalidad del jefe.

Esto con el fin de lograr mejores actitudes, responsabilidades, formas de trabajo, etc., que en definitiva favorecerán la relación entre ellos y mayor productividad en el trabajo. Los cursos pueden ser impartidos por un especialista externo, o bien, por un capacitador interno de la empresa.

En base a la bibliografía consultada en el capítulo dos, respecto al proceso de comunicación en la organización, se puede sugerir continuar con la utilización

de estos medios establecidos, como memorandos, cartas, informes anuales, tablero de avisos y reuniones, (los cuales están explicados dentro de este capítulo), por medio de los cuales se mantiene informado al personal, por lo que se consideran medios efectivos que facilitan la comunicación.

Sin embargo, se recomienda la realización de reuniones informales de trabajo, por departamento, es decir, el coordinador de cada área y los empleados del departamento, donde se establezca un trato directo. El capítulo tres nos habla de dos situaciones ideales para que exista un trato directo y exitoso: a) la atracción positiva, donde la persona se siente motivada a convertirse en un miembro del grupo, y b) la aceptación positiva, donde el grupo considera al individuo capaz de aceptar las normas y le asegura un logro en él mismo.

Esto con el fin de proporcionar retroalimentación entre ambas partes, de una manera inmediata, dando oportunidad al intercambio de opiniones y sugerencias, contribuyendo a la toma de decisiones, lo que facilita la integración y compromiso con la institución, además de mejorar las relaciones y productividad en su trabajo. Las reuniones pueden ser quincenalmente.

Asimismo, se sugiere realizar reuniones formales de trabajo donde asistan todos los departamentos de la institución, es decir, el coordinador general, coordinadores de área y empleados, para comunicar al personal de objetivos, actividades realizadas o que están por realizar, fomentando la disponibilidad de sugerencias y opiniones por parte de los trabajadores. Como se menciona en la bibliografía es necesario dar más información al empleado acerca de los propósitos de la empresa y de consultarle en los casos que le atañen, ya que reacciona desfavorablemente cuando se le impone algo imperativamente.

Esto con el fin de conocer el sentir del personal, mantenerlo informado y comprometido tanto con sus objetivos personales, como globales de la institución.

Esto puede ser en el ambulatorio de la institución, convocado por el coordinador general por medio de memorandos y se pueden realizar quincenalmente.

Es muy importante reconocer y valorar el esfuerzo y trabajo de los empleados, ya que de ellos va a depender su satisfacción y productividad en el trabajo. A esto se refiere la literatura al mencionar que la satisfacción íntima que experimentan es mucho mayor por el reconocimiento recibido, sobre todo si fue hecho en público ante sus compañeros, por lo que es recomendable la elaboración de reconocimientos, con el fin de manifestarles la apreciación por su desempeño en el trabajo.

Los reconocimientos pueden ser otorgados públicamente, en las reuniones formales, ya sea por medio de diplomas, esculturas, etc., por medio de una carta de la coordinación general o la presentación de su fotografía en el tablero de avisos por todo el mes. Estos pueden otorgarse cada mes.

Respecto a la solicitud de los empleados por realizar convivencias fuera del área de trabajo entre jefes y empleados, se recomienda llevar a cabo diferentes eventos que fomenten la integración de ambos, por ejemplo; el festejo de fechas conmemorativas como cumpleaños, aniversarios, día del amor y la amistad, navidad, etc., donde todos participen en ello. El capítulo tres hace relación a esto con el valor social; ya que es una necesidad de asociarse, un instinto, algo tan necesario en la sociedad en que vivimos, que determinan las relaciones interpersonales para alcanzar metas. El tablero de avisos puede ser un medio de informar acerca de estos eventos, y el departamento de promoción humana se puede encargar de organizarlo.

Por lo que se recomienda con esto, tratarse fuera del rol laboral y de evitar hacer distinciones entre niveles, lo que puede entorpecer las buenas relaciones

entre ambos y por otro lado favorece la motivación y el desempeño del trabajo de cada uno de ellos.

Es importante considerar la manifestación por parte del personal, con referencia a la sobrecarga de trabajo que existe, ya que indica ser el principal motivo de inconformidad, por lo que sería recomendable hacer una reorganización de funciones, donde se hiciera un reparto del trabajo equitativo y en coordinación con las actividades realizadas por los compañeros, lo que facilitaría el trabajo en equipo y su desempeño.

A esto se refiere el capítulo tres respecto a la evidencia de que la tarea del jefe se realiza con eficiencia sólo cuando el trabajo se efectúa con satisfacción y para lograrlo debe observar continuamente a sus subalternos, animarlos en su trabajo y si hay un descontento, buscar las causas, ya que en un clima que no es satisfactorio se trabaja con desgano y decae la productividad.

Por otro lado, en el capítulo seis se menciona a la apertura o libertad como una característica importante de la comunicación interpersonal y esta se refiere a la disponibilidad para lograr abrir a la otra persona con la que se interactúa. Es un medio que proporciona o revela información acerca de uno mismo a un cuando se quisiera mantener oculta; pero que es relevante para el encuentro.

Además se podría realizar un instructivo, donde se establezca con tiempo y claridad, éstas actividades. Puede ser un programa de actividades semanal, quincenal, etc., realizado por cada coordinador de área.

BIBLIOGRAFIA

Bertoglio, Oscar Johansen. (1975) Las comunicaciones y la conducta de la organización. Editorial Diana, México.

Bormann, Howell, Shapiro, Nichols. (1969) Interpersonal Communication in the Modern Organization. Editorial Prentice - Hall Inc., U.S.A.

Cásares, Mier. (1991) "Errores Comunes" en Revista Expansión. Julio, página 103.

Cásares, Mier. (1993) "La publicación interna" en Revista Expansión. Enero, páginas 106 - 109.

Cásares, Mier. (1992) "Imagen" en Revista Expansión. Enero, páginas 56 - 58

Decker, Bert. (1992). El arte de la comunicación. Grupo Editorial Iberoamérica, México.

Fernández Collado, Carlos. (1991) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México.

Filley, Alan C. (1975) Interpersonal Conflict Resolution. Scott Foresmand and Company, U.S.A.

Fingermann, Gregorio. (1971) Relaciones Humanas. Editorial El ateneo, México.

Flores de Gortari, Orozco. (1978) Hacia una comunicación integral. Editorial Trillas, México.

Friederich, Gustav. (1992) Strategic Communication. Editorial Houghton Mifflin Company, U.S.A.

Fuentes, Catalina Teresa. (1980) Pragmática de la Comunicación: Lecturas Complementarias. Editorial LCIC, México.

Goldhaber, Gerald M. (1991) Comunicación Organizacional. Editorial Diana, México.

Guzmán, Ernesto. (1995) “Satisfacción y productividad en el trabajo” en Revista Administrate Hoy. Septiembre, págs. 43-46.

Huseman, Logue, Dwight. (1977) Readings in interpersonal and organizational communication. Holbrook Press Inc., U.S.A.

Martínez de Velasco, Alberto. (1993) Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial. Editorial Trillas, México.

Mc Croskey, Larson, Knapp. (1971) An introduction to interpersonal communication. Editorial Prentice - Hall Inc., U.S.A.

Moyano, Aurora G. (1981) Relaciones Humanas. Editorial VEMS, México.

Miller, Gerald R. (1976) Explorations in interpersonal communication. Editorial Sage Publications Inc., U.S.A.

Paredes Daniel R. (1995) Informe Anual: Cáritas de Monterrey. México.

Raines, I.I. (1985) ¿Cómo mejorar la comunicación empresarial ?. Editorial Diana, México.

Reyes Ponce, Agustín. (1992) Administración Moderna. Editorial Limusa, México.

Rogers, Everett M. (1980) La comunicación en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill, México.

Rogers, Roethlisberger. (1989) “Barreras y accesos a la comunicación” en Revista Expansión. Noviembre, páginas 162 - 170.

Walpole, Myers. (1992) Probabilidad y estadística. Editorial Mc Graw Hill, México.

ANEXO 1

FORMATO DE LA ENCUESTA

Le pedimos que conteste estas preguntas con la mayor sinceridad posible y con la absoluta seguridad de que sus respuestas serán confidenciales.

Subraye o responda con sus palabras, según sea el caso.

1.- Considera que las relaciones entre jefes y empleados en esta institución son:

a) muy buenas

b) buenas

c) malas

2.- ¿ A qué cree que se deba ?

3.- ¿ Qué propone usted para mejorar las relaciones ?

4.- En cuanto al ambiente de trabajo entre sus compañeros, ¿ Cómo considera que son actualmente sus relaciones ?

a) muy buenas

b) buenas

c) malas

5.- Los recursos con que cuenta usted para el buen desarrollo de su trabajo son:

a) muy suficientes

b) suficientes

c) malos

6.- ¿ Qué área de la institución cree necesita mayor atención para su buen funcionamiento ?

Sugerencias

7.- ¿ Cree usted que en la institución haya personas 'conflictivas' que pudiesen afectar las buenas relaciones entre los empleados ?

a) si

b) algunas veces

c) no

8.- ¿ Cómo considera que es el entendimiento entre su jefe y usted al momento que él de alguna instrucción de trabajo ?

a) muy bueno

b) bueno

c) malo

¿ Por qué ?

9.- ¿ Considera que las instrucciones que recibe por parte de sus superiores son claras y precisas ?

a) si

b) algunas veces

c) no

10.- Mencione, por favor, algún aspecto positivo y otro negativo sobre su jefe inmediato:

Positivo: _____

Negativo: _____

902686

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY