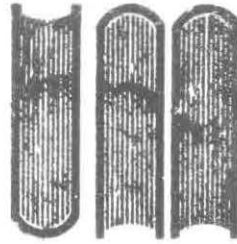


ESCO
(OVM)

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA
INFORMACION Y COMUNICACION



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.0015
R 896e
1999

ESTUDIO DE COMUNICACION INTERNA EN
MANPOWER, S. A. DE C. V.
SUCURSAL MONTERREY

PROYECTO DE EVALUACION FINAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INFORMACION
Y COMUNICACION

POR

ROXANA RUBIO GARZA

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N. L.
DICIEMBRE DE 1999

903525

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN MANPOWER, S.A DE C.V.
SUCURSAL MONTERREY

PROYECTO PARA EVALUACIÓN FINAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

POR
ROXANA RUBIO GARZA

SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L, DICIEMBRE 1999

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES POR TODO

AL “GORDO”, POR IR Y VENIR CON LO DE ESTE PROYECTO

A LA “TACH”, POR DEJARME LA COMPUTADORA

A MI “GUELI”, POR SU CARIÑO

A LA “CHIQUIS” POR LA INFORMACIÓN QUE ME BRINDO DE

MANPOWER

A LETY CASTRO POR SU COMPRENSIÓN Y AYUDA

A LA LIC. RODRÍGUEZ Y A LA LIC. IBARRA POR ACEPTAR SER

SINODALES DE ESTE TRABAJO

ÍNDICE

PÁGINA

Introducción

Comunicación	1
1.1 Definición	1
1.2 Proceso de Comunicación	2
1.3 Propósito de la Comunicación	7
1.4 Tipos de Comunicación y sus Funciones	7
1.4.1 Comunicación Intrapersonal	8
1.4.2 Comunicación Interpersonal	9
1.4.3 Comunicación No-Verbal	10
1.4.4 Comunicación Intercultural	12
1.4.5 Comunicación Organizacional	13
Organizaciones	16
2.1 Definición	16
2.2 Tipos de Organizaciones	18
2.2.1 Comunicación Formal	18
2.2.2 Organización Informal	19
2.3 Funciones de la Organización	20
2.4 Propósitos de las Organizaciones	21
2.5 Características de una Organización	22

Comunicación Organizacional	24
3.1 Definición	24
3.2 Tipos de Sistemas de Comunicación	25
3.2.1 Sistema de Comunicación Descendente	25
3.2.2 Sistema de Comunicación Ascendente	26
3.3 Métodos de Mensajes	26
3.4 Redes de Comunicación	28
3.5 Problemas en las Redes	32
3.6 Barreras en la comunicación	32
Análisis Situacional de la Empresa	38
4.1 Antecedentes	38
4.2 Misión	40
4.3 Objetivos	40
4.4 Política	41
4.5 Principales Clientes	41
4.6 Competencia	41
4.7 Comunicación organizacional	42
4.8 Descripción del Puestos	42
4.9 Organigrama	44
Estrategia Metodológica	45
5.1 Investigación de Campo	45
5.2 Entrevista Cara a Cara	45

5.2.1 Ventajas de la Entrevista Cara a Cara	46
5.3 Modelos de Investigación y Fuentes de Información	47
5.4 Diseño de la Muestra	52
5.4.1 Algunos Conceptos Necesarios del Muestreo	53
5.4.2 Procedimiento del proceso del muestreo	55
5.5 Recolección de Información Mediante un Cuestionario	57
5.5.1 Diseño de cuestionario	57
5.5.2 El cuestionario	58
Resultados y Recomendaciones	59
6.1 Resultados	59
6.2 Recapitulación	78
6.3 Recomendaciones	80
Bibliografía	81

INTRODUCCIÓN

La comunicación es la acción que todo ser humano realiza para poder relacionarse con otras personas.

Tal vez entre dos personas pueda ser sencillo el proceso de comunicación, pero si se habla de una organización ésta puede tener dificultades; como es el caso de Manpower S.A de C.V.

El fin de esta investigación es conocer e identificar las causas de la falta de comunicación entre los integrantes de esta empresa.

En la parte teórica se hablará de la comunicación, las organizaciones, la comunicación organizacional; para después dar a conocer la empresa a investigar, presentando también la estrategia metodológica que se utilizará. Cerrando la investigación con los resultados y las conclusiones.

I

COMUNICACIÓN

1.1 DEFINICIÓN.

Después de consultar e investigar varios libros para encontrar una definición que realmente defina lo que es la comunicación, se encuentra la respuesta: COMUNICACIÓN, **lo es todo.**

La palabra comunicación viene del latín “communio” que significa “hacer común, entrar en relación, participación, intercambio”.(1)

La comunicación está en todas partes, en toda actividad tanto interna como externa del ser humano, la comunicación se puede decir que es la única actividad del ser humano que no se deja de realizar porque, aunque se esté dormido, se sigue comunicando.

El principio general de toda buena comunicación es saber que: comunicar es un verbo que se conjuga en función del verbo entender. Mucha de la problemática que existe actualmente en el mundo, o más bien dicho en nuestra sociedad, es debido a la falta de comunicación. Tal como se refleja en problemas matrimoniales, políticos, laborales, o como dicen las famosas frases populares: “hablando se entiende la gente” o “al que no habla Dios no lo oye”.

Wright otorga una definición para la comunicación; “proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra”.(2)

Se menciona a la comunicación como una acción, una dinámica y un movimiento. Y la comunicación es precisamente eso algo que vive, palpita y actúa. Ya son muchos los autores que han propuesto o estudiado diferentes explicaciones de los hechos sociales entre los seres humanos, de sus conflictos y de sus soluciones. Sólo en los últimos años, la comunicación se está presentando como una explicación fundamental en la conducta de éstos.

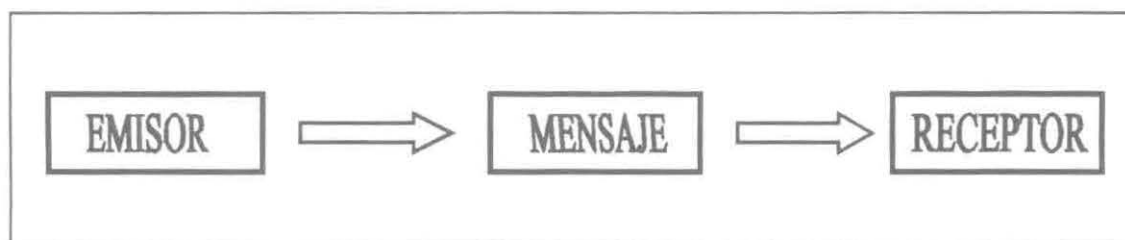
“La comunicación nos proveerá de instrumentos para descubrir lo que tenemos en común con seres humanos que se diferencian de nuestro parecer, y al mismo tiempo evaluar las diferencias que nos distinguen (aunque nos disguste) de otros grupos u otras personas humanas”.(3)

1.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN.

La palabra “proceso” se define como “cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo”(4). Existe un camino el cual es fundamental para todo proceso psicológico y social, éste es el de la comunicación.

Si no se realizara el acto de comunicación con otras personas, ninguno podría desarrollar los procesos mentales y sociales que diferencian al ser humano de otras formas de vida. Gracias a este proceso se logra subsistir, pero esto no quiere decir que realmente se conozca. “Comunicar es un verbo activo, es una acción que implica una reacción”.(5) Por tal motivo a esto se puede llamar un proceso de comunicación.

Existen tres elementos principales y necesarios para lograr dicho proceso de compartir información.



“ El emisor es el encargado de transmitir el mensaje que es una señal o un conjunto de señales organizadas y emitidas que el receptor interpreta ”.(6) Hay que entender los elementos principales para después complementar el proceso:

- **Emisor:** es quien tiene la necesidad de transmitir algo, él tiene que determinar cómo quiere hacer llegar la idea a su receptor.
- **Mensaje:** es la idea que se quiere transmitir.
- **Receptor:** es a quien se le quiere transmitir o hacer llegar la idea.

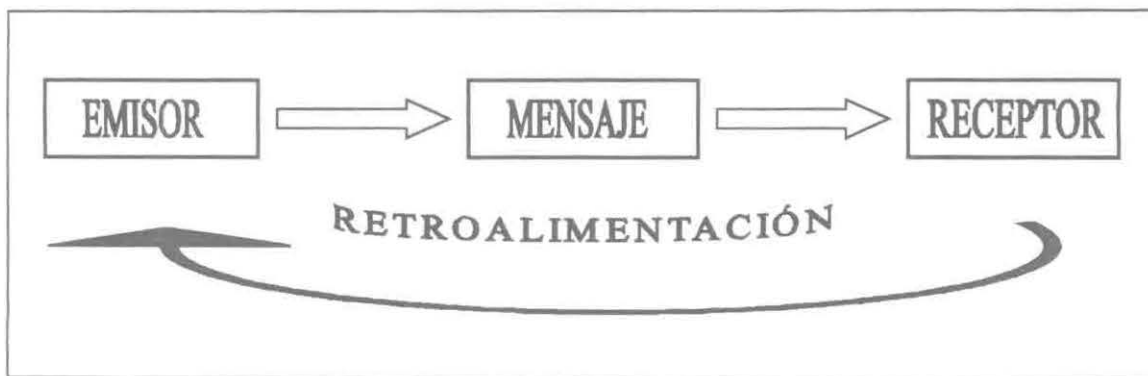
Ejemplo: Anteriormente en “X” empresa se permitía el fumar durante las horas de trabajo; debido a la mala imagen que esto provocaba frente a los clientes se decidió, por parte de la dirección, implementar el no fumar dentro de las instalaciones, pasando únicamente la información a las gerentes de cada sucursal.

En este ejemplo se ubica fácilmente quién es el emisor, cuál es el mensaje y quién finalmente lo recibió.

Este es el proceso básico de comunicación donde solamente participan tres elementos;

¿ Pero cómo sabe el emisor que su mensaje fue entendido y comprendido por el receptor ?

Es aquí cuando aparece la retroalimentación en el proceso siendo ésta un cuarto elemento.



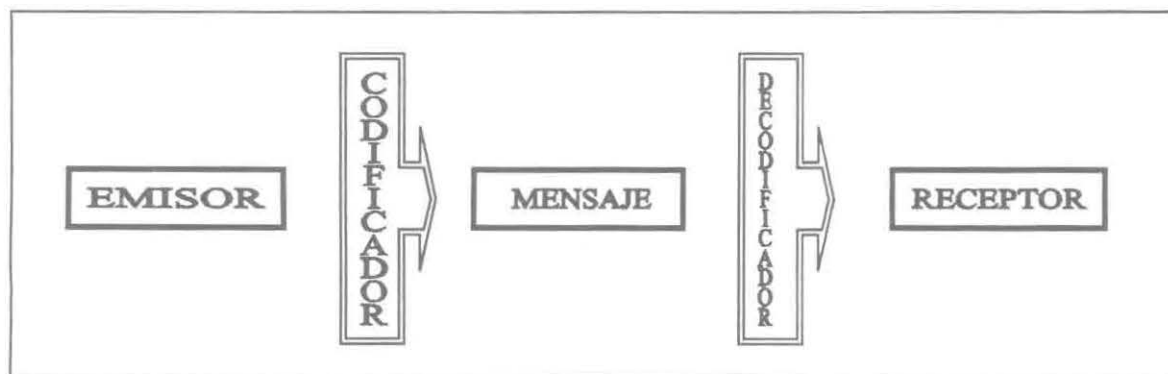
- **Retroalimentación:** es la respuesta que espera el emisor para saber si su mensaje fue captado o no por el receptor.

Es aquí donde se podrá seguir con el proceso de comunicación o no continuar, ya que la respuesta puede ser positiva o negativa.

Volviendo al ejemplo de la empresa “X”, se envió el comunicado a las gerentes de cada sucursal donde se solicitaba el dejar de fumar dentro de las instalaciones, la dirección esperó respuesta ese mismo día no viendo a nadie fumar.

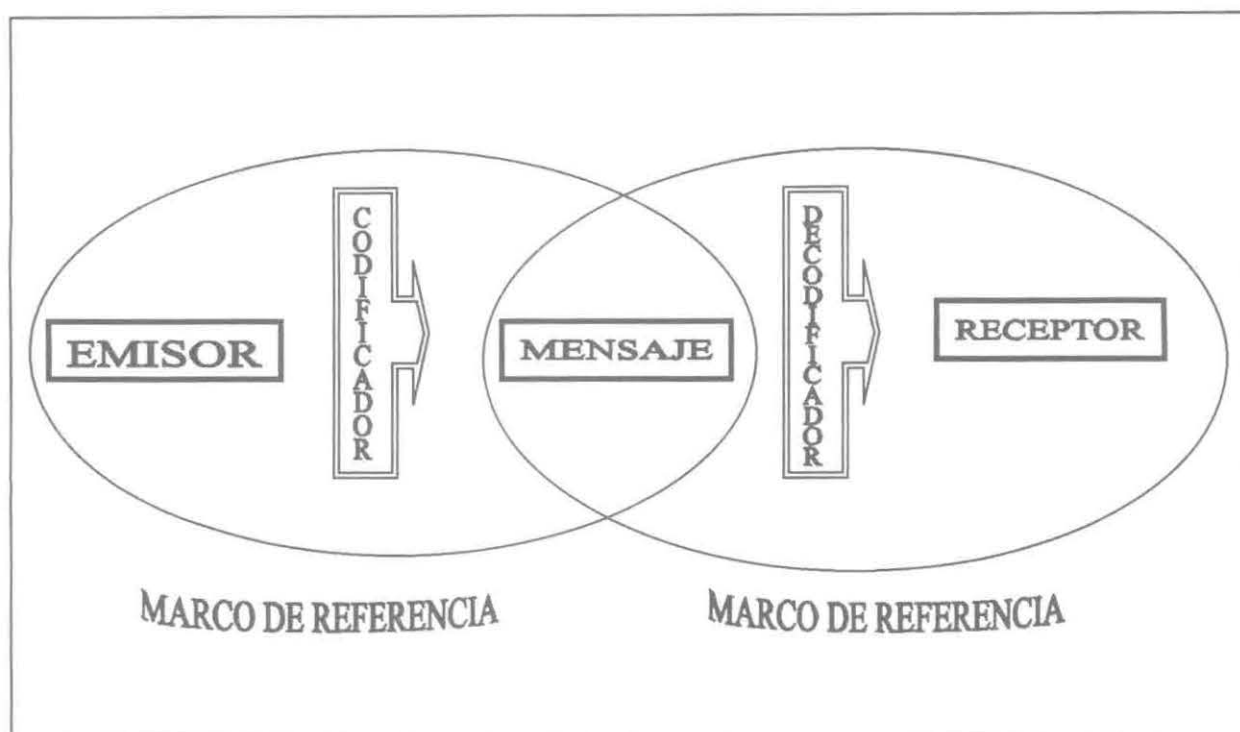
Para completar el proceso de comunicación se mencionan dos elementos:

- **Codificador:** esta acción de “codificar” el mensaje lo realiza antes de transmitir las ideas, el cual consiste únicamente en ponerlas en orden.
- **Decodificador:** esto es que al llegar al receptor pueda entender el mensaje que se quiere transmitir.



Y esto se logrará agregando el último elemento al proceso de comunicación: el marco de referencia.

- **Marco de referencia:** Toda información mental del individuo que sirve para la comprensión del mensaje.



Es el elemento principal del proceso de comunicación; si no existe conexión entre el marco de referencia del emisor y del receptor sería imposible el éxito de la comunicación.

Las personas pueden hablar el mismo idioma, tener la misma edad, ser del mismo sexo, pero si

1.3 PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN.

“Sin duda que el lenguaje es la capacidad humana más social; y éste no hubiera surgido de no existir la necesidad de relacionarnos entre individuos. Esta necesidad de comunicación es tan esencial en la condición humana, que el lenguaje cubre casi todas las demás actividades del hombre. Incluso en la soledad completa, una gran mayoría de las personas vierte en palabras sus pensamientos y aun llegan a hablar consigo mismas en voz alta. Lo que una persona diga suele construir nuestra única prueba de lo que está pensando: como si pudiera escoger cuánto revelar de esos secretos internos; pero la experiencia nos ha dicho que nuestras ideas adquieren gran parte de su forma de las palabras en que se les expresa”.(7)

Todo propósito existe gracias a una necesidad, por ejemplo el propósito de titularse de licenciado de la comunicación es la necesidad de tener dicho título para poder ejercer la profesión. Igual la comunicación gracias, al lenguaje cubre un propósito en la vida de todo ser humano, **el poder relacionarnos.**

1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN Y SUS FUNCIONES.

Desde un gesto hasta un grito, el individuo siempre está en constante comunicación, con eso se trata de explicar cómo fluye la comunicación en la vida cotidiana.

Existen tipos de personas, tipos de automóviles, tipos de lenguaje. Del mismo modo existen tipos de comunicación.

1.4.1 COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL

“ Toda conversación que se lleva a cabo dentro del cerebro de la persona”.(8) Aquí se es el emisor, el receptor y se es la “ estrella ” de este proceso de comunicación.

Cada uno de los organismos, es un magnífico mecanismo de comunicación. Existen personas que pasan ratos de sus vidas hablando consigo mismas sin que se muevan los labios, toda la conversación es interior y se lleva a cabo dentro del cerebro de la persona.

La comunicación intrapersonal, puede ser muy provechosa, por ejemplo, el hecho de criticarse algún modo de proceder después de darse cuenta que se hizo algo incorrecto.

Cuántas veces se está sentado solamente observando por la ventana, sin hacer “nada”, cualquier persona que pasara podría decir: ¡qué tranquilidad!. Pero lo que esta persona no sabe es que en ese preciso momento se está tratando de decidir la vida, pasando por la mente una serie de preguntas que se están contestando. Así de maravillosa es la comunicación intrapersonal, nadie sabe lo que se está pensando.

Función:

“Esta comunicación intrapersonal tiene grandes repercusiones en la vida de cada uno de nosotros, ya que muchos de nuestros juicios respecto a personas e instituciones los formamos en este diálogo intrapersonal”.(9)

1.4.2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Si se reúne un grupo de amigos a tomar café para ponerse de acuerdo para decidir el próximo viaje, quien tenga la palabra será el emisor y los demás serán los receptores, y al opinar tendrá la retroalimentación necesaria, todo en ese mismo momento y de frente con gestos de aprobación o de disgusto. Este es el tipo de comunicación ideal para evitar malos entendidos o interpretaciones. En el instante que se lleva a cabo por lo general se aclaran dudas ya que existe la retroalimentación inmediata. “ Hecho de hablar juntos en un nivel uno a uno o varios ”.(10) La comunicación con otras personas es necesaria, desde pequeños se busca la manera de transmitir a los demás lo que se piensa.

Función:

Permitir una total comunicación entre los seres humanos, para entender mejor, ya que lo que no se oye se ve.

1.4.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL

“Los elementos no verbales incluyen todo aquello que es comunicado y que no es específicamente verbal (expresado por medio de palabras); es decir, la manera que una persona utiliza el tiempo, el espacio, los movimientos del cuerpo (contactos visuales; expresiones faciales, gestos, poses y movimientos), la voz y los objetos son parte esencial de todos los mensajes que una persona envía”.(11)

Un gesto dice más que mil palabras, es aquí donde la comunicación no requiere articular palabra alguna. La comunicación no verbal, por lo general se da inconscientemente y varía de una cultura a otra, da énfasis a la comunicación verbal.

Con un solo ademán mucha gente se puede dar cuenta del estado de ánimo. Si se está en una obra de teatro y se termina la función, cierta cantidad de público aplaude, esto quiere decir que les gustó la obra, otra cantidad no aplaude además que se les ve el disgusto en su rostro, obviamente a estas personas no les agradó la obra y el resto del público simplemente se levanta y se va, se podría pensar que les fue indiferente la obra.

Ninguna de estas personas habló, pero comunicaron algo, gracias a la comunicación no verbal. El cuerpo, la voz y el medio ambiente son los generadores de la comunicación no verbal.

Lo que se expresa con el cuerpo son elementos básicos de la comunicación no verbal, es por ello que Ekman y Freisen, han intentado catalogar e identificar las conductas no verbales del cuerpo:

- Emblemas: “hacen referencia a los gestos comunes que pueden sustituir ciertas palabras”.(12)
Por ejemplo: mover la mano para despedirse de una persona.
- Ilustradores: son los que complementan al lenguaje hablado, como por ejemplo, indicar el camino señalando, al mismo tiempo que se dice: “... se da vuelta a la izquierda ”.
- Reguladores: son los gestos que controlan a la comunicación, por ejemplo: el levantar la mano durante una clase le indica al maestro que se debe detener, resolver la duda y continuar la exposición.
- Displays de efectos: Son aquellos indicios corporales que indican el estado emocional. Por ejemplo: el abrir mucho los ojos demuestra admiración.
- Adaptadores: Movimientos corporales aprendidos en la infancia y transmiten sentimiento o actitudes del individuo. Por ejemplo: el comerse las uñas al enterarse de algún examen para el cual no se estudió.

El hombre debe de integrar los elementos no verbales para que éstos proporcionen el apoyo necesario a la comunicación verbal.

Función:

Su principal función según Ekman, “las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales ”.(13)

1.4.4 COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

“Incluyen tradiciones y preocupaciones contemporáneas tanto de las ciencias sociales como de las humanas ”. (14)

Entre las mismas personas de un solo país se pueden ver en dificultades para comunicarse, por ejemplo si una persona de Tamaulipas le pide a una persona del Distrito Federal que le dé “puche”, probablemente no entenderá el significado de esta palabra, pero en cambio si una persona de Tamaulipas le pide a otra persona del mismo estado que le dé “puche”, posiblemente entenderá el significado de ese término, por la ubicación geográfica.

Función:

La función de mayor importancia de la comunicación intercultural es “ desarrollar la capacidad y la habilidad de percibir y considerar puntos de vista alternativos ”.(15)

1.4.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

“ La comunicación organizacional es aquella que ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado al medio ambiente ”. (16)

Es la comunicación que se da dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas por lo que implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes entre los miembros de una empresa.

Se convoca a las ejecutivas de una empresa a una reunión sorpresa para una compañera por el motivo de su cumpleaños, se solicita a las demás compañeras que corran la voz sin que la festejada se entere. El flujo de éste o de otros mensajes depende de la actitud, de los sentimientos, de las relaciones y de las habilidades que existan entre los empleados de una organización en donde la comunicación es básica.

Función:

Como principal función la comunicación dentro de una organización debe de informar, persuadir e integrar a los participantes.

Existen diferentes tipos de comunicación, cada uno de ellos importantes, siendo utilizados en diferentes circunstancias pero igualmente válidos. Tal es el caso de la comunicación organizacional, tema central de este estudio. Por eso es indispensable conocer el papel que juegan las organizaciones, cómo funcionan, cómo es su estructura y cómo se desarrollan.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO I

- 1.- Gran Enciclopedia Rialp; Tomo VI; Editorial Rialp; Madrid, 1981; p. 119.
- 2.- Ortiz, Carlos; La Comunicación; Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., Editores México, 1965; p.11.
- 3.- Pardinás, Felipe; Manual de Comunicación Social; Editorial Edicol México, 1978; p. 13.
- 4.- Berlo, David K. El Proceso de la Comunicación; editorial El Ateneo S.A de C.V. México; Edición No. 15, 1992; p.19.
- 5.- Ortiz, Carlos; Op.cit; p.12.
- 6.- Paoli, Antonio; Comunicación e Información; Editorial Trillas México; Edición No.3, 1983; p.28.
- 7.- Whittaker, James O. La Psicología Social en el Mundo de Hoy; Editorial Trillas México; Edición No. 2, 1990; pg.125.
- 8.- Pardinás Felipe; Op.cit, p.21.
- 9.- *Ibidem*; p.24.
- 10.- Hybels Sandra, Weaver Richard L. La Comunicación Logos Consorcio Editorial , S.A . México Edición No. 2, 1976; p.45.
- 11.- *Ibidem*; p.81.
- 12.- Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional; Editorial Logos; México 1990; p.174.
- 13.- *Ibidem*; p.157.

- 14.- Collado, Carlos. La Comunicación Humana Ciencia Social; Libros Mc Graw Hill de México; 1986; p.181.
- 15.- *Ibidem*; p.23.
- 16.- Goldhaber, Gerald, *Op.cit*, p.181

2

ORGANIZACIONES: FUNCIÓN Y EFECTO

2.1 DEFINICIÓN

Como se menciona en el capítulo anterior, el hombre necesita comunicarse para poder relacionarse y formar parte de una sociedad, la cual está compuesta por una población de ambos sexos y de todas las edades, **organizada** para cumplir distintos propósitos.

El hombre desde que nace, lo hace en el seno de una familia con la ayuda de una organización médica. Se pasa gran parte de la vida en organizaciones educativas, al igual que en organizaciones sociales con quienes se convive en el tiempo libre (equipos de soccer, de natación o clubes sociales). Las organizaciones están entrelazadas en la vida cotidiana. Están en todas partes y a todos afectan.

Todos somos parte de una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar un objetivo.

La organización “es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes” (1).

Para que exista el éxito de una organización debe de ser **estable**; brindarle seguridad emocional o profesional (según sea el caso) a sus integrantes. **Individuos** que tengan bien establecido el objetivo a alcanzar. Y una **estructura** delimitada en donde el reglamento y los niveles jerárquicos estén establecidos.

Tomando como ejemplo un equipo de soccer se puede ver claramente la importancia de la unión de los niveles. El entrenador es el encargado de brindarle seguridad y confianza a sus jugadores, los jugadores tienen al igual que el entrenador la meta de ganar el campeonato. Y están conscientes que con la dirección que les dé el entrenador y el capitán del equipo, lo podrán lograr.



“ El propósito y la función de toda organización, sea o no sea de negocios, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común ” .(2)

2.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES.

Son varios los autores que mencionan que existen dos tipos de organizaciones, cada una de ellas tiene objetivos y propósitos diferentes.

2.2.1 Organización Formal.

“Estructura planeada, que representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva”.(3) Una organización formal es donde las responsabilidades y funciones ya están por medio de un organigrama, es donde se delega la autoridad por jerarquías.

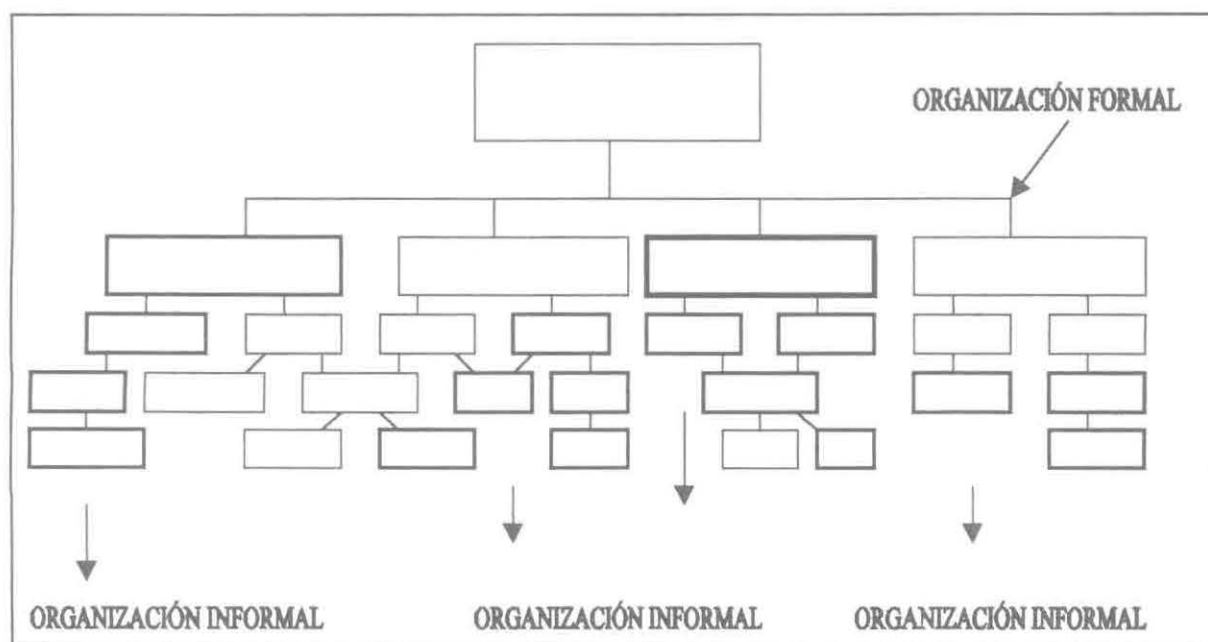
Describir una organización como formal no quiere decir que hay algo inflexible o limitante en ella. La organización formal debe de ser flexible, debe de darse la oportunidad de aprovechar los talentos creativos, reconocer las preferencias y cualidades individuales de cada integrante para así ser canalizadas con éxito hacia una meta.

Si se organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en que el desempeño individual contribuya para alcanzar las metas del grupo.

2.2.2 Organización Informal.

“Aspectos del sistema que no están formalmente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes”. (4) De este modo, las relaciones informales que se establecen en el grupo de personas que juegan cartas durante la hora de comida, pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.

Así la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas que no están prescritas de manera adecuada por la estructura formal. Son semejantes a una red de relaciones personales sociales no establecidas, ni requeridas por la organización formal pero se producen a medida que las personas se asocian entre sí, como las amistades de la universidad, los que van juntos al gimnasio, el equipo de bolos y los que juegan cartas en la hora de la comida.



2.3 FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

“ La función de la organización es poner a trabajar los conocimientos – sobre herramientas, productos y procesos, sobre el diseño del trabajo; sobre el conocimiento mismo ”. (5)

1. Toda organización debe de crear algo nuevo.
2. Debe saber explotar sus conocimientos.
3. Toda organización debe aprender a innovar.

Las funciones de la organización son:

- “Elección y agrupación de hombres o recursos, desde el punto de vista de su capacidad para realizar un objetivo determinado:

Para que una organización siga funcionando los mismos dirigentes tienen la obligación de seleccionar al personal adecuado para integrarse al equipo.

- Señalamiento del objetivo como elemento funcional de la unidad formada:

Al momento de integrarse un nuevo elemento, se le debe de informar sobre el objetivo o meta que tiene ya establecida la organización.

- Conformación y regulación del proceso de actividad:

Ya que se esta dentro de la organización se debe de capacitar sobre el proceso que lo llevará junto con los demás integrantes a la meta”. (6)

2.4 PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES.

“Cada organización tiene un propósito definido. Éste casi siempre se expresa en términos de una meta o serie de metas. Cada organización está integrada por personas. Y todas las organizaciones desarrollan una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros”.(7)

Esto implica crear reglamentos, identificar a algunos de los miembros como jefes y darles la autoridad sobre los demás integrantes, o generar descripciones de puestos para que los miembros sepan qué se supone que deben hacer.

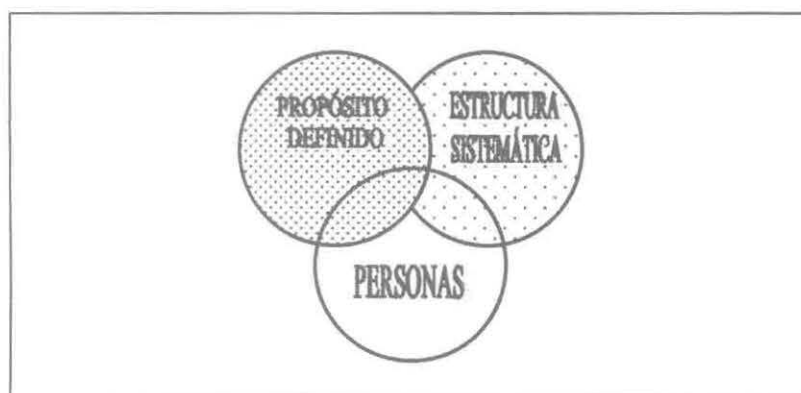


Fig.1.1 Robbins & Coulter. "Administración" Editorial Prentice Hall México, 1996; p.6

2.5 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Siempre existe algo que haga diferente una cosa de otra, aunque sean del mismo género. Pero en las organizaciones lo que les da la particularidad es lo mismo para todas.

Son cinco las características de cualquier organización:

1. “Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que están interactuando.
3. Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.
4. Todas las personas dentro de una organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales motivan sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.
5. Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales”.(8)

Para poder lograr las metas y lograr los objetivos debe de existir una buena comunicación dentro de las organizaciones. Es necesario involucrar a la organización con el factor comunicación.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO 2

- 1.- Rogers, Everett M. / Agarwala Rekha. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill de México S.A de C.V. 1980; p. 7.
- 2.- Drucker, Peter. DRUCKER, su visión sobre: Administración, Organización basada en la Información, la Economía y la Sociedad. Grupo Editorial Norma; México. 1995; pg.72.
- 3.- Kast, Fremont / Rosenzweig James E. Administración en las Organizaciones; Editorial Mc Graw Hill de México S.A de C.V. 1979; p.221.
- 4.- *Ibidem*, p. 221.
- 5.- Drucker. *Op.cit* p.73.
- 6.- Engel, Peter / Wolfgang Riedmann. Casos sobre la Planificación, Organización, Ejecución y Control. Ediciones Deusto , S.A Bilbao; México;1982 p.66.
- 7.- Robbins, Stephen / Coulter Mary. Administración. Editorial Prentice Hall Hispano Americana S.A. Edición no. 5; 1996; P.5.
- 8.- Garza, Juan Gerardo. Administración Contemporánea Reto para la Empresa. Alhambra Mexicana ; México; 1995 p.198.

3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 DEFINICIÓN

“La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.(1) La comunicación constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre sí misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los empleados no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos, a compras y a ventas. La información desempeña un papel esencial.

Cuando no existe información o es insuficiente puede conducir a una organización a la tensión y descontento entre los integrantes. La necesidad de estar informado es universal, y se enfrenta mediante un sistema de comunicaciones. Los sistemas de comunicación proporcionan métodos formales e informales para hacer llegar la información a diferentes niveles de toda una organización y tomar decisiones adecuadas.

Por lo general las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. En las empresas muy pequeñas, familiares, o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones muy variables. En las grandes empresas modernas es posible encontrar a especialistas en comunicación que pueden dirigir departamentos enteros para este fin. La mayoría de las organizaciones emplean un sistema mixto, que van adecuando a sus necesidades. Estos sistemas, como se verá más adelante, se clasifican también en sistemas descendentes y ascendentes.

3.2 TIPOS DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN.

3.2.1 Sistema de Comunicación Descendente

La mayor parte de los mensajes dentro de una organización son de carácter descendente, los cuales son concebidos para transmitir la información a los niveles inferiores de la organización.

Según Werther y Davis es la información que se origina en algún punto de la organización que va hacia abajo con la finalidad de informar o influir.

Los empleados que toman decisiones utilizan este método para hacer saber a sus subordinados qué pautas seguir; y proporcionan también conocimientos sobre la organización; retroalimentación y sobre la manera en que se percibe su trabajo.

En "X" empresa cada semana se realiza una junta con el gerente de recursos humanos y los directivos, donde se les informa los resultados de su departamento.

Este es uno de los métodos que existen dentro de la comunicación descendente, se cuenta también con medios impresos, audiovisuales y reuniones de varios tipos como el ejemplo que se mencionó.

3.2.2 Sistema de Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente existe cuando se originan mensajes que se quieren transmitir a otros con un nivel jerárquico más alto. No existen fórmulas para la creación de sistemas eficientes de la comunicación ascendente, un elemento común en la mayor parte de las organizaciones es el interés por el bienestar de los empleados, junto con las oportunidades para que éstos den sus ideas o mensajes y sean alcanzados por niveles superiores.

Es muy común que durante las juntas se solicite al personal que sugiera alguna alternativa o que dé su opinión, aunque no con esto se quiere decir que se realicen. Se puede llevar a cabo este sistema mediante encuestas, recepción interna de quejas o sistemas de sugerencias. Así como se mencionan tipos de sistemas de comunicación dentro de una organización donde lo que se transmite son mensajes también existen métodos para llevarlos a cabo.

3.3 MÉTODOS DE MENSAJES

Mensaje es el contenido de la información que se transmite a otra persona “es la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado”. (2)

Según Goldhaber, los mensajes pueden ser vistos o analizados de diferentes formas:

- **Modalidad del lenguaje:** es la diferencia entre los mensajes verbales y los no verbales. Dentro de una organización los mensajes verbales serían, por ejemplo: un memorándum, conferencias, conversaciones entre gerentes. En cuanto a los mensajes no verbales son expresados por un lenguaje corporal y características físicas.
- **Receptores:** pueden estar dentro de la organización o fuera de ella. Un mensaje para alguien que está dentro de la misma organización sería un mensaje interno. Un memorándum de la dirección para los gerentes. En cambio un mensaje externo se manejaría para personas ajenas a la organización. Tarjetas de Navidad para clientes o proveedores.
- **Método de difusión:** es cómo se envía el mensaje, lo cual puede ser de dos formas:
 - Software:** que son los mensajes transmitidos cara a cara o de forma escrita. Una junta de gerentes, una minuta, informes.
 - Hardware:** es en donde los mensajes son transmitidos por medio de alguna fuerza eléctrica. Computadora, radio, teléfono.

Propósito del mensaje. Se refiere al motivo por qué se envíe y se reciba un mensaje. Existen tres tipos de propósitos (3):

- **Tarea:** están relacionados con aquellos productos, servicios, o actividades que tienen importancia específica para la organización. Al integrarse una recepcionista a la empresa se le enseña la manera correcta de contestar el teléfono, si debe de saludar únicamente o si debe de decir también su nombre.

- **Mantenimiento:** ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Seguir los lineamientos y políticas de la empresa los cuales han hecho la distinción de ésta. Una empresa de comidas a domicilio tiene como política entregar en menos de media hora lo solicitado por el cliente; en caso de no ser así se regala otra orden igual a la que se pidió.
- **Humanos:** están dirigidos a las personas de la organización y afectan a sus actitudes, moral, relaciones, satisfacciones. Cuando se convoca a una junta para decir quién fue la persona de la organización, causante de que no haya entrado un cliente.

3.4 REDES DE COMUNICACIÓN.

Uno de los principales problemas que se presentan en el diseño de estructuras en las organizaciones es el obtener y procesar información para la toma de decisiones. En un sistema abierto la información se da continuamente entre la organización y su medio y debe ser diseñada una estructura efectiva para transmitir esa información. Conforme las organizaciones se vuelven más complejas, también deben manejar intercambios internos de información. Muchas relaciones estructurales están asociadas con la comunicación y procesamiento de información.

“En términos simples, las redes son personas que hablan entre sí que comparten ideas, información y recursos. Con frecuencia se dice que las funciones de las redes deben ser tomadas como verbo y no como sustantivo. La parte importante no es la red, el producto terminado, sino el proceso de llegar allí; la comunicación que crea vínculos entre la gente y grupos de personas... Las redes fueron creadas para fomentar la autodependencia, intercambiar información, cambiar la sociedad, mejorar la productividad y la situación laboral, y para compartir recursos. Están

estructuradas para transmitir información de la manera más rápida, con mayor tacto y más eficiencia que cualquier proceso que se conozca".(4)

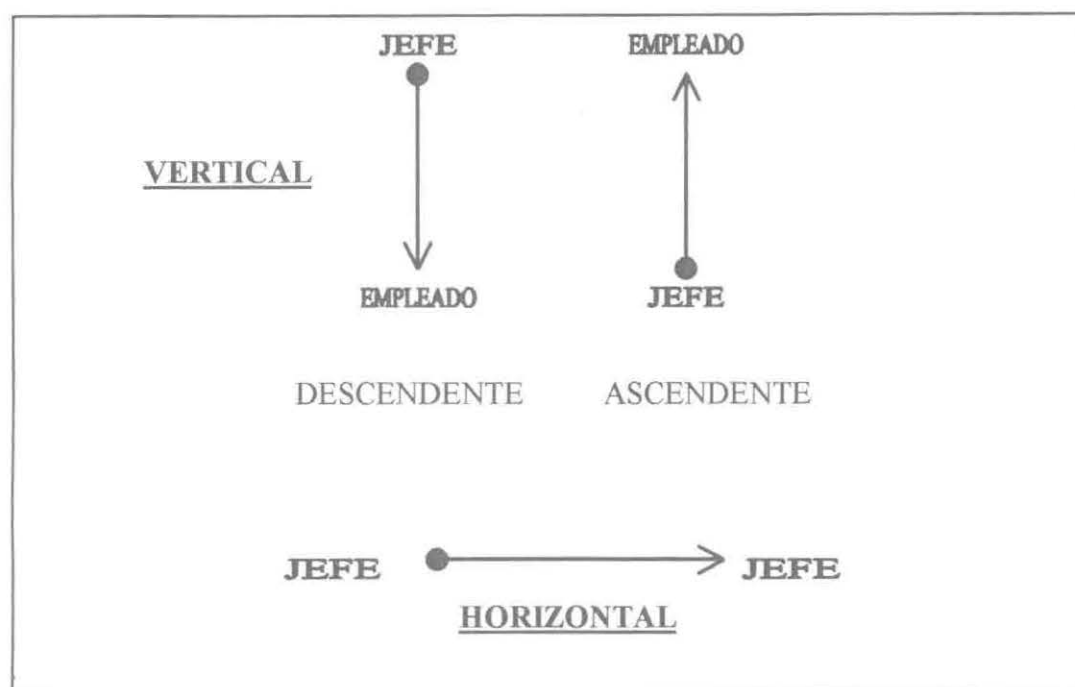
Las organizaciones están compuestas por personas que ocupan diferentes posiciones, los mensajes tienden a seguir una ruta: la red de comunicaciones. Existen factores que influyen a la red; en cuanto a su naturaleza y su extensión: el rol de las relaciones, la dirección de los mensajes y así como su contenido. El rol es el trabajo a seguir dentro de una organización y existen los siguientes:

- a) Roles formales: son las tareas a realizar según el puesto a desempeñar. Por ejemplo: una secretaria tiene como rol formal revisar todas las mañanas la agenda de su jefe y recordarle las citas durante el día.
- b) Roles Informales: son tareas que no están dentro del puesto a desempeñar, pero se realizan. Por ejemplo: la secretaria debe de llevarle café a su jefe después de cierta hora todos los días.

La dirección de los mensajes pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, depende de dónde se inicie el mensaje y quién lo reciba.

- a) Vertical: puede ser el flujo descendente o ascendente.
 - Descendente: como su nombre lo indica es la comunicación que va hacia abajo. De un jefe a un empleado.
 - Ascendente: es cuando el empleado quiere informar a su jefe de algún acontecimiento.

b) Horizontal: cuando la comunicación se da entre miembros de un mismo nivel jerárquico.



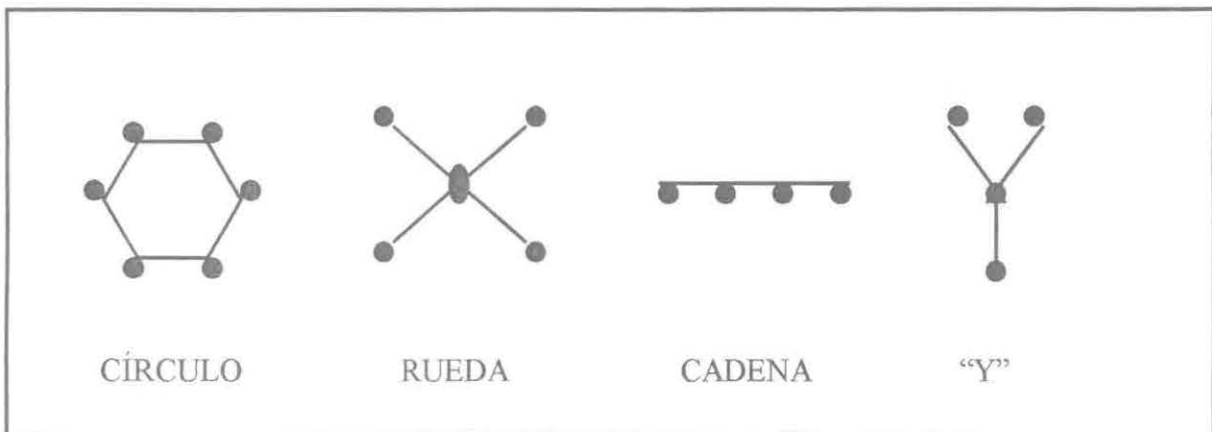
Entre otras redes se encuentran las informales, no fluyen de una manera funcional.

a) Red cadena: puede ser ascendente o descendente o de un nivel jerárquico alto a uno bajo.

b) Red "Y": "Modelo que presenta menos errores y es el más rápido en cuanto a resolución de problemas". (6) Dos subordinados le comunican al jefe y éste a su vez a su superior.

c) Modelo Rueda: la persona central de este modelo es quien recibe la información y los demás integrantes no tienen interacción. Por ejemplo: gerentes de diferentes sucursales reportan al gerente general y entre ellos no hay comunicación alguna.

d) Red círculo: “es la que produce más satisfacción en los miembros de un grupo” (7). Es donde se da mayor interacción entre los niveles de una empresa. La comunicación se da de forma vertical y lateral.



Rogers, Everett M./ Agrwala – Rogers Rekha. *La comunicación en las Organizaciones* McGrawHill 1980; p.127

Se mencionan tres tipos de contenidos de un mensaje:

- 1.- Noticia: información que se da dentro de una organización, de una fuente confiable. Por ejemplo: el gerente general informa a uno de sus gerentes de sucursal que el viernes trabajarán únicamente medio día.
- 2.- Comentario: es la información dentro de una organización en donde los empleados manifiestan sus sentimientos a la empresa. Un ejecutivo escuchó la información en el instante e informó a sus compañeros que el viernes saldrán temprano.
- 3.- Rumor: “surge de manera espontánea de la interacción social de las personas que integran la organización; constituye un derivado normal y prácticamente universal de convivencia humana”.

(8) A la hora de comida todos los departamentos comentan lo mismo, aunque no sea una información oficial ya se da por hecho que el viernes se saldrá temprano. Esto significa que el rumor puede viajar a través de niveles de mando o de un departamento a otro, con tanta rapidez como una llamada telefónica.

3.5 PROBLEMAS EN LAS REDES

Muchas veces aunque se esté comunicando solamente con otra persona existe el peligro de que el mensaje se modifique agregándole o quitándole palabras. Cuando la comunicación es dentro de una organización el peligro es mayor, ya que intervienen muchísimas personas.

“Cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles, o de que se distorsione el mensaje una vez que éste ha salido de su punto de origen”.(9)

Este es el principal problema que existe dentro de la comunicación en una organización. Por tal motivo muchas veces no se siguen las instrucciones correctas para la realización de un trabajo porque el jefe dice algo, el supervisor entiende otra cosa y el empleado realiza algo totalmente diferente.

3.6 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

Una persona que se comunica eficientemente es como un buen jugador de ajedrez. Puede prever e identificar los problemas potenciales antes de hacer algún movimiento. Cualquier miembro de una organización debe de ser un experto en comunicación, ya que pasa más del 60 % de su

tiempo conversando o tratando de lograr una información por medio de la escritura, la charla, la lectura o el arte de escuchar. Con el fin de alcanzar el 100 % de éxito, los miembros deben de conocer las causas de los fracasos en la comunicación.

Albaro y Rendero en el libro *Análisis Transaccional y Comunicación en el trabajo*, mencionan que existen siete barreras específicas que se interponen en la comunicación humana:

1.- “La diferencia en formación, experiencia o actitudes de las personas que se comunican entre sí. Esta barrera se debe a las diferencias en personalidad; específicamente diferencias en formación, actitudes, prejuicios, creencias, emociones, opiniones, educación, experiencias, puntos de vista, objetivos, afectos y todo aquello que constituye “el estilo de vida ” de una persona. Esta barrera separa a los seres humanos de sus intenciones.

Por ejemplo, si llega un ejecutivo a la empresa donde trabaja después de la hora de salida porque se le olvidó una minuta importante para presentarla en la junta que tendría en la mañana; el guardia de la empresa le solicita que por favor se registre para poderlo dejar entrar. El ejecutivo se siente ofendido ya que el guardia sabe que él trabaja en ese lugar. El ejecutivo se va sin poder entrar a su oficina y diciendo que al día siguiente lo reportará con su superior.

En esta situación ambos tienen diferencias, ya que el guardia no le explicó al ejecutivo que tenía prohibido dejar entrar a cualquier persona después de la hora de salida y menos sin registrarse; al igual que el ejecutivo, ya que debió explicarle la urgencia de volver entrar y no portarse tan prepotente.

- Remedio: hacer uso de la empatía; ponerse en los zapatos de la otra persona.

2.- Generalizando a las personas: cuando se cree que todos los miembros de un grupo son iguales. En ocasiones, la simple palabra vendedor, auditor u organizador activa inmediatamente los bloques mentales y el pensamiento defensivo y hace que la comunicación genuina resulte imposible de establecer.

- Remedio: Trate a la persona como un individuo; se deben de ignorar las imágenes estereotipadas.

3.- Los símbolos que tienen diferente significado para distintas personas. La comunicación es la transferencia de significado entre la persona que envía el mensaje y quien lo recibe. Los símbolos son tan sólo un medio para alcanzar un fin. La base de la incomprensión de los símbolos es inherente al proceso de comunicación, debido a que existe una brecha fundamental entre los significados y los símbolos.

- Remedio: se debe de dar lugar a la retroalimentación. La retroalimentación es el proceso por medio del cual el receptor refuerza y verifica lo que considera que le está tratando de decir la otra persona. Por ejemplo si el emisor dice: "Necesito esta información rápidamente ", el receptor puede preguntar: "¿Lo necesita para el fin de semana?" El emisor responde: "No; la quiero esta noche antes de que salga de la oficina."

En esta forma, la retroalimentación previene una situación potencialmente explosiva en la que una persona esperaba algo inmediatamente, mientras que la otra pensaba que la información que le solicitaban podría esperar unos cuantos días.

4.- Diferentes vocabularios generales o técnicos. En todas las organizaciones existen departamentos con diferentes funciones, cada uno de éstos cuentan con una terminología especial que sólo ellos conocen, por lo tanto resulta incomprendible para extraños.

- Remedio: haga preguntas, empleando la empatía. Un comunicador eficiente tiene el hábito de preguntar cualquier término, abreviatura o sigla que no entiende.

5.- Desconocimiento de los símbolos verbales. Una gran parte de la comunicación es de carácter no verbal y la mayoría de las veces ésta es inconsciente y no intencionada. Los mensajes no intencionados pueden tener efectos devastadores; expresiones faciales, manera de vestir, gestos, el silencio y todas las formas del lenguaje corporal. Por ejemplo, la secretaria que saluda a su jefe y éste no le contesta más que con un gemido, ella puede pensar que el jefe está molesto con ella aunque no sea así; ella no sabe que su jefe acaba de tener un problema en su casa.

- Remedio: observarse a sí mismo. Cualquier comunicador debe aprender a observar lo que dice y lo que hace, ya que se necesita de un gran esfuerzo y determinación para no ser mal interpretado.

6.- La tendencia a apresurarse al sacar conclusiones. Las personas tienden a apresurarse al sacar conclusiones desde el momento que escuchan un hecho o presencian un solo acto. Por ejemplo un gerente llama a un ejecutivo a su oficina e inicia la conversación diciéndole que ha estado analizando el nivel de su sueldo y después de considerarlo... en ese momento el ejecutivo ya no estaba escuchando, él estaba creando un juicio, pensaba que su sueldo se veía amenazado lo interrumpió antes de escuchar que más tenía que decir.

- Remedio: suspender el juicio. No se debe sacar conclusión sin que se haya realizado un esfuerzo por comprender los hechos.

7.- Las distracciones. En ocasiones la causa de un trastorno en la comunicación es, simplemente, la distracción. La presión de tiempo puede distraer la atención de lo que está siendo comunicado; el ambiente físico puede ser amenazador o incómodo; el receptor o el emisor pueden tener problemas personales.

- Remedio: reconozca la distracción; la empatía lleva al comunicador capaz a reconocer - más que ignorar- las distracciones y, en esta forma tratarlas con sentido común.

La comunicación es de suma importancia para cualquier organización, es básico que los empleados sepan qué papel desempeñan dentro de la misma para así llevarla al éxito.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO 3

- 1.) Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional; Editorial Técnica; México, Edición No. 4; 1990; p.23
- 2.) *Ibidem*; p.24
- 3.) *Ibidem*; p.26
- 4.) Kast Fremont E. / Rosenzweig James E. Administración en las Organizaciones Enfoque de Sistemas y de Contingencias; Mc Graw Hill; México; Edición No. 2; 198; p.263.
- 5.) Goldhaber, Gerald M. *Op.cit*; p.27
- 6.) *Ibidem*; p.242
- 7.) *Ibidem*; p.242
- 8.) Werther William B. / Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos; Mc Graw Hill; México; Edición No.3; 1991; p.294.
- 9.) Goldhaber Gerald M. *Op.cit*; p.29
- 10.) *Ibidem*; p.27

4

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

4.1 ANTECEDENTES.

Manpower S.A de C.V Servicio de Personal Temporal.

Manpower Inc. , inicia sus actividades en el año de 1948 abriendo sus puertas en Milwaukee, EUA., cuenta con 2,500 oficinas en todo el mundo, 1.5 millones de empleados temporales y con ventas de más de \$ 8 billones U.S.

Manpower S.A de C.V, empieza a operar en el año de 1969 en el Distrito Federal. Hoy en día, a través de 52 sucursales en la República Mexicana, ofrece los servicios de Personal Temporal, Administración de Nómina, Administración de Áreas, Mensajería, Maquila de Nómina y Promociones.

Anualmente, atiende un promedio de más de 1,200 clientes; mensualmente contrata aproximadamente 25,000 empleados temporales y al año se contratan 75,000.

Las ventas ascienden hasta los 180 millones de dólares. Manpower S.A de C.V cuenta con oficinas en Centroamérica, las cuales se manejan desde su matriz en México.

En Monterrey tiene 6 años de prestar sus servicios, sus ventas mensuales llegan alcanzar \$ 1 millón de pesos. En Monterrey se trabaja para 300 clientes y se manejan 2,000 empleados temporales.



4.2 MISIÓN

Manpower tiene como misión continuar siendo la mejor proveedora de empleos temporales y una de las empresas más destacadas del mundo en ofrecer calidad de servicios a sus clientes.

Esperando que sea una meta que se pueda compartir – unido – con sus clientes.

4.3 OBJETIVOS

Actualmente, las empresas triunfan o fracasan debido a la calidad de sus productos y del servicio que ofrecen al cliente. Durante los últimos años muchas empresas han mejorado la calidad de sus productos. Sin embargo, no se han esforzado por mejorar el trato al cliente, aun cuando se pierden más clientes por ofrecer un mal servicio que por vender un producto deficiente. La supervivencia de las empresas y la seguridad del empleo peligran cuando el servicio es deficiente.

Manpower tiene como objetivos:

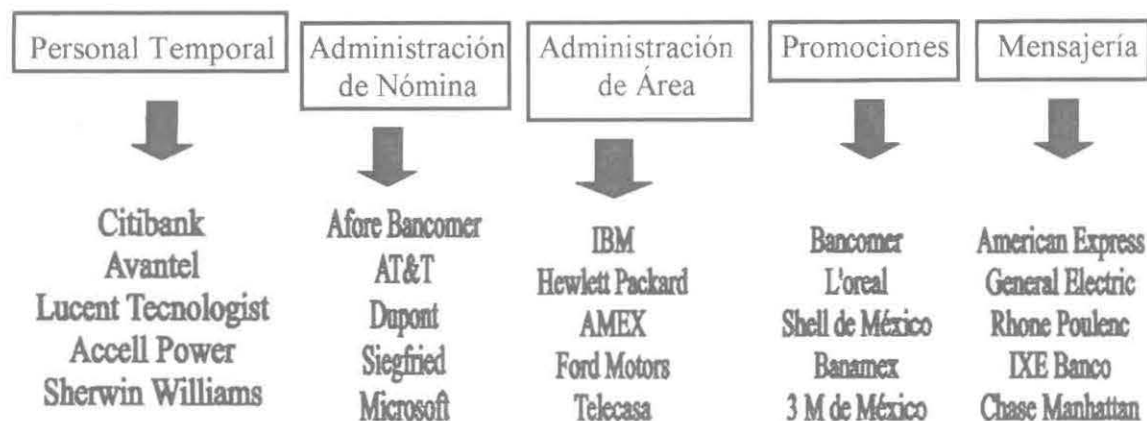
- Disposición para satisfacer al cliente
- Énfasis en la calidad del trabajo
- Actitud positiva
- Receptividad
- Preocupación por los compañeros

4.4 POLÍTICA

La habilidad de Manpower S.A de C.V para mantener el éxito depende, fundamentalmente, del desempeño laboral orientado hacia el cliente.

4.5 PRINCIPALES CLIENTES

Manpower S.A de C.V, en cada una de sus áreas cuenta con los siguientes clientes por mencionar sólo algunos:



4.6 COMPETENCIA

Aunque existan varias empresas del mismo giro, únicamente una es competidor de Manpower S.A de C.V a nivel internacional:

Adecco Inc; ya que cuenta con la misma infraestructura, pero no con el prestigio que tiene la primera.

4.7 CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los medios de comunicación utilizados en Manpower S.A de C.V. sucursal Monterrey son:

- Teléfono: existen 10 líneas telefónicas, para toda la sucursal.
- Fax: uno en el área de recepción, área de reclutamiento y en el área de administración sólo para enviar.
- Correo Electrónico: trece direcciones.
- Vitrinas: solamente existe una en el área de recepción.
- Con respecto a las redes la comunicación que se presenta en esta empresa es casi de tipo descendente ya que no fluye hasta el destinatario. Por otro lado existe la comunicación horizontal y es nula la comunicación ascendente.

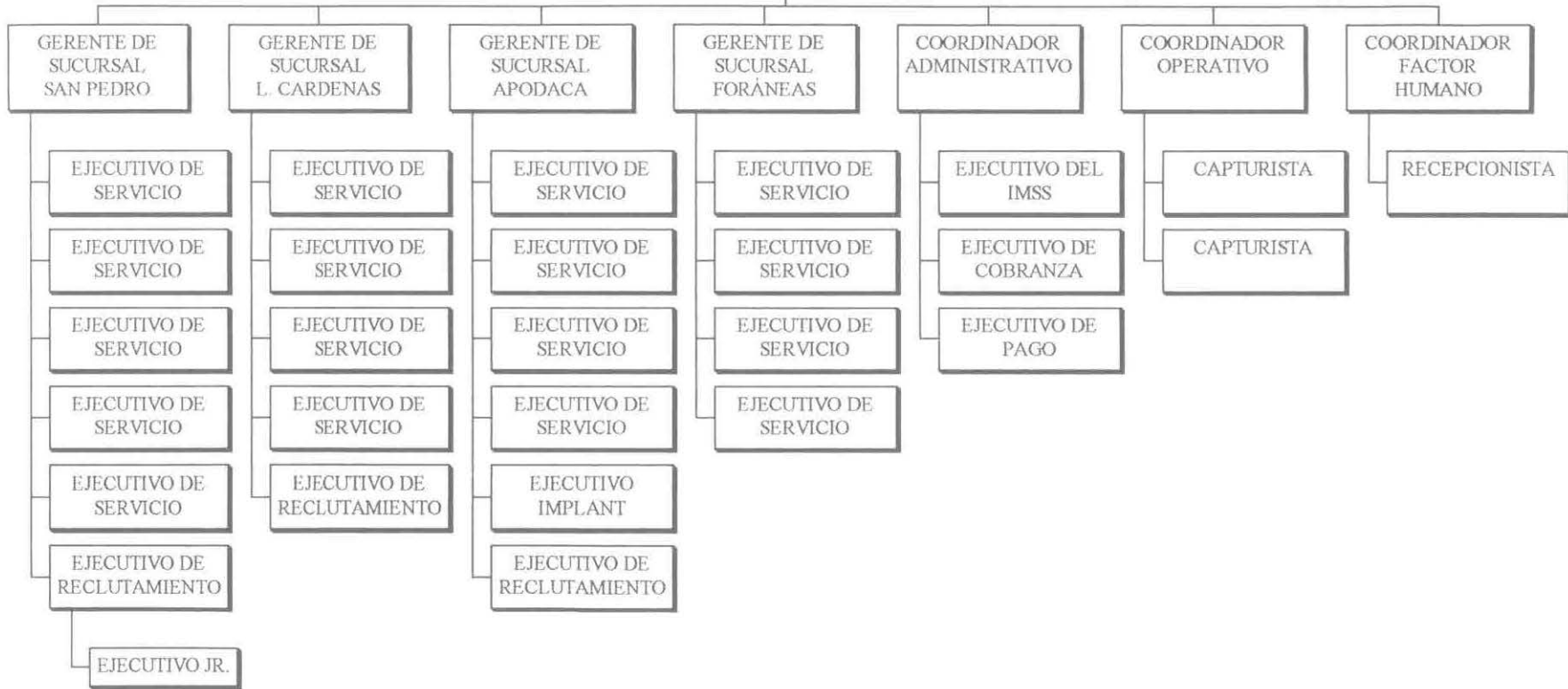
4.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Gerente de Zona: Encargado de reportar a la Ciudad de México los avances en la sucursal de Monterrey. Coordinar las distintas sucursales y promover las ventas de los servicios a nivel de zona.
- Gerente de Sucursal: Realiza las ventas de los servicios dentro de su zona y coordina a los ejecutivos de servicio.
- Ejecutivo de Servicio: Puesto medular dentro de la empresa, sus principales obligaciones son: atender al cliente, al empleado, procesar la nómina y seleccionar al candidato ideal para cubrir la vacante.

- Ejecutivo de Reclutamiento: representante de la empresa con las universidades, las escuelas y bolsas de trabajo. Son los encargados de aplicar exámenes a los empleados temporales según el puesto.
- Ejecutivo Implant: Ejecutivo de servicio que se encuentra dentro de las oficinas del cliente.
- Ejecutivo Junior: Auxiliar del ejecutivo de servicio.
- Coordinador Administrativo: Maneja el área administrativa.
- Ejecutivo del Imss: Representante de la empresa ante el Seguro Social y encargado de dar altas y bajas laborales de los empleados temporales.
- Ejecutivo de Cobranza: Encargado de cobrar las facturas a los clientes.
- Ejecutivo de Pago: Es quien procesa los pagos a los proveedores.
- Coordinador Operativo: es quien coordina a los encargados de capturar la nómina, manejando así el sistema al cien por ciento.
- Capturista: únicamente captura los datos de la nómina.
- Coordinador del Factor Humano: Maneja el recurso humano del personal staff y organiza eventos.
- Recepcionista: Atender las llamadas telefónicas.

MANPOWER S.A DE C.V.
MONTERREY

GERENTE DE ZONA



5

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

5.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Al descubrir el problema que se tiene dentro de la organización, se resolverá de una manera práctica y operativa, por tal motivo se ha considerado profundizar en el caso, haciendo una investigación en el área de trabajo considerando la participación de los involucrados, por tal motivo la herramienta de investigación que se ha seleccionado es la aplicación de un cuestionario; no sin antes hacer mención de las otras metodologías.

5.2 ENTREVISTA CARA A CARA

Este tipo de entrevista se realiza en mercadotecnia aplicada para determinar el gusto y la preferencia de los consumidores en tal o cual artículo, teniendo como finalidad determinar el impacto objetivo de preguntar y contestar inmediatamente. Desde hace mucho tiempo se utiliza este método de recopilación para obtener una información fresca y oportuna. Por ejemplo en los

últimos años los medios de información, llámense radio, televisión, periódico o Internet; con el fin de ganar auditorio han realizado dentro del proceso de selección de candidatos, el día de las elecciones las famosas entrevistas de salida, es decir cuando un votante salga del lugar donde votó le preguntan cara a cara que candidato eligió y él directamente contestará.

5.2.1 Ventajas de las entrevistas cara a cara.

- Un entrevistador cara a cara con un entrevistado puede hacer mucho para hacer surgir un interés inicial e incrementar de este modo la tasa de participación y establecer un ambiente continuo de confianza.
- Las preguntas de una entrevista cara a cara tienen un alto grado de flexibilidad, se pueden hacer con una variedad de secuencias, las cuales podrían depender de las características del entrevistado o de las respuestas anteriores.
- Otra ventaja es que se puede entrevistar a cualquier persona y se puede hasta seleccionar.

5.2.2 Desventajas de la entrevista cara a cara.

- Los estudios de entrevistas cara a cara requieren de mucho tiempo de preparación por la oportunidad con que se aplican. Además son costosas y difíciles de administrar.
- Las entrevistas cara a cara son influenciadas al entrevistador y se puede manipular la respuesta.
- Para aplicar una entrevista de este tipo se requiere personal altamente capacitado.
- Una desventaja de este tipo de investigación es el enfrentamiento de dos personas y aunque parezca increíble, a todos impresiona contestar preguntas dirigidas y desconfiadas.

Por estas razones se concluyó en realizar este estudio tomando como base la aplicación de un cuestionario.

5.3 MODELOS DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Un diseño de investigación es un plan básico que sirve de guía en la recopilación de información y en las fases de análisis del proyecto de investigación. Un diseño efectivo garantiza que la información recopilada sea consistente con los objetivos de investigación y que las fases de recopilación y análisis de la información utilicen procedimientos exactos y económicos.

- La investigación explorativa se caracteriza en su mayor parte, por la falta de estructura y flexibilidad. La estrategia utilizada en la recopilación y análisis de la información es la de la diversidad y búsqueda de nuevas direcciones, hasta que no se puedan encontrar ideas nuevas o mejores.
- La investigación concluyente suministra información para la evaluación de líneas de acción alternativas. Puede sub - clasificarse en una investigación descriptiva y causal.
- La investigación descriptiva caracteriza el fenómeno del mercado, determina la asociación entre los variables y predice los futuros fenómenos del mercado. Se caracteriza por un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado. Un diseño transversal o un diseño de investigación mediante encuestas generalmente se utiliza en los proyectos de investigación descriptiva. Este diseño comprende la toma de una muestra de elementos de población en un tiempo dado: la evidencia suministrada para la investigación descriptiva puede ser de gran utilidad para la evaluación de las líneas de acción cuando se combinan con

el modelo implícito de quien toma las decisiones sobre la forma en que funciona el sistema de mercados.

- La investigación causal, está diseñada con el fin de recopilar evidencia relativa a las relaciones entre causa y efecto.

Los diseños de investigación apropiados varían sustancialmente, tanto en complejidad como en el grado de ambigüedad como presente en la evidencia en relación con la casualidad, con la ayuda de la investigación casual el diseño de investigación puede evaluar directamente las líneas de acción alternativas, bajo consideración.

- La investigación de desempeño, monitorea y suministra la evidencia relacionada con el sistema de mercado. Este tipo de investigación puede comprender con un estudio apropiado o un programa continuo de investigación. Un monitoreo continuo del desempeño, generalmente requiere un diseño longitudinal que, con frecuencia recibe el nombre de diseño panel. Este diseño consiste en tomar una muestra fija de elementos de población que se mide repetidamente. Un panel tradicional es una muestra fija en las que se miden las misma variables, repetidamente. Un panel ómnibus es una muestra fija de informantes que se miden a lo largo de un periodo de tiempo, pero las variables medidas son diferentes en cada oportunidad.
- Las fuentes básicas de información en una investigación son:
 - Los encuestados
 - Las situaciones analógicas
 - Los experimentos
 - La información secundaria

Existen dos tipos principales de información obtenida de los **encuestados**:

La que se obtiene mediante la comunicación y la que se obtiene mediante la observación.

La comunicación exige que el informante suministre activamente la información, mediante respuestas verbales, mientras que la observación implica el registro del comportamiento del informante.

El estudio de las **situaciones analógicas**, incluye el estudio de las historias de diferentes casos y simulaciones. En el enfoque de las historias de los casos, se presenta una investigación intensiva de las situaciones que son pertinentes a un ambiente del problema. En el caso de la simulación, se crea una analogía o similitud de un fenómeno de la vida real. Los modelos de simulación pueden clasificarse como descriptivos, predictivo y prescriptivo.

La **experimentación**, exige que la información de la organización presente afirmaciones relativamente poco ambiguas respecto a las relaciones entre causa y efecto.

La **información secundaria**, es una información recopilada con fines diferentes a las necesidades específicas de información que se encuentran a la mano. La información secundaria interna es la que se encuentra disponible dentro de la organización, mientras que la información secundaria externa es suministrada por fuentes ajenas a la organización. Esta última puede clasificarse en fuentes bibliográficas y fuentes de datos estándar.

Las fuentes externas de información de datos estándar, son en su gran mayoría, organizaciones con ánimo de lucro que proporcionan información estandarizada, tal información puede clasificarse en:

- 1.- Información del consumidor
- 2.- Información de los minoristas
- 3.- Información de los mayoristas
- 4.- Información industrial
- 5.- Información sobre la evaluación publicitaria
- 6.- Información sobre los medios de comunicación y la audiencia

Un sistema de información de mercados se define como la recopilación, el análisis y el registro sistemático y continuo de información con fines de tomar decisiones. El sistema contable y la organización de la venta de una organización son importantes fuentes internas de datos.

El modelo de investigación y fuente de información que hemos seleccionado para comprobar la hipótesis es el que se refiere específicamente a la investigación descriptiva.

Pero antes de definir el tipo de investigación seleccionado se mencionará y explicará brevemente dos tipos de investigación:

- a) La investigación exploratoria es apropiada cuando los objetivos de investigación incluyen:
 - la identificación de problemas u oportunidades
 - el desarrollo de una formulación más precisa de un problema o de una oportunidad vagamente identificados
 - ganar perspectivas en relación con las variables que operan en la situación
 - establecer las prioridades en relación con la importancia potencial de algunos problemas u oportunidades
 - lograr una perspectiva a nivel de gerencia y del investigador, en relación con el carácter de la situación del problema

- recopilar información sobre los problemas asociados con la realización de la investigación concluyente.

No existe un diseño formal o estructurado de investigación para la investigación exploratoria. Las mejores características del diseño son su flexibilidad y falta de estructura. La imaginación, creatividad e ingeniosidad del investigador son elementos esenciales en el diseño. La estrategia para la recopilación de datos se enfoca hacia la diversidad y la búsqueda de nuevas direcciones, hasta que no puedan continuarse descubriendo nuevas o mejores ideas.

- b) La investigación de desempeño, monitorea y suministra información relacionada con la monotonía del sistema de mercados. Este es un elemento esencial en el control de los programas de mercadeo, en relación con los planes. Es conocer e identificar las causas de la falta de comunicación entre los integrantes de la empresa.

Los objetivos de la investigación de desempeño monitorea son los de monitorear e informar cambios:

- En las medidas de desempeño, tales como las ventas y la participación en el mercado, con el fin de determinar si los planes están logrando los objetivos deseados.
- En los subobjetivos tales como los niveles de conciencia y conocimientos, penetración de la distribución y niveles de precios, para poder determinar si los programas de mercadeo están poniéndose en ejecución, de acuerdo con los planes.
- En las variables de situación, tales como la actividad competitiva, las condiciones económicas y las tendencias de demanda, con el fin de determinar si el clima de situación ha sido previsto, cuando se hayan formulado los planes.

Las fuentes de información apropiadas para la investigación de desempeño monitorea incluyen: 1) interrogación de los informantes, 2) información secundaria, 3) observación y 4) experimentación.

Ahora se define el tipo de investigación que soluciona este estudio:

Investigación Descriptiva. La gran mayoría de los estudios de investigación de mercados abarca la investigación descriptiva. La mayoría de los estudios de esta naturaleza dependen en gran parte, de la interrogación a los encuestados y la información disponible de las fuentes secundarias de información.

La investigación descriptiva es apropiada, cuando los objetivos de la investigación incluyen:

- 1.) Presentación gráfica de las características de los fenómenos del mercado y la determinación de la frecuencia con que se presentan.
- 2.) Determinación del grado al que llegan a estar asociados las variables de mercado.
- 3.) Hacer predicciones relacionados con las veces que se presentan los fenómenos de mercado.

El carácter y el objetivo de la investigación descriptiva está marcada por una presentación clara del problema de decisión, por objetivos específicos de investigación y por necesidades de información detalladas. Como se mencionó anteriormente, este tipo de investigación se caracteriza por un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado. Debido a que el objetivo es suministrar información relacionada con cuestiones o hipótesis específicas, debe diseñarse la investigación para asegurar precisión en los resultados. Por precisión entendemos un diseño que minimiza el error sistemático y exagera la veracidad de la evidencia recopilada.

5.4 DISEÑO DE LA MUESTRA

Sin el muestreo, la investigación, tal como se conoce actualmente no existiría. Virtualmente cada estudio de investigación requiere la selección de algún tipo de muestra. La alternativa ésta es tomar un caso. En él caso se realiza el estudio utilizando todos los elementos disponibles de una población definida.

Con mucha frecuencia el muestreo se utiliza en la investigación, ya que ofrece algunos beneficios importantes en comparación con los resultados de la toma de un caso.

- una muestra ahorra dinero
- una muestra ahorra tiempo
- una muestra puede ser más precisa
- una muestra resulta mejor si el estudio produce la destrucción o contaminación del elemento del cual se está tomando.

5.4.1 Algunos conceptos necesarios del muestreo.

Después de establecer las razones del muestreo, se refiere ahora a la forma en que debe seleccionarse la muestra. Primero, se tiene que aprender la definición de algunos conceptos básicos de muestreo, es decir, el lenguaje del muestreo.

1.) Elemento: un elemento es la unidad acerca de la cual se solicita información. Este elemento suministra la base del análisis que se llevará a cabo. Los elementos más comunes en el muestreo de la investigación son los individuos, los productos, los almacenes, las compañías, las familias.

2.) Población: una población es el agregado de todos los elementos definidos antes de la solución de la muestra. Una población adecuadamente designada debe ser definida en términos de:

- ELEMENTOS
- UNIDADES DE MUESTREO
- ALCANCE
- TIEMPO

Ejemplo:

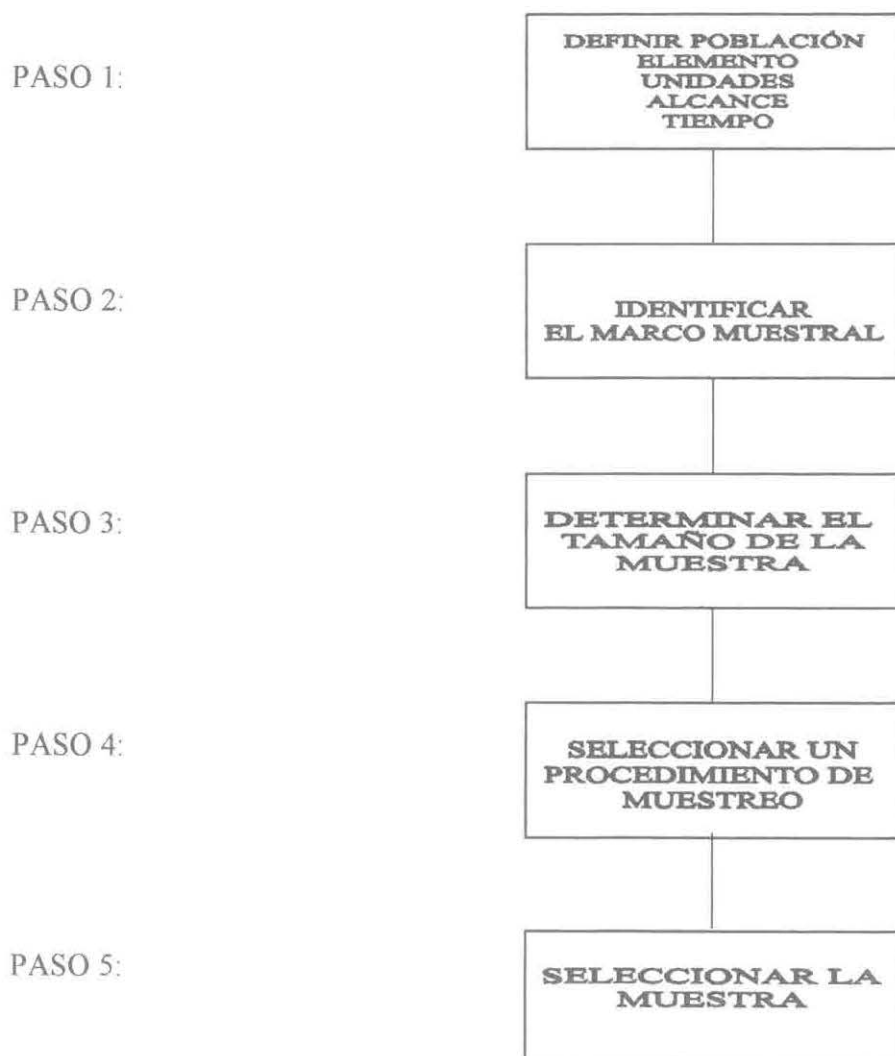
- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| 1.- Elemento: | Mujeres 21 a 50 años (Profesionistas) |
| 2.- Unidades de Muestreo: | 21 a 50 años |
| 3.- Alcance: | Monterrey |
| 4.- Tiempo: | 1999 |

Se utilizará el término “ Unidad de Muestreo ” para definir la población pertinente y se puede definir como el elemento o elementos que se encuentran disponibles para su solución en alguna etapa del proceso de muestreo.

El “ Marco Muestral ” es una lista de todas las unidades de muestreo en la población. La muestra real se toma de esta lista. Un Marco puede ser una lista de clases, una lista de votantes registrados en un directorio telefónico.

La población de estudio, es el conjunto de elementos del cual se toma la muestra. Primeramente se definirá una población como el conjunto de elementos que se definen, antes de solucionar la muestra.

5.4.2 Procedimiento del Proceso del Muestreo



1.- Definición de la Población.

La población total está compuesta por treinta y tres personas que son empleados.

- a) El elemento de la muestra son los empleados que laboran en esta empresa.
- b) Unidades de muestreo son los trabajadores que ocupan diferentes puestos.
- c) Alcance: MANPOWER
- d) Tiempo: Actual; los que están laborando actualmente.

2.- Identificar el Marco Muestral.

El marco muestral está bien definido mediante la lista de nómina de los empleados o la lista de las altas del Seguro Social.

3.- Determinar el Tamaño de la Muestra.

El tamaño de la muestra será equivalente al 100% del marco muestral.

4.- Seleccionar un Procedimiento de Muestreo.

El sistema de muestreo que se utilizará es el Muestreo no Probabilístico por Conveniencia, significa que la selección del elemento de población para que forme parte de la muestra, se deberá en gran parte al criterio del investigador y de entrevistador. Se sabe que no existe una oportunidad real de que un elemento particular de la población sea seleccionado. Por lo tanto no se puede calcular el error muestral que ha ocurrido. No se tiene idea sobre si los cálculos del muestreo tomados de una muestra no probabilística son exactos o no. Se está en un terreno de suposiciones.

5.- Seleccionar la Muestra.

Como se mencionó anteriormente el procedimiento del muestreo seleccionado es: Muestreo no probabilístico por conveniencia.

Si se esta planeando que el 100% participe en la muestra entonces el tamaño de la muestra es de treinta y tres elementos.

5.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE UN CUESTIONARIO.

5.5.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Se considera con razón que la elaboración del cuestionario es un arte muy imperfecto. No existen procedimientos ya establecidos que conduzcan en forma consistente a obtener un buen cuestionario, sin embargo, si se aplica la experiencia y el sentido común, podría mejorar esta gran herramienta.

El proceso de diseñar un cuestionario que satisfaga las condiciones de calidad se compone de los siguientes pasos:

- 1.- Planear lo que se va a medir.
- 2.- Formular preguntas para obtener la información deseada.
- 3.- Decidir el orden en qué se harán las preguntas y el esquema del cuestionario.
- 4.- Hacer pruebas con una pequeña muestra para ver si existen omisiones o ambigüedad.
- 5.- Rectificar los problemas.
 - Planear lo qué se va a medir: Se quiere saber las causas que originan la falta de comunicación efectiva en el trabajo.
 - Formular preguntas para obtener la información deseada. Antes que se pueda dar forma a las preguntas específicas, hay que tomar una decisión en cuanto al grado de libertad que se dará al entrevistado para contestar la pregunta. Las alternativas son:

Preguntas de respuesta abierta: las ventajas de las preguntas con respuesta abierta provienen del amplia gama de respuestas que se obtienen por lo general y de la falta de influencia sobre las respuestas por categorías predeterminadas. Las entrevistas suelen agradecer esta libertad.

Las desventajas se reflejan en el problema que es la variación en la claridad y profundidad de las respuestas que dependen en gran parte a:

- a) incapacidad de comunicarse con claridad
- b) la capacidad del entrevistador
- c) amplitud en la respuesta

Preguntas de respuesta cerrada: Se pide a los entrevistados hacer una sola solución de una relación de categorías de respuestas. Se utiliza este tipo de preguntas por que se tiene conocimiento de los elementos y las unidades se manejan.

Preguntas alternativas: Pretenden que el entrevistado argumente sobre dos alternativas únicamente y que la seleccionada sea producto del razonamiento.

5.5.2 El Cuestionario

Para obtener la información que se requiere para solucionar el problema es el cuestionario que se utilizará está hecho fundamentalmente con preguntas de respuestas abiertas, la redacción de sus preguntas es accesible debido a que se utilizan palabras entendibles. Se considera también que el orden de las preguntas está hecho con la finalidad de conseguir el interés del entrevistado para contestar el cuestionario.

Le solicitamos de la manera más atenta, conteste este cuestionario con la finalidad de obtener de una opinión objetiva respecto a la comunicación formal e informal que se maneja en la empresa en la cual usted labora.

El objetivo de esta encuesta es conocer la calidad y la efectividad de la comunicación interna para mejorarla buscando el beneficio de esta empresa.

INSTRUCCIONES: CONTESTAR BREVEMENTE

CUESTIONARIO.

1.) ¿ Qué entiende por comunicación efectiva en el trabajo ?

R: _____

2.) ¿Cómo calificaría desde el punto de vista productivo la comunicación que se maneja en esta empresa ?

R: _____

3.) ¿Por qué la califica así ?

R: _____

4.) ¿Cómo empleado, tiene la obligación de comunicarte en forma efectiva ?

R: _____

5.) ¿Cuándo usted se integró a esta empresa le informaron como debería comunicarse ?

R: _____

6.) ¿Conoce los canales o los medios de comunicación que existen en esta empresa ?

R: _____

7.) ¿Qué departamento o que persona es responsable de promover la comunicación ?

R: _____

8.) ¿ Quién tiene la obligación de manejar la comunicación en forma efectiva ?

R: _____

9.) ¿ Para qué sirve la comunicación efectiva ?

R: _____

10.) En todas las organizaciones se manejan dos tipos de comunicación: la informal e informal. En esta empresa ¿ qué tipo de comunicación se maneja ?

R: _____

11.) Los jefes departamentales ¿ cómo manejan la comunicación ?

R: _____

12.) Con el tipo y el estilo de comunicación que actualmente se aplica en esta empresa ¿ qué cosas buenas se han obtenido y se han dejado de obtener ?

R: _____

13.) ¿ Existe algún obstáculo que le impida ejercer una buena comunicación ?

R: _____

14.) Si usted fuera asesor en comunicación, ¿qué medidas popondría para mejorar la comunicación ?

R: _____

15.) Como empleado de esta empresa, ¿ qué propuesta haría para mejorar la comunicación y hacerla efectiva ?

R: _____

• PUESTO: _____

¡ MUCHAS GRACIAS !

Se describirá a continuación el cuestionario, señalando el objetivo de cada pregunta. Para informar el porqué se realiza dicho estudio.

PREGUNTA 1.

¿ Qué entiendes por comunicación efectiva en el trabajo ?

- Objetivo: Conocer el grado de conocimiento que tiene la muestra sobre el concepto: Comunicación Efectiva, que es el centro de la muestra. Podría pasar que ni siquiera entendiera el concepto y se tendría que definir.

“ Comunicación Efectiva en el Trabajo”: es el uso adecuado, correcto y formal de la comunicación utilizando los medios indicados para alcanzar los resultados que requiera la empresa en cada operación y así optimizar los resultados. Es decir, es comunicarse eficientemente en el trabajo no dejando dudas, ni lagunas en los transmisores de mensajes.

PREGUNTA 2.

¿ Cómo calificarías desde el punto de vista productivo la comunicación que se maneja en esta empresa ?

- Objetivo: Se pretende conocer dentro de un margen muy amplio y con una medida cualitativa, la calificación de la comunicación pidiendo obtener como respuesta, los extremos de si es buena o no es buena.

Se utiliza como medida la palabra productivo porque es un término óptimo de trabajo y significa hacer bien las cosas la primera vez y siempre disminuyendo el esfuerzo.

PREGUNTA 3.

¿ Por qué la calificas así ?

- Objetivo: Mediante esta pregunta se pretende obtener del entrevistado el razonamiento o la justificación del porqué calificó el proceso de comunicación de tal o cual forma, para que nos ayude a entender más la problemática.

PREGUNTA 4.

¿ Como empleado tienes la obligación de comunicarte en forma efectiva ?

- Objetivo: Esta pregunta pretende conocer el grado de responsabilidad de los entrevistados de comunicarse en forma efectiva: Muchas veces nos comunicamos por necesidad y otras por obligación, se sabe que independientemente de esta condición se debe hacer bien.

PREGUNTA 5.

¿ Cuando te integraste a trabajar en esta empresa te informaron cómo deberías de comunicarte ?

- Objetivo: La empresa tiene la obligación de proporcionar a sus empleados los sistemas para comunicarse. Si lo hace o no lo hace depende del grado de eficiencia para comunicarse bien, el empleado tiene la respuesta.

PREGUNTA 6.

¿ Conoces los canales o los medios de comunicación que existen en esta empresa ?

- Objetivo: Esta pregunta es de reforzamiento a la anterior porque si la contesta razonable, la respuesta lo confirmará, afirmando o negando en la pregunta anterior y lo que se está

preguntando. Ejemplo: Si le informaron, hay medios. Si no le informaron, desconoce los medios.

PREGUNTA 7.

¿ Qué departamento o qué persona es responsable de promover la comunicación ?

- Objetivo: En todas las organizaciones enseñan que la comunicación empieza por la cabeza. Significa que los empleados estarán conscientes que los jefes son los primeros y los responsables de realizar una comunicación efectiva.

PREGUNTA 8.

¿ Quién tiene la obligación de manejar la comunicación en forma efectiva ?

- Objetivo: Se quiere saber la responsabilidad que cada empleado tiene respecto a la comunicación.

PREGUNTA 9.

¿ Para qué sirve la comunicación efectiva ?

- Objetivo: se sabrá si los empleados tiene el sentido de para qué sirve la comunicación efectiva.

PREGUNTA 10.

En todas las organizaciones se manejan dos tipos de comunicación: la formal y la informal. ¿ En esta empresa qué tipo de comunicación se maneja ?

- **Objetivo:** Es una pregunta de alternativa y explicada. Esto significa que si el entrevistado no lo entiende se le explica. La comunicación formal es toda la comunicación que se realiza por conductos determinados ya sea de forma verbal o escrita y que tenga un objetivo determinante claro y preciso. Ejemplo: una orden. La comunicación Informal es la comunicación que no tiene definido su objetivo ni tiene formalidad. Ejemplo: un rumor.

PREGUNTA 11.

¿ Los jefes de sucursales cómo manejan la comunicación ?

- **Objetivo:** Si el entrevistado capta la pregunta anterior contestará de alguna de las dos maneras es decir, maneja la comunicación formal o informal.

PREGUNTA 12.

¿ Con el tipo y el estilo de comunicación que actualmente se aplica en esta empresa qué cosas buenas se han obtenido y qué cosas se han dejado de obtener ?

- **Objetivo:** Esta pregunta es de razonamiento para el entrevistado y se deja abierta para conocer los alcances de la comunicación.

PREGUNTA 13.

¿ Existe algún obstáculo que te impida ejercer una buena comunicación ?

- Objetivo: aquí se pretende reconocer que es importante conocer algunas de las causas por las cuales no se logra una buena comunicación.

PREGUNTA 14.

¿ Si tú fueras asesor en comunicación, qué medidas nos propondrías para mejorar la comunicación ?

- Objetivo: Con esta pregunta se quiere obtener la participación por medio de sugerencias, dónde se pueda encontrar una solución.

PREGUNTA 15.

Cómo empleado de esta empresa, ¿ Qué propuesta harías para mejorar la comunicación y hacerla efectiva ?

- Objetivo: Se necesita por último conocer una solución posible por parte de los empleados.

6

RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Pregunta #1

¿ Qué entiende por comunicación efectiva en el trabajo ?

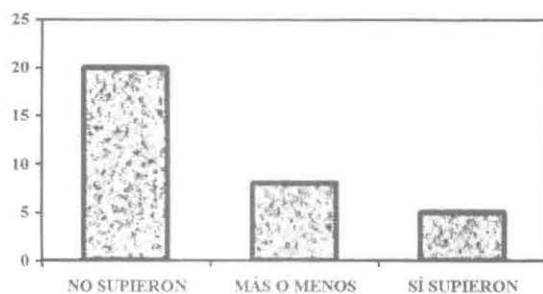
Tomando como base una definición general de “ Comunicación Efectiva en el Trabajo”; es el entendimiento formal o informal, directo o indirecto que se da por medio de la comunicación para lograr efectivos en el trabajo y que ayuda a alcanzar los resultados.

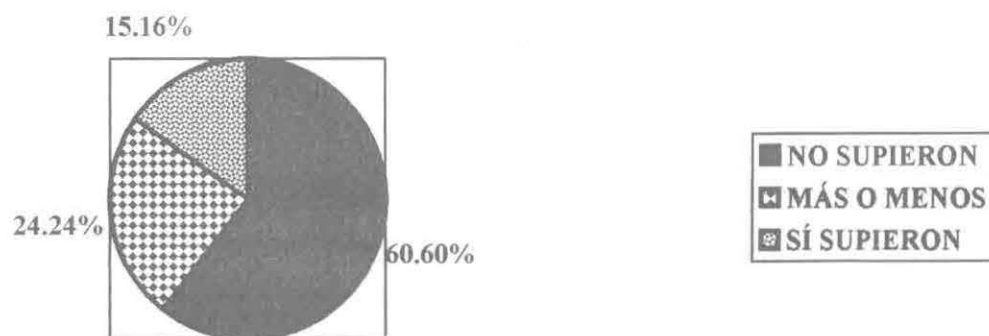
De 33 cuestionarios que es el 100%:

20 entrevistados (60.60%), no supieron definir el concepto.

8 entrevistados (24.24 %), tenían una idea

5 entrevistados (15.16 %), sí supieron la definición.





Pregunta #2

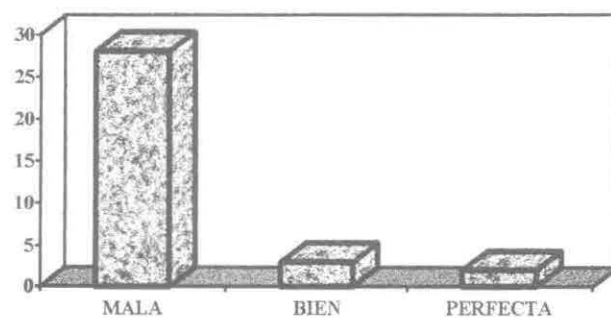
¿ Cómo califica desde el punto de vista productivo la comunicación que se maneja en esta empresa?

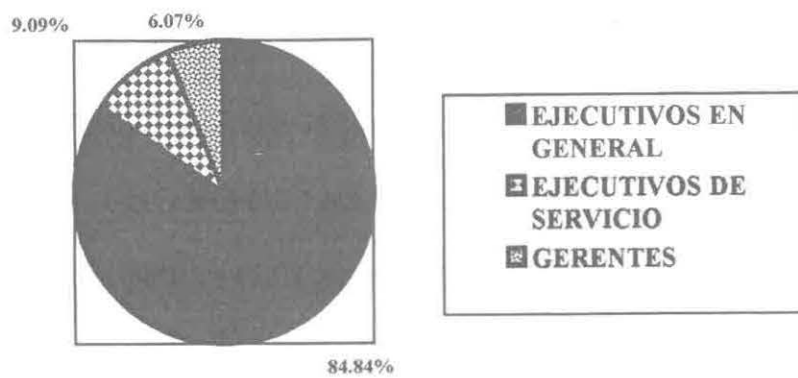
De 33 entrevistados:

28 personas (84.84 %), contestaron que la comunicación es mala.

3 personas (9.09 %), contestaron que está bien.

2 personas (6.07 %), contestó que es perfecta.





Las dos personas que contestaron (6.07 %), son gerentes de sucursal.

Pregunta # 3

¿ Por qué la califica así ?

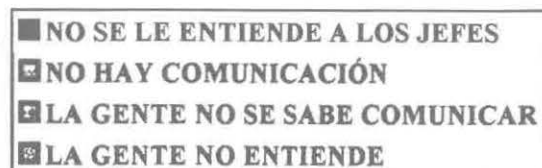
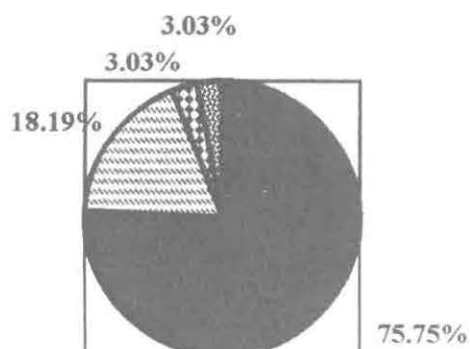
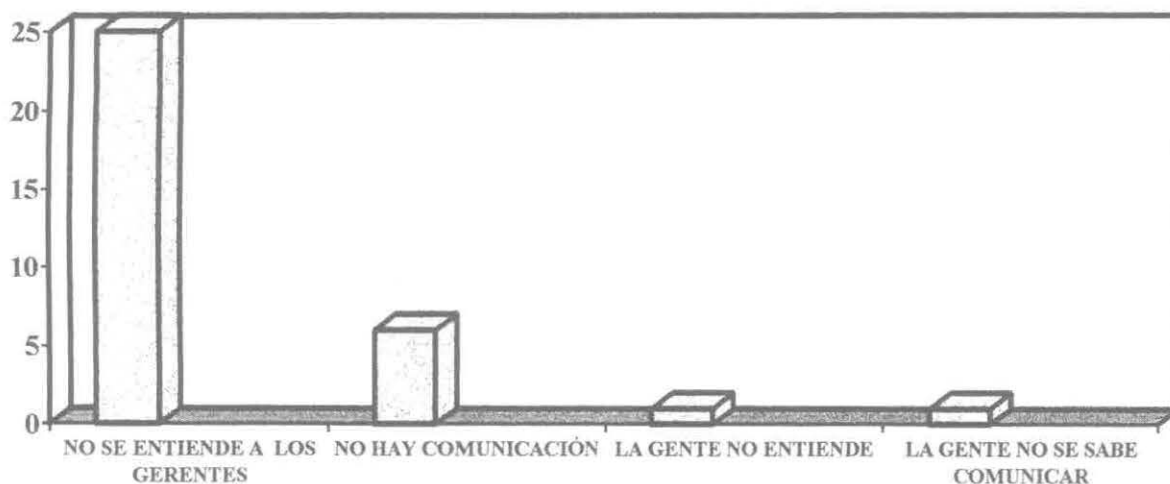
De 33 encuestas:

25 personas (75.75 %), mencionaron “ no se le entiende a los jefes ”.

6 personas (18.19 %), respondieron “ no hay ningún tipo de comunicación ”.

1 persona (3.03 %), contestaron “ la gente no se sabe comunicar ”.

El Gerente de Zona fue el único que respondió “ la gente no me entiende ”.

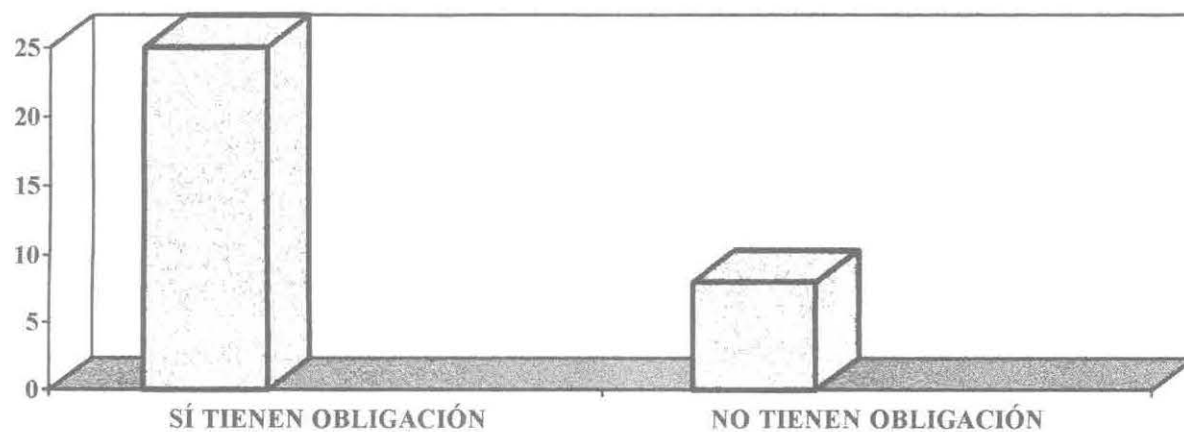
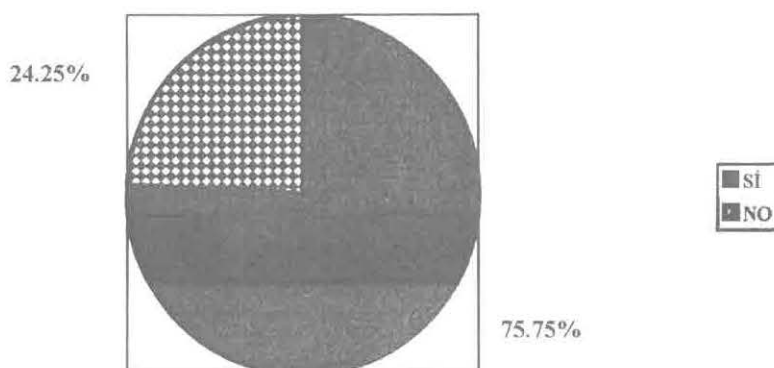


Pregunta #4

Como empleado, ¿ tiene la obligación de comunicarse en forma efectiva ?

25 personas (75.75 %) de 33 contestaron que sí tienen la obligación.

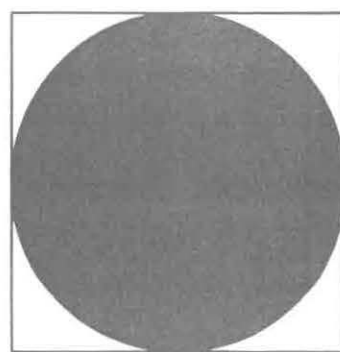
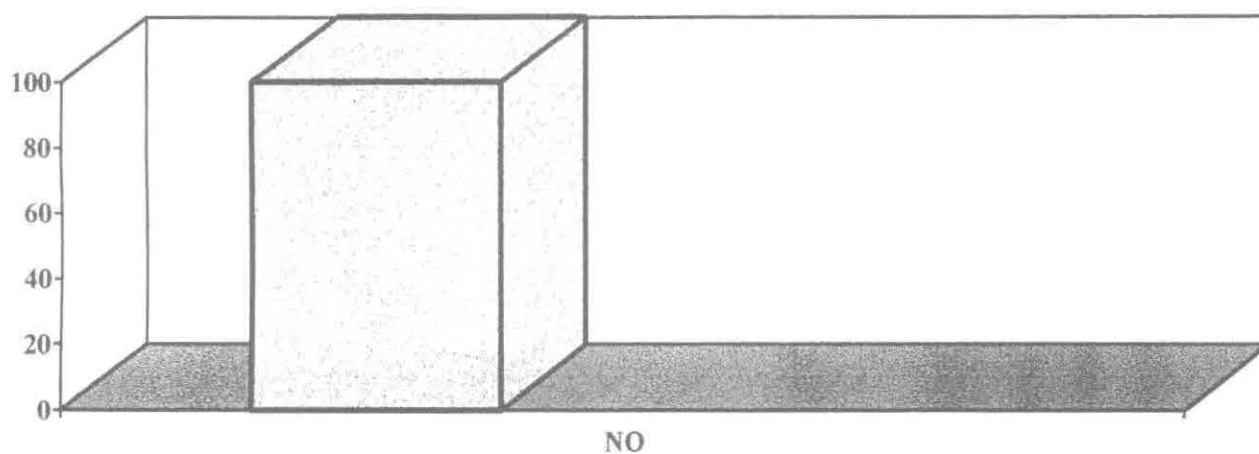
8 personas (24.25 %) contestaron que dependían de la situación en donde están y sobre todo a quién es dirigida la comunicación.



Pregunta #5

¿ Cuándo se integró a esta empresa le informaron cómo debía comunicarse ?

Las 33 (100%), personas contestaron que no.



100%

■ NO

Pregunta # 6

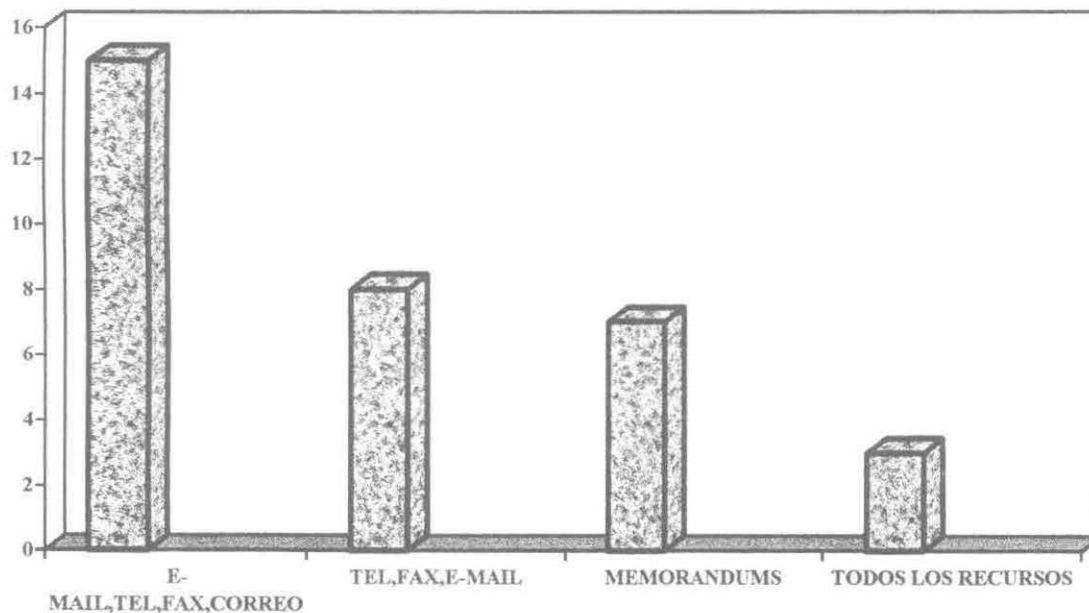
¿ Conoce los canales o los medios de comunicación que existe en esta empresa ?

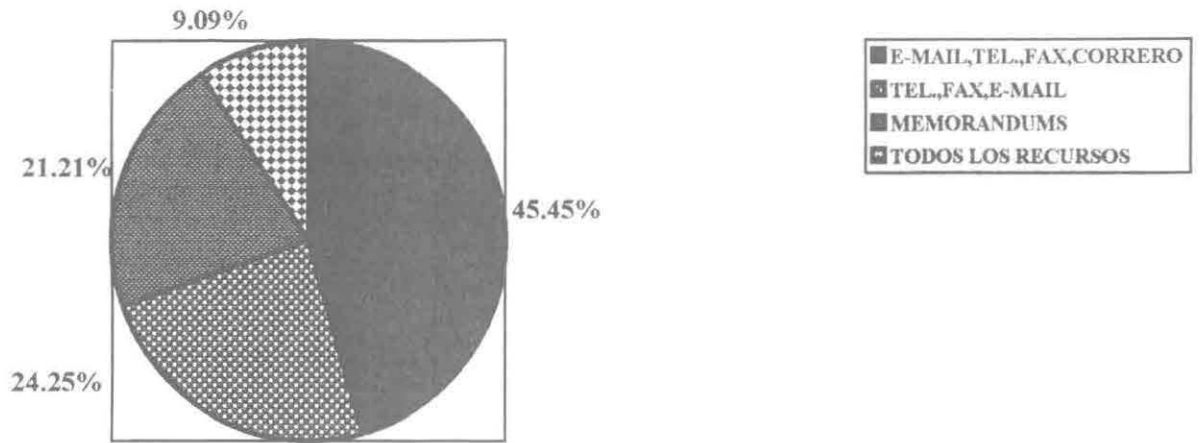
15 personas (45.45%), contestaron que los medios de comunicación son: E. Mail, fax, teléfono, correo electrónico.

8 personas (24.25 %), contestaron: Teléfono, fax, E. Mail.

7 personas (21.21 %), respondieron únicamente memorándums.

3 personas (9.09 %), mencionaron todos los recursos para alcanzar los objetivos de la empresa



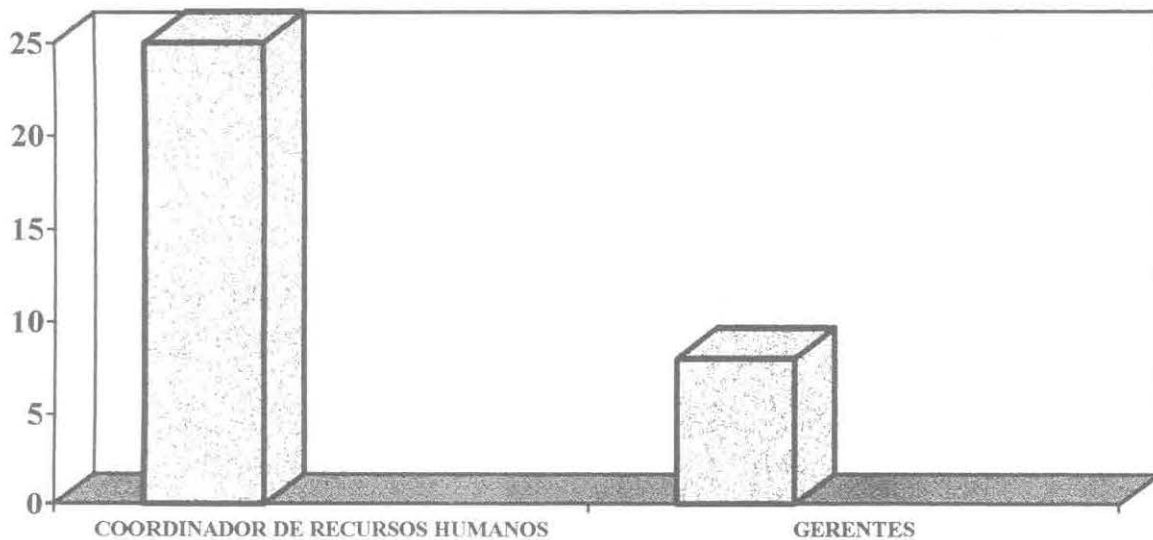
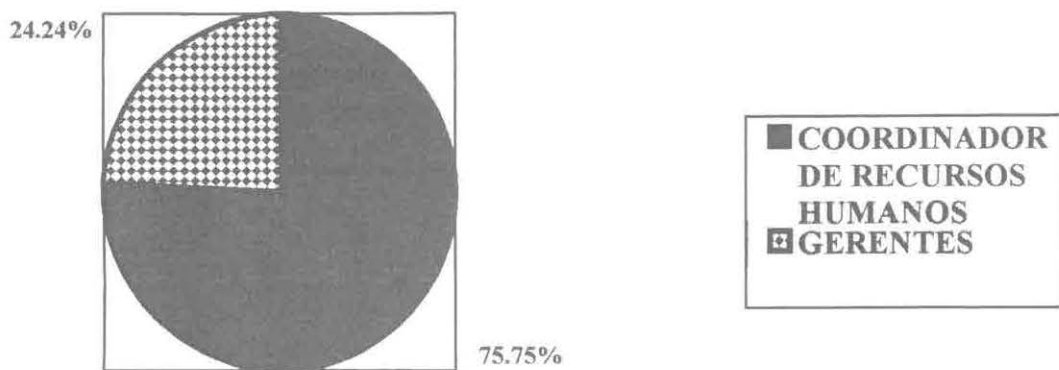


Pregunta #7

¿ Qué departamento o qué persona es responsable de promover la comunicación ?

25 personas (75.75 %) contestaron que el coordinador de factor humano.

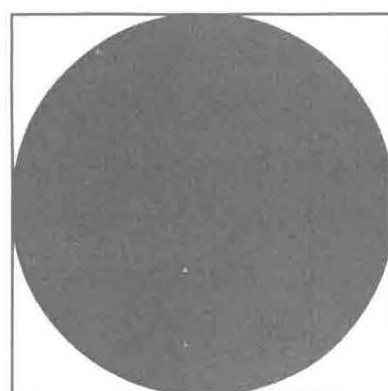
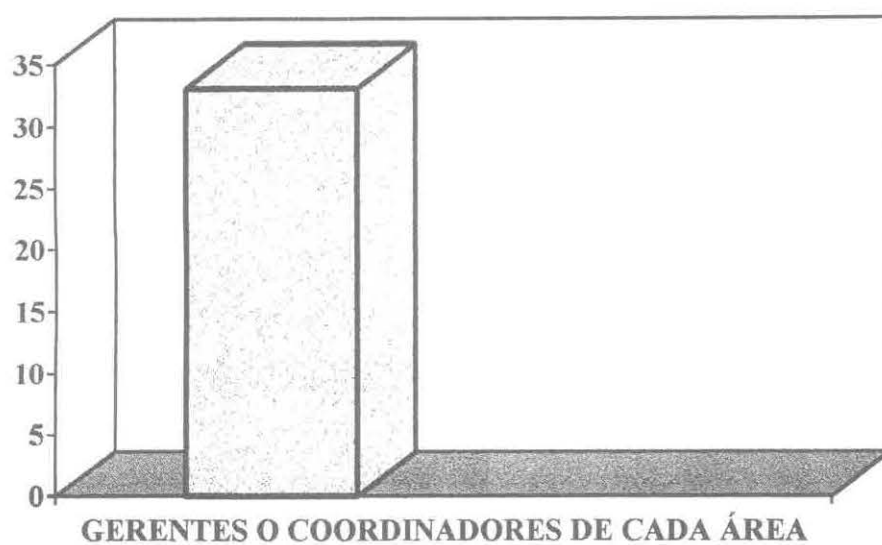
8 personas (24.24 %) respondieron que la responsabilidad es de todos los gerentes.



Pregunta #8

¿ Quién tiene la obligación de manejar la comunicación en forma efectiva ?

Las 33 personas (100%), contestaron que los gerentes o coordinadores de cada área.



100%

■ GERENTES O
COORDINADORES
DE CADA ÁREA

Pregunta #9

¿ Para qué sirve la comunicación efectiva ?

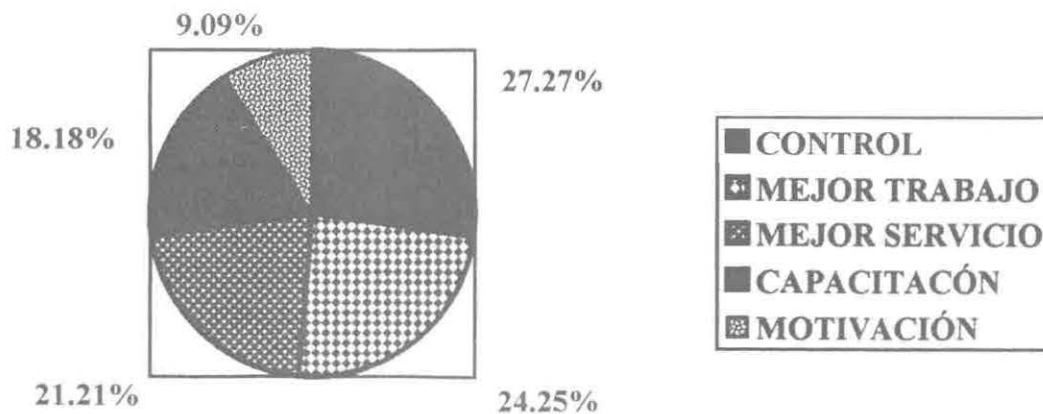
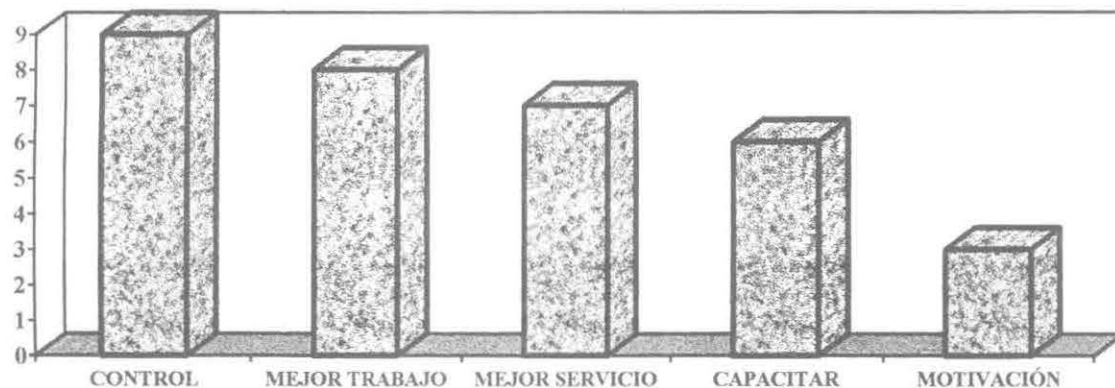
9 personas (27.27 %), para llevar un control.

8 personas (24.25 %), realizar mejor el trabajo.

7 personas (21.21 %), para dar un mejor servicio.

6 personas (18.18 %), para capacitar a las personas.

3 personas (9.09 %), para motivar al personal tomándolo en cuenta.



Pregunta #10

En todas las empresas se manejan dos tipos de comunicación, la formal y la informal. En esta empresa, ¿ que tipo de comunicación se maneja ?

33 personas (100%), contestaron que se maneja la comunicación informal.

30 personas (90.9 %), comentaron que cuando existe un problema laboral se formaliza la comunicación.

3 personas que es el (9.09%), no hicieron ningún comentario.

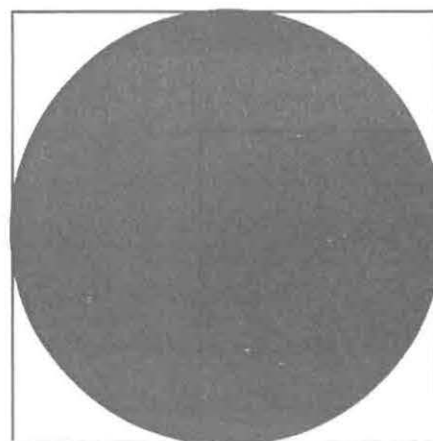
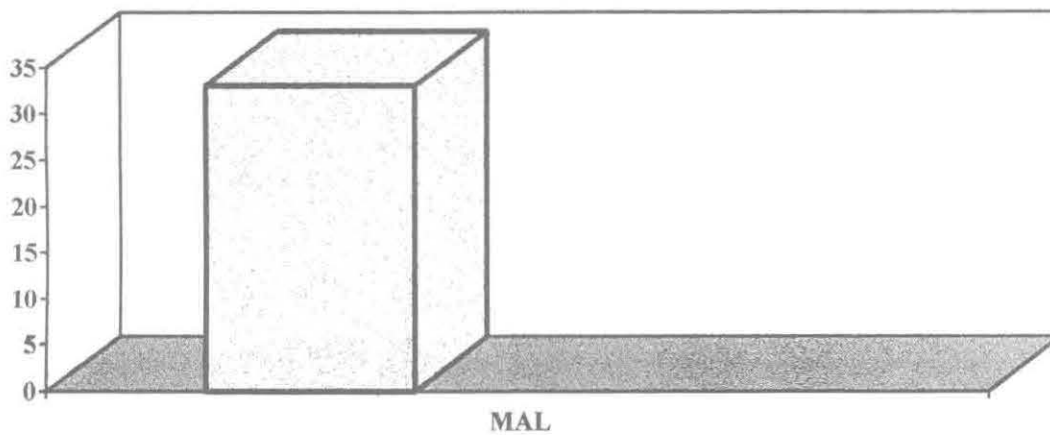


Pregunta #11

Los jefes de departamentales ¿ como manejan la comunicación ?

33 personas (100%) contestaron que mal ya que ni siquiera ellos saben lo que es la comunicación formal.

En esta pregunta no hubo variables, todos contestaron lo mismo.



100%

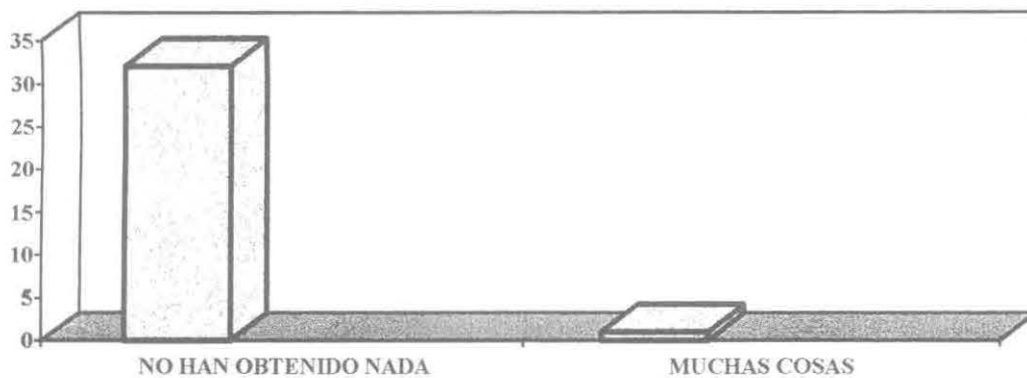
■ MAL

Pregunta #12

Con el tipo y el estilo de comunicación que actualmente se aplica en esta empresa ¿ qué cosas buenas se han obtenido?

32 personas (96.97%), dijeron no haber obtenido nada y han dejado de obtener: clientes, empleados, motivación y trabajo de calidad.

1 persona (3.03%), comentó que muchas cosas. No contestó más.



Pregunta #13

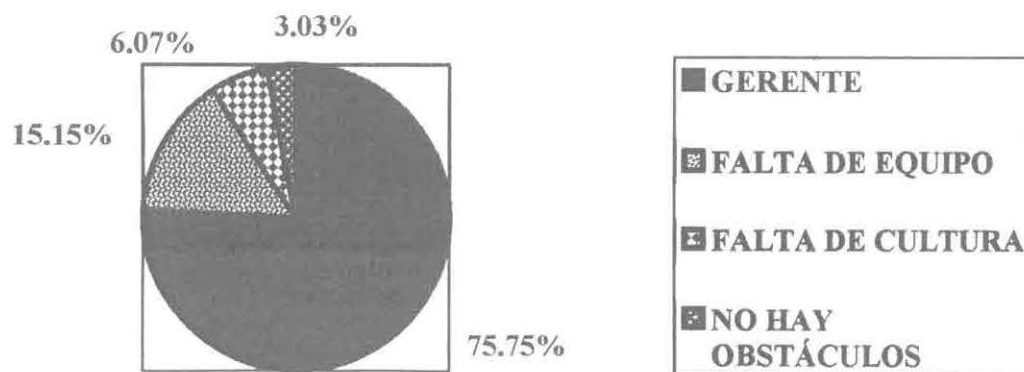
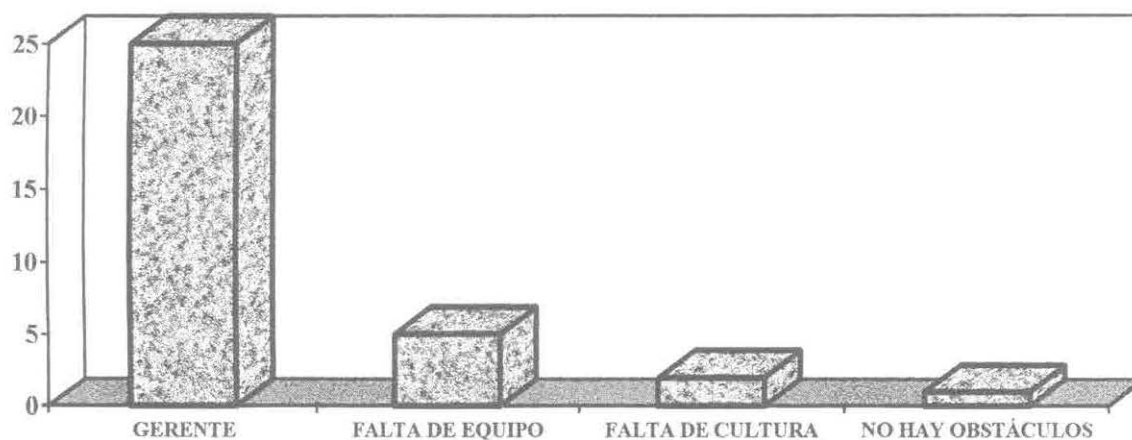
¿ Existe algún obstáculo que te impida ejercer una buena comunicación ?

25 personas (75.75%), contestaron que el principal obstáculo que tienen es el gerente de cada departamento.

5 personas que representa el (15.15%), contestaron que los obstáculos son la falta de equipo: teléfonos, computadoras.

2 personas (6.07%), contestaron que es la falta de cultura de algunas personas.

1 persona que representa (3.03%), mencionó que no hay obstáculos.



Pregunta #14

Si usted fuera asesor de comunicación, ¿ qué medidas propondría para mejorar la comunicación ?

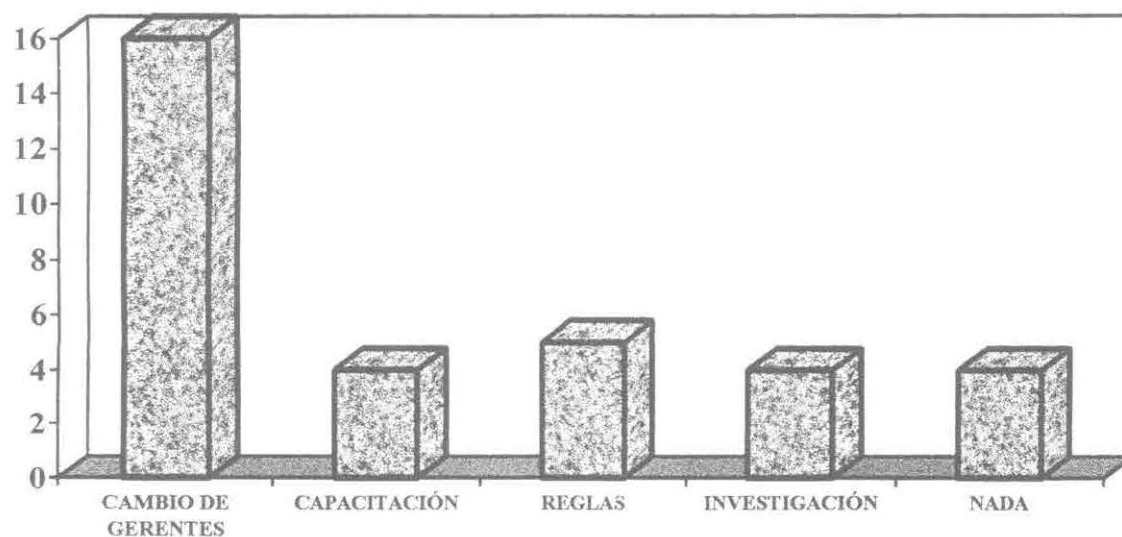
16 personas (48.48%), contestaron que habría que cambiar los jefes

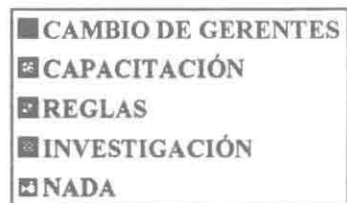
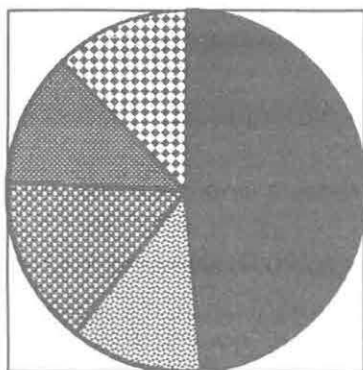
4 (12.12 %), piensa que se deberían de dar cursos de capacitación sobre comunicación a todo el personal.

5 (15.16%), se deberían de implantar reglas y procedimientos de comunicación formal.

4 (12.12%), opinaron que habría que investigar las causas que originan el problema y con base en eso dar soluciones.

4 (12.12%), No sugirió nada porque todo esta bien.





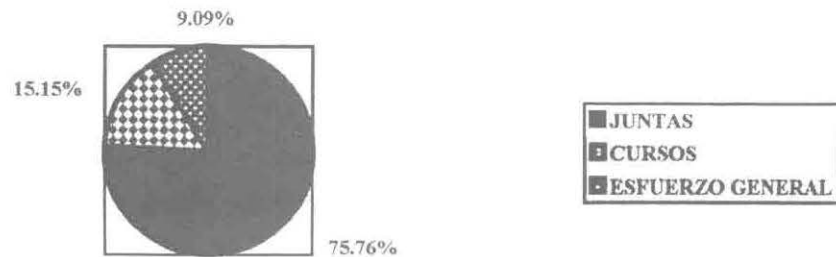
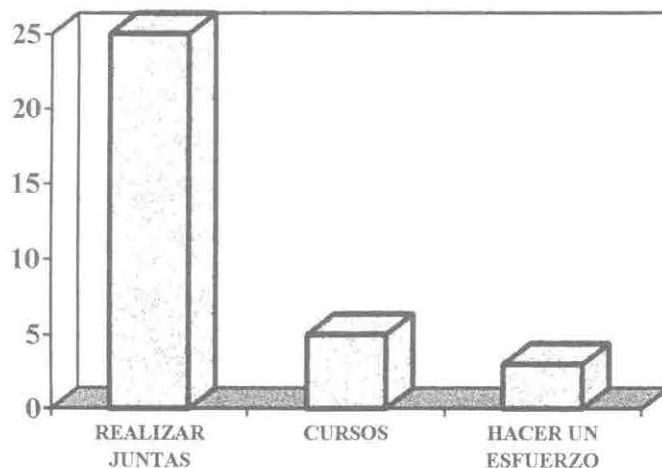
Pregunta #15

Como empleado de esta empresa o ¿ qué propuesta harías para mejorar la comunicación y hacerla efectiva ?

25 personas (75.76%), deberían de realizar juntas e informar.

5 personas (15.15 %), contestaron que los gerentes deberían de tomar cursos de comunicación para enseñarse a dar órdenes.

3 personas (9.09%), opinaron que se hiciera un esfuerzo en general para mejorar la comunicación.



6.2 RECAPITULACIÓN

Como se menciona en la descripción de puestos, el principal dentro de la organización es el de Ejecutivo de Servicio y es ahí donde existe la problemática.

La comunicación no se realiza en forma efectiva. El emisor quien es en este caso el Gerente de Zona, es donde se genera la información quien la transmite a los Gerentes de Sucursal, en una junta realizada semanalmente. La información ahí tratada no sigue descendiendo al 100%. No con esto se quiere decir que absolutamente todo los temas tratados en las juntas semanales se informen a los subordinados, pero sí de temas que a los Ejecutivos les interesa saber ya que a final de cuentas ellos son los que lo realizan. Algunos Gerentes de Sucursal envían la información en forma descendente y no de una manera formal dando pie así a las redes de comunicación informales, ya que se transmite la información de Ejecutivo a Ejecutivos.

Manpower S.A de C.V., es una organización con una estructura formal sin embargo la comunicación interna que ahí se maneja por lo general es informal a partir del Gerente de Sucursal.

La principal barrera que ahí se observa es la diferencia en formación, experiencia o actitudes de las personas. Se dieron cursos de capacitación para Ejecutivos de Servicio, después de que estos ya tenían más de un año de trabajar para esta empresa, donde se explicaba las principales funciones del puesto; se dieron solamente una vez. A los Gerentes de Sucursal nunca se les ha dado capacitación ni del puesto, ni para lo más importante que es el manejo de personal.

Los medios de comunicación que se manejan son el correo electrónico, pero únicamente en las computadoras de los Gerentes de Sucursal, no en coordinadores, y se utiliza tanto para información interna como externa. Aparatos para fax son dos, uno de ellos es para dar servicio únicamente al departamento Administrativo que lo conforman siete personas. El otro aparato es para dar servicio al resto del personal. Cada Ejecutivo cuenta con computadora y teléfono lo cual facilita un poco la comunicación interna ya que utilizan mensajes emergentes (correo electrónico de uso interno).

De acuerdo a la investigación el correo electrónico es utilizado tanto para información interna como externa.

Ya que no existe una descripción formal de puestos en Manpower S.A. de C.V., la mayoría del personal sugiere que el Coordinador de Factor Humano sea quien fomente la buena comunicación y que se establezca como parte de su plan de trabajo puesto que no se tiene definido.

Las propuestas que se dieron son para realizar a corto plazo ya que son muy sencillas de implementar y pueden solucionar un gran problema de comunicación en una importante empresa como lo es Manpower S.A de C.V. Dando así la importancia debida a cada empleado de la organización haciéndola más sólida; con un personal informado e integrado.

6.3 RECOMENDACIONES

Sería conveniente sugerir realizar una junta semanal el mismo día si es posible donde los Gerentes de Sucursal comuniquen a los Ejecutivos de Servicio los planes y actividades a realizar a futuro dentro de cada sucursal. También es conveniente que en las juntas de Gerentes se maneje una minuta donde todos los Gerentes están enterados de lo que se trató la junta semanal aunque no haya asistido y así poder transmitir la misma información en todas las sucursales evitando así las redes de comunicación informales que frecuentemente distorsionan los mensajes trayendo como consecuencia una comunicación ineficaz.

Una capacitación para los Gerentes de Sucursal, mejoraría mucho la comunicación ya que ellos son el canal para transmitir el mensaje. Temas de recursos humanos y de comunicación ayudarían mucho.

Se debería de facilitar al resto de los empleados a nivel Ejecutivo el acceso al correo electrónico, lo cual en estos tiempos es de vital importancia, ya que el ejecutivo tiene que estar informado al igual que el gerente si existe algún cambio con un cliente. Los mismos Ejecutivos están de acuerdo en que es mas rápido y fácil el contar con este canal de comunicación. Aunque solamente cuenten con dos aparatos de fax.

Una sugerencia es realizar de una manera formal la descripción de cada uno de los puestos para así poder saber el alcance de cada uno.

CONCLUSIÓN

Sin duda alguna es interesante aplicar la teoría sobre comunicación organizacional a la práctica; y al mismo tiempo corroborar la certeza de los procesos y redes de comunicación.

Al momento de que se aplicó el cuestionario a los empleados de Manpower S.A de C.V, me pude dar cuenta de lo deseosos que estaban al contestar las preguntas. Ellos están conscientes de la problemática que se vive, la cual desean mejorar e implementar una solución a corto plazo.

Actualmente Manpower S.A de C.V ya implementó juntas semanales entre Gerentes de Sucursal y Ejecutivos de Servicio donde se tratan temas de la reunión que se lleva a cabo entre Gerentes de Sucursal y la Gerente de Zona todas el mismo día y a la misma hora. Se aclaran dudas, se exponen próximos proyectos, se plantean nuevas estrategias de trabajo; con esto interactúan entre si Gerentes y Ejecutivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker D.A. Investigación de Mercados. México: Interamericana, 1989.
- Berlo, David K. El Proceso de la Comunicación. México: El Ateneo, 1992.
- Collado, Carlos. La Comunicación Humana Ciencia Social. México: Mc Graw Hill, 1986.
- Drucker Peter. Drucker: Su visión sobre: Administración, organización basada en información, la economía y la sociedad. México: Editorial Norma, 1995.
- Della Bitte, Albert J. Comunicación en las Empresas. México: Mc Graw Hill, 1990.
- Engel, Peter / Redmann, Wolfgang. Cosas sobre Planificación, Organización Ejecución y Control. México: Duesto, S.A, 1982.
- Garza, Juan Gerardo. Administración Contemporánea: Reto para la empresa. México: Alhambre Mexicano, 1995.
- Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. México: Editorial Técnica, 1990.
- Hybels, Sandra / Weaver, Richard L. La Comunicación. México: Logos Consorcio S.A, 1976.
- Kast, Fremont / Rosenzweig, James. Administración en las Organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1982.
- Murdick, Robert G. Sistemas de Información. México: Editorial Diana, 1990.
- Ortiz, Carlos. La Comunicación Humana. México: Herrero Hermanos, 1965.
- Paolí, Antonio. Comunicación e Información. México: Trillas, 1983.
- Pardinas, Felipe. Manual de Comunicación Social. México: Editorial Edicol, 1978.

Pilazo, Luis R. Comunicación Estratégica. México: Mc Graw Hill, 1989.

Robbins, Stephen / Coulter, Mary. Administración. México: Panteón – Hall Hispano, 1996.

Rogers, Everett M / Agarwala Rekha. La Comunicación en las Organizaciones, México: Mc Graw Hill, 1980.

Werther, William B. / Davis Keith. Administración Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1991.

Whittaker, James O. La Psicología Social en el Mundo de Hoy. México: Trillas, 1990.

Woessner Pedro A. Como Realizar una Auditoría de Mercadotecnia. México: Trillas, 1992

3525

