



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**LA COMUNICACION FORMAL Y SU IMPACTO EN LA
MOTIVACION HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL
CENTRO DE INVESTIGACION DEL AÑO 2004 A LA
FECHA.**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta

Yessica Liliana Ruelas Soto

Querétaro, Qro. ; Enero del 2006.

No. Adq. H 70631

No. Título _____

Clas. TS

658.45

R921c



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**LA COMUNICACION FORMAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACION HACIA
EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL CENTRO DE INVESTIGACION DEL AÑO
2004 A LA FECHA.**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Yessica Liliana Ruelas Soto

Dirigido por:

M. A. Oliva Solís Hernández.

SINODALES

M. A. Oliva Solís Hernández
Presidente

M. C. Mónica Muñoz Cornejo
Secretario

Dr. Jorge Ramos Martínez
Vocal

Dra. Clara Escamilla Santana
Suplente

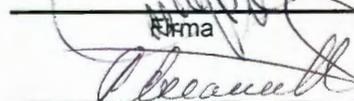
Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

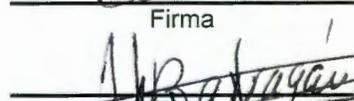
M. C. José Antonio Inclán Montes
Director de la Facultad


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dr. Sergio Quesada Aldana
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Gro.,
Enero del 2006.
México

RESUMEN

Como parte integrante de CIDETEQ, un Centro de Investigación en Electroquímica, hemos observado que la comunicación formal no apoya el alcance de los objetivos planteados por la alta dirección; es por ello que en el presente trabajo comprobamos que la hipótesis “el sistema de comunicación que actualmente funciona en el Centro de Investigación no contribuye positivamente al logro de objetivos del periodo de junio del 2004 a junio del 2005” se cumple. Para ello usamos la siguiente metodología: Realizaremos la revisión bibliográfica para establecer las bases conceptuales de la motivación hacia el logro de objetivos y la comunicación; identificaremos el sistema de comunicación que existe en el Centro a través de cuestionarios y observación participativa; identificaremos la relación comunicación – motivación en función de la percepción de los empleados del Centro a través de cuestionarios y observación participativa; analizaremos la información obtenida; propondremos un Sistema de comunicación para el Centro y, finalmente elaboraremos las conclusiones. Observando buenas prácticas de comunicación podemos obtener personal más motivado para cumplir sus objetivos lo que redundará en una mejor productividad del Centro.

(Palabras Clave: comunicación, motivación, sistema de comunicación)

SUMMARY

As an integral part of the CIDETEQ, an electrochemical research center, we have observed that formal communication does not aid in achieving the objectives set forth by upper management. We have therefore shown in this work that the hypothesis "the communication system presently used in the Research Center does not contribute in a positive manner to reaching the objectives included in the period from June 2004 to June 2005" has been proven. The following methodology was used: We carried out a bibliographic review to establish the conceptual basis for motivation directed at achieving objectives and communication; we identified the existing communication system within the Center through questionnaires and participative observation; we identified the communication-motivation relationship based on the perception of Center employees through questionnaires and participative observation; we analyzed the information obtained; we proposed a communication system for the Center and, finally, we prepared our conclusions. By observing good communication practices, we can obtain personnel that is more motivated in achieving objectives, and this will result in increased productivity at the Center.

(Key words: Communication, motivation, communication systems)

DEDICATORIAS

Para mis hijas, Diandra y Laiza, “cachorritos” ustedes son el motor que impulsa mi vida.

A mi madre, por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanas, tíos y primos.

A mis amigos, todos, por los momentos compartidos y las porras.

A mis maestros de maestría, por lo que de ellos aprendí.

AGRADECIMIENTOS

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Autónoma de Querétaro, a la Facultad de Contaduría y Administración y a la División de Estudios de Posgrado por haberme permitido continuar mi formación profesional.

Mi agradecimiento y reconocimiento a mis directores de tesis, M. E. H. Oliva Solís Hernández. y M. A. Francisco Ríos Osornio, por sus invaluable observaciones, apreciaciones, recomendaciones, sugerencias, correcciones y orientaciones en la formulación del protocolo de tesis, así como en la revisión y desarrollo de esta investigación.

Agradezco a mi madre y a mis hijas, Diandra y Laiza, por su apoyo y motivación para proseguir mejorando mi formación profesional.

Mi gratitud al Centro de investigación donde laboro por su apoyo para realizar mis estudios de maestría.

A todas aquellas personas, amigos, familiares que con sus palabras me alentaban en la construcción de este sueño.

INDICE

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Indice	v
Indice de cuadros	vi
Indice de figuras	vii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION Y TEORIAS DE MOTIVACION 3	
1.1. Comunicación.....	5
1.1.1. Función de la comunicación.....	6
1.1.2. Proceso de la comunicación.....	6
1.1.3. Elementos del Proceso de Comunicación	7
1.1.4. Comunicación Organizacional	9
1.1.5. Comunicación eficaz.....	16
1.2. Motivación.....	22
1.2.1. Factores que afectan la motivación.....	26
1.2.1.1. Teoría de Abraham Maslow	27
1.2.1.2. Teoría X y Y	28
1.2.1.3. Teoría de Saúl Herzberg.....	29
1.2.2. Estrategias de motivación.....	39
CAPITULO II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	42
2.1. Historia	42
2.2. Evolución de las áreas de atención.....	43
2.2.1. Misión.....	43
2.2.2. Visión	44
2.2.3. Objetivos estratégicos.....	44
2.2.4. Organigrama	45
2.2.5. Indicadores de Productividad.....	45
2.3. La comunicación dentro de la organización	45
CAPITULO III. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CENTRANDONOS EN EL OBJETO DEL ESTUDIO	53
CAPITULO IV. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACION.....	64
GLOSARIO	85
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	87
APENDICE	89

INDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1.1 Areas de comunicación y el objetivo para cada una.	15
1.2 Teoría X y Y.	28
4.3 Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales.	73
4.4 Información – Medio de comunicación.	75

INDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
1.1 Modelo del Proceso de Comunicación.....	7
1.2 Proceso de la administración	10
1.3 Redes formales.....	12
1.4 Flujo de información en una organización.....	13
1.5 Relación de los factores de comunicación con las metas de la organización	16
1.6 Diferentes elementos motivadores	23
1.7 Secuencia de eventos que forman el proceso motivacional.	24
1.8 Influencias en la motivación	25
1.9 Proceso de motivación	26
1.10 Clasificación de necesidades de Maslow.	27
1.11 Teoría de David McClelland.	32
1.12 Modelo de motivación racional	37
1.13 Modelo de motivación de relaciones humanas	37
1.14 Modelo de motivación de autorrealización	38
1.15 Modelo complejo de motivación	39
1.16 Esfuerzo.....	40
2.17 Visión a mediano y largo plazo.	43
2.18 Organigrama.....	45
2.19 Indicadores de productividad.....	45
2.20 Departamento a que pertenecen.....	47
2.21 Resultados obtenidos por comunicación de actividades.....	48
2.22 Resultados obtenidos por información divulgada por Dirección.	48
2.23 Resultados obtenidos por características de la comunicación.	49
2.24 Resultados obtenidos por relevancia en la comunicación.	49
2.25 Resultados obtenidos por comunicación de mandos medios.	50
2.26 Resultados obtenidos por transparencia de la información.	50
2.27 Resultados obtenidos por influencia de una buena comunicación.	51
3.28 Resultados obtenidos por problemas de malos entendidos.	53
3.29 Resultados obtenidos por incertidumbre del cumplimiento de roles.	54
3.30 Resultados obtenidos por conocimientos de puesto.	54
3.31 Resultados por medios de comunicación.....	55
3.32 Resultados obtenidos por cumplimiento de reglas de superiores.....	55
3.33 Resultados obtenidos por interpretación de conductas.	56
3.34 Resultados obtenidos por honestidad.	56
3.35 Resultados obtenidos por información oportuna.....	57
3.36 Resultados obtenidos por remuneración.....	57
3.37 Resultados obtenidos por buena comunicación.....	58
3.38 Resultados obtenidos por escuchar opiniones.....	58
3.39 Resultados obtenidos por compañerismo.	59
3.40 Resultados obtenidos por justo reconocimiento.....	59
3.41 Resultados obtenidos por influencia en toma de decisión.	60
3.42 Resultados obtenidos por oportunidad de crecimiento profesional.	60
3.43 Resultados obtenidos por motivación para lograr el trabajo.	61
4.44 Outlook para seguimiento de tareas.....	74
4.45 Mamparas.....	76
4.46 Mamparas.....	76
4.47 Mamparas.....	77
4.48 Mamparas.....	77
4.49 Mamparas.....	78
4.50 Mamparas.....	78
4.51 Boletín.....	80
4.52 Outlook para convocatorias de reuniones.....	81

INTRODUCCION

Desde hace algunos años el Centro de Investigación en Electroquímica CIDETEQ S.C. ha venido caminando con un sistema de comunicación tal que no ha permitido transmitir con total eficacia los objetivos que cada uno de los empleados, los departamentos y el Centro como un todo deben de alcanzar para cumplir con las metas propuestas para cada año.

Esto ha originado que los empleados no se sientan orientados en sus objetivos y por ende se ha desarrollado un clima de poca motivación al logro de objetivos que puedan ayudar a incrementar la productividad de la empresa.

Hemos observado que la comunicación en los distintos niveles de la estructura organizacional del Centro es deficiente, poca en algunas áreas e inclusive nula en otras, lo cual conduce a una serie de reflexiones: ¿Cómo puede un Gerente transmitir los objetivos si este a su vez no ha sido informado de cuáles son?, ¿Cómo puede un empleado contribuir a la productividad cuando no conoce los objetivos generales anuales de su departamento?, ¿Cómo podemos ayudar al cumplimiento de objetivos si los informes de la Alta Gerencia no son claros, precisos y no hay retroalimentación?

Pensamos que el sistema de comunicación que actualmente funciona en el Centro de Investigación no contribuye positivamente al logro de objetivos del periodo de junio del 2004 a junio del 2005 por lo que, a partir del presente trabajo, propondré un sistema de comunicación eficaz que influya positivamente en el logro de objetivos en un Centro de Investigación en el Periodo de 2005 – 2006, y para ello proponemos los siguientes objetivos específicos:

- Realizar la revisión bibliográfica para establecer las bases conceptuales de la motivación hacia el logro de objetivos y la comunicación.
- Identificar el sistema de comunicación que existe en el Centro a través de cuestionarios y observación participativa.

- Identificar la relación comunicación – motivación en función de la percepción de los empleados del Centro a través de cuestionarios y observación participativa.
- Analizar la información obtenida
- Proponer un Sistema de comunicación para el Centro y, finalmente elaborar las
- Conclusiones

Para la aplicación de los cuestionarios seleccionamos una muestra representativa que fue de 80 empleados que representa el 95% del total de la población del Centro.

A partir del análisis de las encuestas y lo propuesto por la teoría propondremos un sistema de comunicación que permita influir en la motivación de los empleados, de tal manera que contribuya positivamente en el logro de objetivos y pueda permitir al Centro tener una base para implementar políticas y procedimientos para conformar su modelo de comunicación.

CAPITULO I. FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION Y TEORIAS DE MOTIVACION

La información y la comunicación de la organización son elementos que afectan de manera relevante a las personas al influir en su motivación, en sus actitudes y en su comportamiento, llegando por este camino a repercutir sobre la productividad de la empresa.

Hoy, los líderes deben ser muy conscientes de algo que es crítico en cualquier empresa: motivar a las personas que trabajan para él. Los empleados comprometidos que se sienten realizados y que están satisfechos con su trabajo, sencillamente trabajan mejor y son más productivos.

La mayoría de los directivos asumen que lo que les motiva a ellos es lo que motiva a los demás. Este es uno de los mayores errores que se cometen al contratar a alguien. La cuestión clave es saber reconocer que todas las organizaciones deben tener muchos tipos de personalidades diferentes: los que toman decisiones, los que se arriesgan, los líderes, los seguidores, los que analizan y piensan, los que venden, los que saben comunicar, los que mueven, los que proporcionan estabilidad, los que innovan, los que aportan especialización técnica ... Y comunicarse eficazmente con cada uno de estos grupos de personas requiere concientización a fondo por parte de los directivos. La comunicación eficaz es el trampolín hacia la motivación.

La comunicación eficaz crea un clima en el que cualquier tipo de personalidad se potencia y se desarrolla por igual porque cada persona recibe la información más adecuada y porque se respetan las diferentes necesidades motivadoras.

Los directivos deben saber comunicarse eficazmente con las personas, motivarlas y dirigir las canalizando sus energías y potencialidades hacia los objetivos de la empresa y la autorrealización.

El directivo que sabe apreciar el valor de las diferencias, que sabe reconocer cada estilo de comunicación y cada necesidad motivadora es el que sabrá obtener mayores resultados a través del "capital humano", el único capaz de aportar ventajas competitivas a la empresa.

Así mismo, una comunicación interna fluida facilita que el empleado haga siempre bien su trabajo a la primera y es imprescindible para dirigir de forma participativa, al tiempo que hace posible la práctica del reconocimiento por parte del superior. A través de la comunicación se recibe la retroalimentación que se necesita para tomar medidas correctoras o de mejora sobre la actuación.

Sin información y comunicación internas no puede haber identificación, ni compromiso, ni participación eficaz del personal, al tiempo que se dificulta la eficacia de su creatividad.

A tal efecto Luna citado por Bracho de González¹ considera la comunicación como parte vital de toda organización, donde existe la interacción, dada por el trato y el contacto que se establece entre las personas, en diferentes contextos e intervalos de tiempo.

Basado en este criterio, la comunicación constituye parte esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación y productividad entre los miembros de una organización para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de las mismas.

En consecuencia, se puede resaltar que la comunicación es de vital importancia en las organizaciones, donde la relación entre directivos y el trabajador debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados por ambos integrantes de la empresa.

¹ Bracho de González, M. 1993. *Modelo de comunicación que caracteriza al gerente de las Escuelas Básicas de la ciudad de Barquisimeto*. Tesis de Grado. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

La efectividad de la motivación, según Maslow, estriba en recurrir a las necesidades de nivel superior, de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos comunicando eficazmente.

1.1. Comunicación.

John Garnett, escribe: "El éxito de los gerentes depende primordialmente de su habilidad para comunicar a todas las personas que estén bajo su responsabilidad qué necesitan hacer y la importancia de hacerlo. ..."²

Para Fernando Arias Galicia, la comunicación: "Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción."³

Nos plantea en su estudio las bases de la comunicación identificando los elementos y su interrelación, las barreras semánticas, psicológicas, fisiológicas, físicas y administrativas. Es necesario tener bien entendidos estos conceptos, dado que en esa medida podremos conocer todos los elementos que conforman la comunicación y encaminarla de la mejor forma de motivar y con ello aumentar la efectividad.

Para Feroso⁴, la comunicación es el medio de participación conjunta de dos o más hombres en contenidos desarrolladores de la personalidad, de cada uno de los que intervienen en la acción común.

² ibidem

³ Arias Galicia, Fernando. 1989 (reimp 1991). *Administración de Recursos Humanos*. (4ª Ed.). Trillas, México, D. F. p. 386

⁴ Hermoso, P. 1997. *Teoría de la educación*. Trillas. México, D. F.

Harold Koontz y Heinz Wehrich⁵ nos describen como se da el proceso de comunicación en una organización y como va fluyendo.

La comunicación como un proceso ha sido estudiada por muchos investigadores quienes han determinado que tiene su raíz en la palabra latina “*communicare*”, que significa “poner en común”.

1.1.1. Función de la comunicación⁶.

Según Robbins, la comunicación tiene cuatro funciones principales: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras; favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento; proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales; y proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

1.1.2. Proceso de la comunicación⁷.

El proceso de la comunicación comprende al emisor que transmite al receptor un mensaje a través de un canal seleccionado. El modelo básico tradicional está conformado por los siguientes elementos:

⁵ Harold Koontz, Heinz Wehrich. 1990. *Administración*. (Ed.) Mc. Graw Hill, México, D. F. . p. 521.

⁶ Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F. p. 310

⁷ Harold Koontz, Heinz Wehrich. 1990. *Administración*. (Ed.) Mac. Graw Hill. México, D.F. p. 524

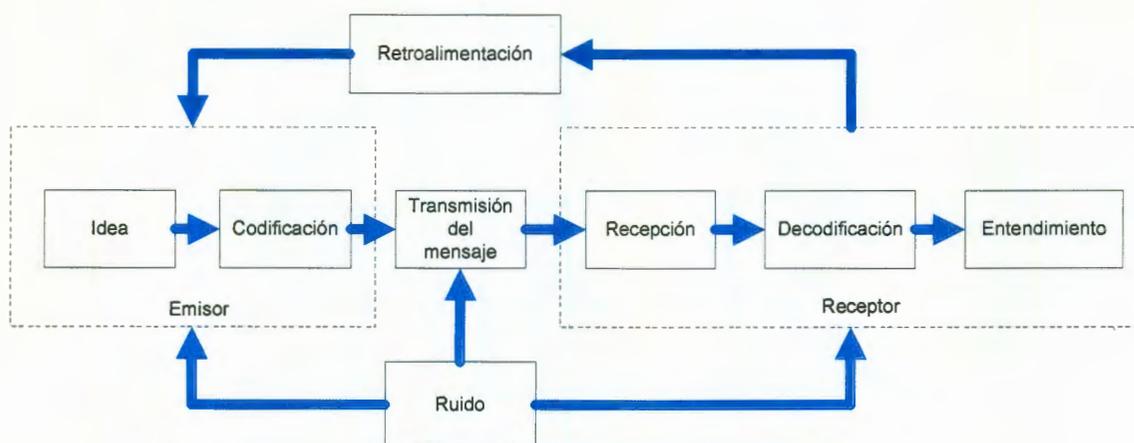


Figura 1.1 Modelo del Proceso de Comunicación⁸

1.1.3. Elementos del Proceso de Comunicación⁹

Emisor: persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario. En él se distinguen factores que influyen al grupo en la fidelidad de su mensaje, ellos son:

1. **Habilidad comunicativa:** se refiere a la capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y a su capacidad para codificar los mensajes que expresen su intención. Se destaca particularmente el dominio del lenguaje, la habilidad verbal de la fuente para hablar y escribir.

2. **Actitud:** la fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente; la actitud hacia sí mismo o auto percepción; la actitud hacia el tema que se trata o mensaje y la actitud hacia el receptor.

3. **Conocimiento:** se refiere al nivel de conocimiento que posee la fuente tanto al tema de su mensaje como al proceso de comunicación en sí mismo. Este conocimiento afectaría la conducta de comunicación, de manera tal, que a mayor nivel de conocimiento, mayor será la fidelidad.

4. **Sistema sociocultural:** se refiere a la ubicación de la fuente en su contexto social y en la cultura determinada. Esta posición condicionará los roles

⁸ Ibidem.

⁹ Chiavenato, I. 1998. *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.) Mac. Graw Hill. México, D.F.

que desempeña su expectativa. Todo ello incide en la forma en que la fuente se comunica.

Canal: es definido como los sentidos o el medio a través de los cuales un decodificador receptor puede percibir el mensaje transmitido por la fuente codificadora.

Receptor: es el equipo o persona situado entre el canal y el destino. Se debe reconocer al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación, para lograr su efectividad, ya que él se encarga de decodificar el mensaje para hacerlo comprensible al destino o emisor.

Mensaje: Es la forma física en la cual el emisor codifica la información.

Los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación son:

1. **Código:** es el conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que posean significados.

2. **Contenido:** son todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas, los comentarios. La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido.

3. **Tratamiento:** corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada.

Retroalimentación: Verifica si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.¹⁰

Ruido: Cualquier cosa que impide la comunicación.

¹⁰ Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F. p. 313

1.1.4. Comunicación Organizacional

Para el presente trabajo tomaremos la definición de Fernández Collado quien define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. También la entiende como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”¹¹.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas internas y relaciona a la empresa con su medio externo; su propósito, según establecen Koontz y Weihrich¹² es:

- ❖ Establecer y difundir las metas de la empresa.
- ❖ Desarrollar planes para su consecución.
- ❖ Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- ❖ Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- ❖ Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
- ❖ Controlar el desempeño.

¹¹ Fernández Collado, Carlos. 1997. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas. México. D. F. p.27-31.

¹² Harold Koontz, Heinz Weihrich. 1990. *Administración*. (Ed.) Mc. Graw Hill. p. 523



Figura 1.2 Proceso de la administración

Según establecen Koontz y Weihrich¹³, las formas de Comunicación son:

1. Por razón de los canales que sigue y de su contenido, se dividen en:

a) Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (Correspondencia, instructivos, manuales, etc.)

b) Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

2. Por razón del receptor, pueden ser:

¹³ Ibidem p. 523

a) Individual. Cuando va dirigida a una persona en concreto.

b) Genérica. Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.

3. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:

a) Imperativa. Exige una respuesta precisa.

b) Exhortativa. Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.

c) Informativa. Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4. Por razón de su forma de ser:

a) Oral. Personal, telefónica, interfono, etc.

b) Escrita.

c) Gráfica.

5. Por su sentido:

a) Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior. "ordenes, instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".

b) Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes. "memorando, circulares, juntas, etc."

En los procesos comunicacionales se han identificado algunos patrones. Robbins describe, por ejemplo, las redes formales e informales.¹⁴

Las redes de comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Estos canales pueden ser formales e informales.

Las redes formales pueden ser de tipo:

Cadena: Sigue rígidamente la cadena formal.

Rueda: Se apoya en el líder para actuar como un conducto central para la comunicación.

Todo el canal: Permiten que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro.

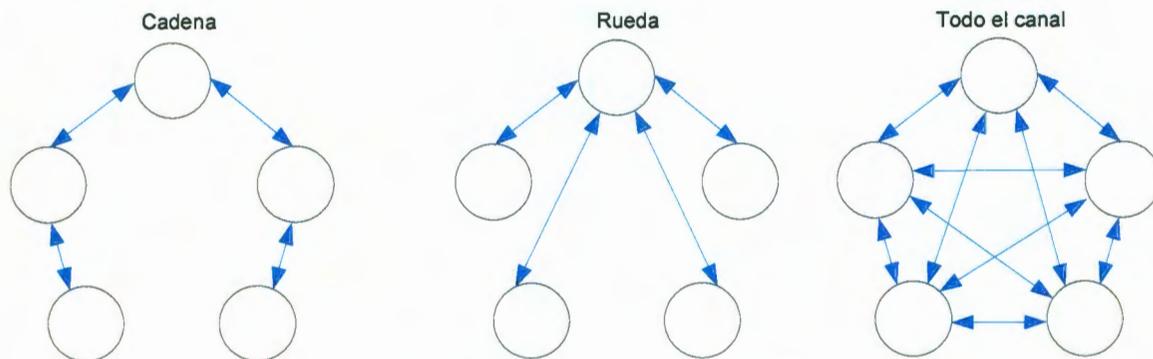


Figura 1.3 Redes formales¹⁵

La red informal es aquella donde la información fluye extraoficialmente y pueden florecer los rumores.

Los rumores tienen tres características principales:

- No está controlado por la Gerencia.

¹⁴ Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F. p. 316.

¹⁵ Ibidem.

- Es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y confiable que la comunicación formal.
- Se utiliza para servir a los propios intereses de las personas.

Robbins¹⁶ señala que para que la comunicación en una organización sea eficaz debe fluir en diversas direcciones:

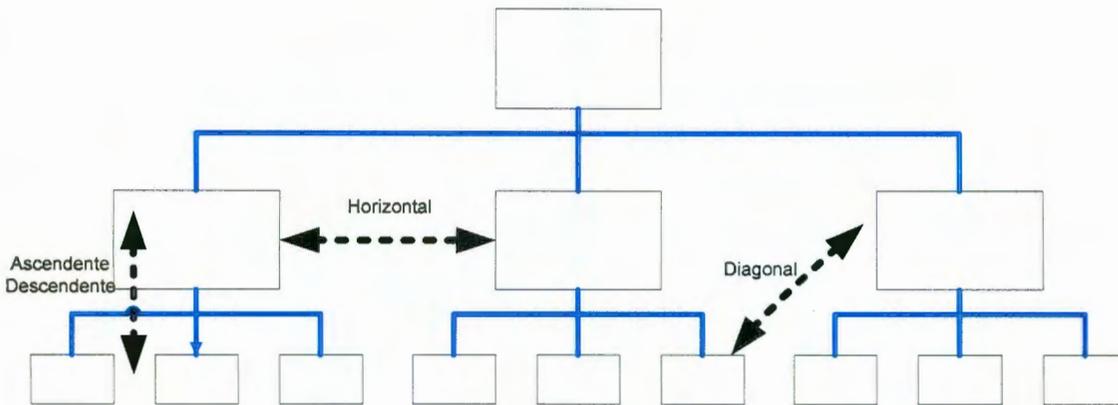


Figura 1.4 Flujo de información en una organización

Comunicación hacia abajo: Cuya principal utilidad es la emisión de directrices de un superior a sus subordinados. Ésta ayudará a clarificar políticas, metas, etc. Se realiza a través de memorandums, informes, instructivos, reglamentos, manuales de organización, periódicos y revistas internas, folletos, diagramas, videos. Esta información le dará sentido de dirección al trabajo, orienta a los empleados, suministra datos importantes y ayuda a resolver sus dudas. Es el enlace entre los distintos niveles jerárquicos de la estructura formal.

Comunicación hacia arriba: Este tipo de comunicación suministra retroalimentación de los subordinados. Establece un camino de oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por medio de ella se puede conocer el

¹⁶ Ibidem.

clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección. Se realiza a través de Programas de Sugerencias, Encuestas, Procedimientos de Quejas, una Política de Puertas Abiertas, Diálogo y Entrevistas y Reuniones de Grupo.

Comunicación cruzada: Incluye el flujo horizontal de información, con personas de un mismo o similar nivel organizacional, y flujo diagonal, con personas en diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Comunicación Horizontal: Es la comunicación que se desarrolla entre dos personas del mismo nivel jerárquico. Es una comunicación muy útil para la integración de los grupos de trabajo, para la sociabilización necesaria entre las personas y para hacer eficiente el trabajo de los grupos y equipos laborales. La mayoría de los mensajes que transitan formalmente en forma horizontal tienen por objetivo la integración y coordinación.

La dirección de comunicación horizontal puede constituirse como la ideal, a ser utilizada por todo líder que pretenda en su función trascender metas, objetivos y representación.

Para Armstrong¹⁷, la comunicación se divide en áreas, cada una de ellas con objetivos específicos:

Área de comunicación	Objetivo
La comunicación descendente y horizontal de objetivos, las políticas, los planes y los presupuestos corporativos o funcionales, a quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurar que los gerentes y supervisores reciban información clara, precisa y rápida sobre lo que se espera que logren para llevar adelante los objetivos de la compañía.
La comunicación descendente de instrucciones directas de un gerente a un	Asegurar que las instrucciones sean claras y precisas y conlleven la motivación necesaria

¹⁷ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa.* (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P.110

subordinado sobre lo que este último tiene que hacer.	para que la gente se ponga en acción.
La comunicación ascendente y horizontal de propuestas, las sugerencias y los comentarios sobre objetivos, políticas y presupuestos corporativos o funcionales, provenientes de quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurar que los gerentes y supervisores tengan el campo de acción adecuado para influir las decisiones corporativas y funcionales en asuntos en los que tienen experiencia y conocimientos específicos.
La comunicación ascendente y horizontal de información para la gerencia, sobre desempeño y resultados.	Habilitar a la gerencia para chequear y controlar el desempeño de tal manera que, según sea necesario, puedan explotarse las oportunidades o cometer una acción correctiva rápida.
La comunicación descendente de información sobre planes, políticas o desempeño de la compañía	Asegurar que: 1) los empleados se mantengan informados de los asuntos que los afectan, especialmente cambios en las condiciones de trabajo y factores que influyen en su prosperidad y seguridad; 2) los empleados se sientan estimulados a identificarse más completamente con la compañía.
La comunicación ascendente de los comentarios y reacciones de los empleados a lo que se propone hacer o a lo que efectivamente se está realizando en asuntos que los afectan.	Asegurar que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus sugerencias y temores y que la compañía esté en posición de enmendar sus planes a la luz de esos comentarios.
La recepción y el análisis de información proveniente de afuera que afecte los intereses de la compañía.	Asegurar que la compañía esté absolutamente al día en su información sobre legislación y asuntos de mercadeo, comerciales y tecnológicos que afecten sus intereses.
La presentación de información relativa a la compañía y sus productos, al gobierno, los clientes y al público en general.	Ejercer influencia en los intereses de la compañía, presentar una buena imagen de la misma y persuadir a los clientes para que compren sus productos o servicios.

Tabla 1.1 Áreas de comunicación y el objetivo para cada una.¹⁸

¹⁸ Ibidem.

Por lo tanto, comunicar eficazmente no es tarea fácil, pues hacerlo no es sólo hablar, se requiere de un entrenamiento y ejercicio especial, que dibujen ideas mentales que permitan expresar con claridad la comunicación y entender que el participante no es un oyente pasivo, sino un interlocutor activo que toma parte en el dialogo, aspecto que se puede alcanzar previa capacitación al respecto, y es lo que se pretende alcanzar con la presente investigación.

1.1.5. Comunicación eficaz

Es una manera de mejorar la comunicación en la organización y que sea un medio para alcanzar las metas organizacionales.

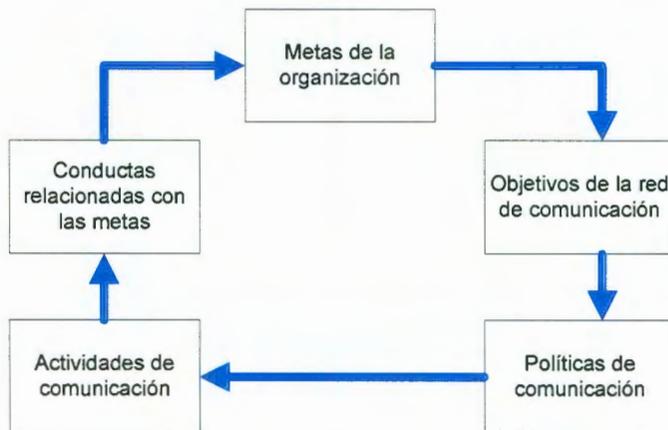


Figura 1.5 Relación de los factores de comunicación con las metas de la organización¹⁹

La comunicación eficaz es responsabilidad de todos los miembros de la organización que trabajan en la obtención de un objetivo común.

El que la comunicación sea eficaz puede evaluarse mediante resultados.

Según Armstrong²⁰, los lineamientos para mejorar la comunicación son:

¹⁹ Harold Koontz, Heinz Wehrich. 1990. *Administración*. (Ed.) Mc. Graw Hill, México, D. F. p. 537

²⁰ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P.111

1. Los emisores de mensajes deben tener claro en su mente qué desean comunicar. Claridad en el mensaje y elaboración de un plan para alcanzar el fin deseado.
2. La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Hay que consultar a los demás y alentarlos a participar. El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional.
3. Considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado, comunicar algo que sea de valor para ellos en el corto plazo, así como a un futuro distante.
4. En la comunicación el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice influye en las reacciones del receptor del mensaje.
5. La comunicación se completa solamente cuando el mensaje es entendido por el receptor. Y nunca se sabe si la comunicación fue entendida a menos que el emisor reciba retroalimentación.
6. La función de la comunicación es algo más que transmitir información. Tiene que ver con emisiones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados.
7. La comunicación eficaz es responsabilidad no solamente del emisor, sino también del receptor de la información.

Según Mercer, existen doce reglas de las comunicaciones internas²¹:

1. En la toma de decisiones empresariales no existe certidumbre, y es importante que todos en la empresa se den cuenta de ello.
2. Si en una junta no se puede o no se está dispuesto a explicar la estrategia empresarial, evidentemente los empleados están en el derecho de asumir que no tienen una.

²¹ Mercer, William. Citado por: Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P.117

3. Asuma que en un vacío de información la gente creará lo peor.
4. Nunca dar por hecho que la gente sabe de qué está usted hablando.
5. Tenga siempre por seguro que la gente que hace un determinado trabajo sabe más que usted acerca del mismo.
6. Decirle a la gente algo una sola vez no es mucho mejor que no decírselo en absoluto.
7. Jamás asuma que la gente le va a decir a usted algo que vaya a perjudicarla.
8. Recuerde que los empleados leen periódicos, revistas y libros, escuchan la radio y ven televisión.
9. No tema admitir que se haya equivocado; eso le da a la gente la confianza de que usted sabe lo que está haciendo.
10. Pedir ayuda, buscar consejo, consultar y escuchar a los demás son signos de gran fortaleza.
11. Comunicar buenas noticias es fácil, pero a menudo ni siquiera eso hace la gerencia; las malas noticias suelen abandonarse a los rumores, se dejan circular secretamente.
12. El cambio de actitudes para cambiar la conducta lleva años; el cambio de conducta cambia las actitudes en semanas.

Por lo tanto, la comunicación eficaz ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo.

De allí que el propósito del líder sea el de responsabilizarse por su crecimiento profesional, para llegar a ser más práctico, creativo, empático, comunicativo y motivacional.

Cuando se intenta convencer a alguien de algo, se les está transmitiendo una manera distinta de pensar, la cual requiere de una extraordinaria apertura y habilidad para conseguirlo.

En este sentido, Ribeiro²² plantea algunas técnicas que podrán ser usadas para influir en los demás. Ellas son:

a. Creer en usted mismo: comunicarse con eficacia es creer en usted mismo, para ello centrarse en el presente, el aquí y el ahora. Debe valorar su idea y talento y debe gustarle lo que hace. Por lo tanto para influir y convencer a alguien, la persona debe estar primeramente convencida de lo que dice.

b. Establecer una relación entre lo que se ofrece y lo que se pide: al dar a otra persona más de lo que se está pidiendo a cambio, la capacidad de influir estará garantizada. Esto es posible ya que estará satisfaciendo una necesidad personal, se estará alterando el estado mental de manera positiva y será mayor el potencial comunicativo.

c. Crear impacto: al crear una situación de sorpresa, de impresión fuerte e inesperada, logrará atraer la atención del oyente.

d. Repetición: este método como origen del proceso de aprendizaje, permite que a través de la repetición bien dosificada, el empleado no acumule información, sino que adquiera la competencia para actuar. Aspecto relevante que se pretende lograr, una vez que el líder aplique una exitosa comunicación eficaz, propiciar la productividad del empleado.

e. Utilización: consiste en asimilar sólo los conocimientos que se utilizan constantemente en la vida, para que pasen a formar parte de la persona.

f. Interiorización: es otro aspecto del proceso de aprendizaje y consiste en interiorizar la información relevante para la acción.

g. Uso de la metáfora: como método para enseñar comunicarse y dejar lección de vida.

h. Rapport: en una comunicación la existencia del rapport es fundamental para que la comunicación posea la eficacia necesaria. Para el autor, es: “encontrarnos con otra persona donde ella esta”. Es decir, verbalmente: “soy igual que tú, puedes confiar en mí”.

²² Ribeiro, L. 2001. *La comunicación eficaz*. Urano. España, Barcelona. p. 38

Se puede establecer el rapport con el significado de las palabras a utilizar y la manera de pronunciarlas, de allí que el líder debe manejar este proceso para lograr la eficacia y productividad de los participantes.

- i. Refuerzo: es un proceso de aprendizaje que dura toda la vida.

En consecuencia, la comunicación eficaz adquiere un significado para la construcción de la productividad, bajo los aspectos de creación de una atmósfera sana, que estimule el respeto, la confianza, la motivación y la aceptación recíproca, el logro de las metas, la superación de los estándares de rendimiento y por ende de la productividad.

Robbins²³ nos plantea que existen barreras de la comunicación eficaz, y menciona las siguientes:

Filtración: Manipulación de la información para que de esta manera sea vista de forma más favorable por el receptor. El mejor determinante de la filtración es el número de niveles en la jerarquía de la organización. Más niveles más filtración.

Percepción selectiva: Los receptores de la comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, etc. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas.

Defensa: Cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en formas que retardan la comunicación eficaz.

Lenguaje: Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas.

Falta de planeación: Con frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin pensar primero, planear y definir el mensaje.

Suposiciones no clarificadas: Son las suposiciones no comunicadas, pero implícitas en los mensajes

Distorsión semántica.

²³ Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F. p. 323

Para hacer más efectiva la comunicación, algunos autores han elaborado guías.

Una es la propuesta por Robbins²⁴ en la que establece:

- Los gerentes asocian las acciones y las palabras. Los empleados escucharán mejor aquellas palabras que vayan asociadas con acciones.
- Compromiso con la comunicación de dos vías. Utilizar técnicas de retroalimentación.
- Énfasis en la comunicación cara a cara. La comunicación imparcial, abierta, cara a cara con los empleados presenta a los ejecutivos como gente que entiende las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.
- Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados.
- Manejo de las malas noticias.
- El mensaje se moldea para los receptores
- Tratar la comunicación como un proceso continuo
 - Los gerentes transmiten los fundamentos de las decisiones
 - El momento oportuno es vital
 - Comunicación continua
 - Vínculo del gran escenario con el detalle
 - No se dicta la forma en que la gente debe sentirse acerca de las noticias.

Algunas de las herramientas propuestas por Robbins²⁵ para establecer la comunicación formal, son:

Descripciones de trabajo y manuales de procedimientos
Manuales

²⁴ Ibidem, p.326

²⁵ Ibidem. p. 323

Periódicos y revistas
Buzón de preguntas
Programa de sugerencias
Comunicación superior – subordinado
Comités
Juntas
Videos
Círculos de calidad

1.2. Motivación.

Michael Armstrong²⁶ nos habla de la motivación como “el impulso que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras”. Divide la motivación en dos formas básicas: extrínseca e intrínseca y nos muestra el proceso de motivación y los factores que afectan. De la misma forma nos muestra que los líderes deben saber comunicar lo que les quieren decir a los empleados y lo que ellos quieren escuchar y define 3 propósitos:

1. Lograr que las personas entiendan y acepten lo que la gerencia propone hacer en áreas que las afecten.
2. Lograr que las personas actúen en la forma que la gerencia quiere.
3. Lograr que las personas se identifiquen más con la compañía y sus logros y le ayuden a apreciar más claramente la contribución que ellos hacen a esos logros.

Bajo esta teoría observamos que motivar es asegurar que la gente tenga éxito en lo que uno quiere que haga; para lograr esta situación debemos

²⁶ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P.107

comunicar de la mejor manera posible nuestras metas, planes y objetivos. Los propósitos que nos muestra Armstrong nos sirven para diseñar un proceso de comunicación que impacte en la motivación de los empleados y nos permita obtener eficiencia superior.

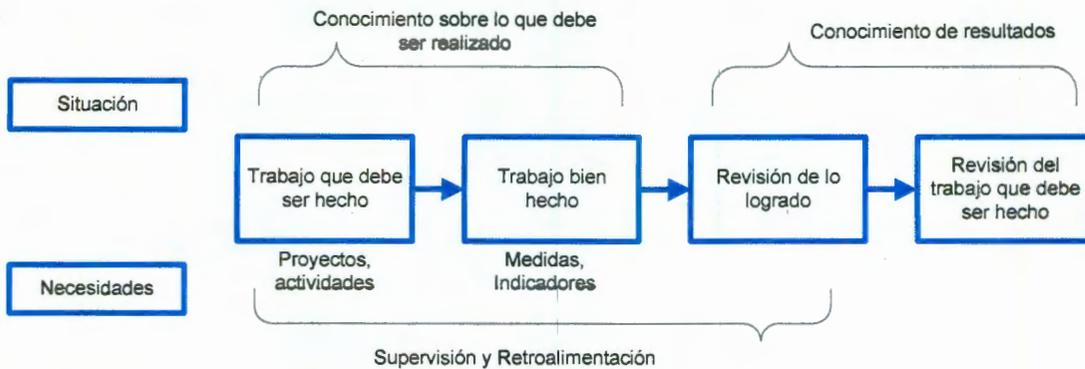


Figura 1.6 Diferentes elementos motivadores²⁷

Koontz²⁸ en su definición de motivación nos muestra su cadena de necesidad-deseo-satisfacción, la referencia a la teoría de la motivación con base en las necesidades de McClelland nos permitirá establecer la importancia de la motivación hacia el logro de objetivos que debe tener cualquier empresa y todos los departamentos de la misma que trabajan juntos para alcanzar metas.

Arias Galicia²⁹ precisa la definición de motivación en términos de organizaciones e introduce el esfuerzo humano fincado en la motivación pero matizado por la sociedad y la organización. Se introduce en la Teoría de McClelland que se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse.

²⁷ <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

²⁸ Harold Koontz, Heinz Weihrich. 1990. *Administración*. (Ed.) Mc. Graw Hill, México. D.F. p. 467

²⁹ Arias Galicia, Fernando. 1989 (reimp 1991). *Administración de Recursos Humanos*. (4ª Ed.). Trillas, México, D. F. p. 65

Michael Armstrong³⁰ indica las formas básicas de la motivación, lo que influye en la motivación y los modelos de motivación de autorrealización que determinan el esfuerzo que una persona ponga en su trabajo.

La motivación influye en el comportamiento del individuo y del grupo, fortaleciendo, a su vez, los lazos de comunicación internos. El objeto es lograr la entrega voluntaria de energía en la obtención de una determinada finalidad particular del grupo.

Armstrong comenta “La motivación es lo que hace que la gente tenga éxito; motivar es asegurar que la gente tenga éxito en la forma en que uno quiere que lo haga; pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiera hacer no necesariamente van a coincidir.”³¹

Robbins menciona que “la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”³²

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo³³. Implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.



Figura 1.7 Secuencia de eventos que forman el proceso motivacional.³⁴

³⁰ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P.65

³¹ Ibidem. P.66

³² Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F. p. 168

³³ Chruden, Herbert., Sherman, Arthur. 1995. *Administración de personal*. Compañía Editorial Continental, México, D. F. p.263

³⁴ Ibidem.

La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía.

Armstrong³⁵ precisó las formas básicas de la motivación:

1. Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
2. Motivación intrínseca: los factores autogeneradores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

Estas formas están completamente ligadas.



Figura 1.8 Influencias en la motivación³⁶

Para motivar efectivamente se necesita:

- Comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad-meta-acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.

³⁵ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P.66

³⁶ Ibidem.

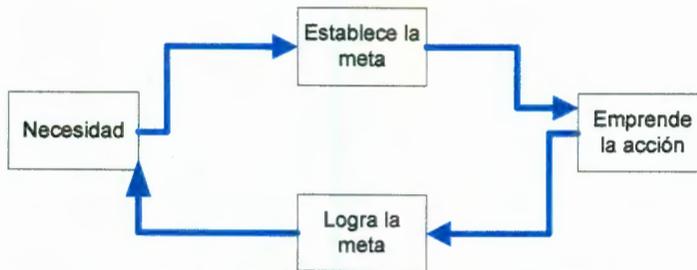


Figura 1.9 Proceso de motivación³⁷

- Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- Aprender que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- Aprender que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción.
- Comprender la relación entre motivación y desempeño.

La fuerza de la motivación está influida por dos cosas: la experiencia y las expectativas³⁸:

El grado en que la experiencia determine la conducta futura depende de la medida en que la persona sea capaz de reconocer el parecido entre la situación previa y la que ahora enfrenta, y lo conocemos como influencia de la experiencia:

Por otro lado la influencia de las expectativas, menciona que la gente sólo actuará si cree razonablemente en que sus acciones conducirán a las metas deseadas.

1.2.1. Factores que afectan la motivación.

Se han hecho grandes esfuerzos en identificar los factores que afectan la motivación, y como producto de este han surgido diversas teorías para clasificar las necesidades, de las cuales se presentan algunas:

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibidem.. P.67

1.2.1.1. Teoría de Abraham Maslow³⁹.

La base de esta teoría es que el hombre es un ser necesitado. Sólo una necesidad insatisfecha puede motivar la conducta, y la necesidad dominante es el motivador principal de la conducta.

Esta clasificación puede representarse como una pirámide. En donde cada sector cubre una necesidad específica:

1. Fisiológicas. Necesidad de alimentos, bebida y demás cosas esenciales para la supervivencia.
2. De seguridad. Necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.
3. Sociales. Necesidad de amor, de afecto y de ser aceptado como miembro de un grupo social.
4. De estima. Necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio). Abarca deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.
5. De autorrealización. Necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas.



Figura 1.10 Clasificación de necesidades de Maslow.

³⁹ Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F. p. 170.

En cuanto se ha satisfecho una necesidad inferior, la inmediatamente siguiente se vuelve dominante y la atención del individuo se vuelca hacia la satisfacción de esa necesidad superior, pero la necesidad de autorrealización nunca queda satisfecha.

Maslow separó estas necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades de orden bajo son aquellas que se satisfacen de manera externa; como son las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de orden alto son aquellas que son satisfechas internamente; como son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.⁴⁰

1.2.1.2. Teoría X y Y.⁴¹

Douglas McGregor es el autor de esta teoría. Él propone dos posiciones distintas de ver a las personas. Una es llamada Teoría X y es la forma en como los gerentes ven a las personas con un enfoque negativo; la otra es llamada Teoría Y y es como los gerentes ven a las personas con un enfoque positivo.

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.	Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.	La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar, aún buscar, la responsabilidad.
La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.	La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

Tabla 1.2 Teoría X y Y.

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Ibidem.

La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a las personas; mientras que la teoría Y asume que las necesidades de nivel alto dominan.

1.2.1.3. Teoría de Saúl Herzberg⁴².

La teoría de Saúl Herzberg, conocida como Teoría de la motivación – higiene, se pregunta qué aspectos de la vida de trabajo es posible que conduzcan a la satisfacción o insatisfacción de necesidades.

Herzberg desarrolló una teoría como respuesta a esta pregunta, que lo llevó a formular el modelo de dos factores: Los factores intrínsecos que se relacionan con la satisfacción en el trabajo (agentes de satisfacción); y los factores extrínsecos (agentes de insatisfacción) que se relacionan con la insatisfacción.

Los agentes de satisfacción fueron: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso.

Los agentes de insatisfacción fueron: política y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, relaciones con la supervisión y condiciones laborales. Son llamados también factores de higiene.

Por otra parte Alderfer⁴³, construyó un modelo de necesidades ERG (existence, relatedness, growth: existencia, afinidad, crecimiento). Y son:

1. Existencia. Necesidad de alimento, abrigo y dinero.
2. Afinidad. Necesidad de participación mutua de pensamientos y sentimientos con otras personas.
3. Crecimiento. Necesidad de desarrollar cualesquiera habilidades y capacidades que el individuo considere más importantes para él.

⁴² Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P.70

⁴³ Ibidem. P.67

Esta teoría demuestra que: 1) más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y 2) si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa.

Otra teoría es la propuesta por David McClelland, de la Universidad de Harvard, cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre “las tres necesidades: poder, logro y filiación”⁴⁴.

Según Goleman⁴⁵, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, las cuales cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la “...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual...”⁴⁶. Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que “... las aptitudes académicas tradicionales-como las calificaciones y los títulos- no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida...”⁴⁷. En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo.

D. McClelland⁴⁸ trabajó sobre la medición y definición de los motivos humanos. Su estudio parte no de las acciones exteriores, sino de la forma en que piensa una persona. Utilizó el test de percepción temática, para captar muestras de pensamiento que posteriormente se estudiaron y se agruparon según los intereses o temas manifestados en los relatos de quienes resolvieron el test mencionado. El resultado de esta prueba mostró que las respuestas sobre los

⁴⁴ Goleman, D. 1996. *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Javier Vergara Editor. Argentina, Buenos Aires. p.35

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Novoa Girón, Sergio. <http://www.uom.edu.mx/trabajadores/35nvoa.htm>. 14 mayo 2005.

motivos humanos se podían clasificar en tres categorías: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro.

McClelland afirmó que la mayoría de las personas poseen este tipo de motivos en su mente, pero con distinto grado de esfuerzo. Así, una misma persona puede presentar una marcada necesidad de afiliación, baja de logro y moderada de poder; de tal manera que le interesaría pensar más sobre la amistad, haciendo a un lado el trabajo o aceptando controlar a los demás. Su desempeño en el trabajo será diferente del que tenga una elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder.

A continuación se exponen los modelos de motivos encontrados por D. McClelland:

A) Poder

La mayoría de los gerentes presentan una necesidad elevada de poder. Esta afirmación no enjuicia los valores de la clase de gerente que tiene una elevada necesidad de Poder.

Su eficacia como creador del clima en una organización responde no exclusivamente a su necesidad de poder, sino a otra serie de valores que se encuentran en el trabajo.

B) Afiliación

El hombre con necesidad de afiliación elevada, es más probable que se sitúe en un trabajo de supervisión, en el cual mantener las relaciones es más importante que tomar decisiones. Cierta interés por la afiliación se considera importante para el entendimiento de las necesidades de los demás y crear un clima que tome en cuenta esas necesidades.

C) Logro

Las personas con necesidad de logro elevado desean asumir la responsabilidad personal de su éxito o fracaso. Les gusta correr riesgos

moderados y muestran preferencia por las situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Esta necesidad le impide involucrarse en situaciones abiertas o exploratorias. Su sentido de responsabilidad le impide delegar autoridad, a menos que observe valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización como una meta legítima.

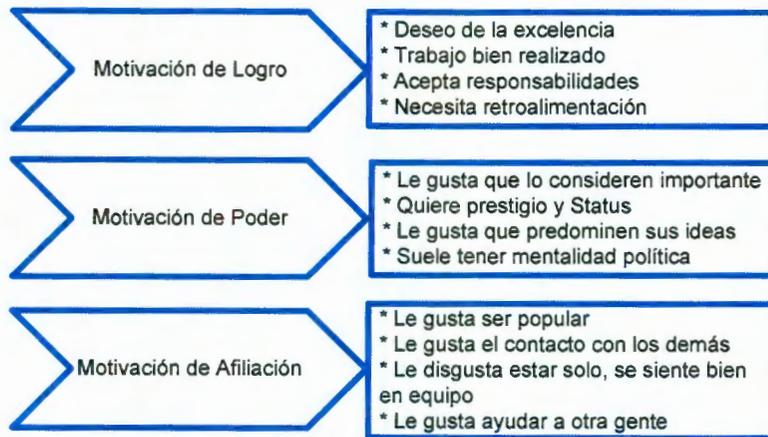


Figura 1.11 Teoría de David McClelland.⁴⁹

David Kolb, Irwin M. Rubin y James M. McIntyre⁵⁰ nos muestran algunas dinámicas para ejercitar con nuestro personal para desarrollar la motivación hacia el logro y ayudar en la productividad.

Si en la conducta de una persona sobresale la motivación al logro su manera de actuar se caracteriza por:

- Su capacidad para señalar metas.
- La toma de responsabilidad personal para obtener resultados.
- El deseo de competir con los demás.
- La aceptación de riesgos moderados.
- La búsqueda de retroalimentación.

⁴⁹ http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm#_ftnref29 . 10 junio 2005.

⁵⁰ Kolb, David ; Rubin, Irwin; McIntyre, James. 1974. *Psicología de las organizaciones*. Prentice Hall. México, D. F. p.65

Por otra parte, si el motivo predominante es la afiliación, el comportamiento se identifica por:

- La preferencia a estar con otros más que a permanecer solo.
- Una relación de cercanía afectuosa con los demás.
- Una preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea.
- Un funcionamiento más adecuado en un ambiente de cooperación.
- La preocupación emocional ante la amenaza de la separación del grupo.

En cambio, si el poder es lo más importante en la motivación de una persona, su comportamiento se caracteriza por:

- Una orientación política dentro de la empresa.
- Una vinculación con los centros de poder y prestigio de la empresa.
- Una preocupación por influir, persuadir y, dirigir a los demás.
- Un marcado interés por las jerarquías y la influencia interpersonal en los grupos de la empresa.
- La captación y retención de información relevante para sus propósitos.

Otra teoría de la motivación es la evaluación cognoscitiva,⁵¹ la cual sostiene que cuando las organizaciones usan los premios extrínsecos (salario alto, ascensos, buenas relaciones con el superior y condiciones placenteras de trabajo) como pagos por el desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas (logro, responsabilidad, competencia), las cuales se derivan del hecho de que los individuos hacen lo que les gusta.

Esta teoría podría tener una aplicación limitada al trabajo en las organizaciones, ya que la mayoría de los trabajos de nivel bajo no son suficientemente satisfactorios para nutrir el alto interés intrínseco y muchos puestos gerenciales y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. Esta teoría

⁵¹ Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F.p.178

podría ser relevante para el conjunto de trabajos organizacionales que ni son extremadamente insípidos, ni extremadamente interesantes.

Edwin Locke, otro estudioso de la motivación, elaboró la llamada teoría del establecimiento de metas, la cual propone que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer.

Podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Esta teoría presupone que un individuo está comprometido con la meta, esto es, que está determinado a no disminuirla ni abandonarla. Asume que los subordinados serán razonablemente independientes (no demasiados altos de calificación en distancia de poder), que los gerentes y los subordinados buscarán metas desafiantes (bajos en eludir la incertidumbre) y que ambos consideran que el desempeño es importante.

La teoría de la equidad propuesta por J. Stacy Adams⁵² sostiene que los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y los beneficios que obtienen en relación con los demás.

Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

1. Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.

⁵² Ibidem. p.183

4. Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

De acuerdo con esta teoría, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de estas seis opciones:

1. Cambiar sus aportaciones
2. Cambiar sus productos.
3. Distorsionar las percepciones sobre uno mismo.
4. Distorsionar las percepciones sobre los demás.
5. Escoger una referencia diferente.
6. Retirarse del campo.

Esta teoría establece cuatro proposiciones que se relacionan con la paga desigual:

1. Dado el pago por tiempo, los empleados recompensados en exceso producirán más que los empleados pagados equitativamente.
2. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados compensados en exceso producirán pocas unidades, aunque de mayor calidad, que los empleados que reciben igual pago.
3. Dado el salario por tiempo, los empleados que no están lo suficientemente recompensados producirán menos u ofrecerán una calidad inferior.
4. Dado el pago por calidad de producción, los empleados no recompensados producirán grandes cantidades de unidades de baja calidad en comparación con los empleados pagados equitativamente.

Propuesta por Victor Vroom, la teoría de las expectativas⁵³ sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la

⁵³ Ibidem. p.187

expectativa de que el acto sea seguido por un resultado determinado y de lo atractivo del resultado para el individuo; es decir, un empleado estará más motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena evaluación de desempeño; que una buena evaluación de desempeño conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Esta teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

Como hemos visto existen numerosas teorías de motivación que pueden aplicarse de diversas formas y situaciones, dependiendo de la o las personas que necesitemos motivar.

Varios autores se han dado a la tarea de encontrar la mejor manera de aplicar estas teorías de motivación y han desarrollado modelos que van desde una aplicación de la motivación en su forma básica hasta modelos que incluyen varias teorías.

El Modelo de hombre racional⁵⁴, propuesto por Herzberg supone que la gente es motivada por una combinación de retribuciones y castigos financieros.

⁵⁴ Kolb, David ; Rubin, Irwin; McIntyre, James. 1974. *Psicología de las organizaciones*. Prentice Hall. México, D. F. p.73

Algunos lo denominan método de palos y zanahorias. El modelo funciona para algunas personas y en ciertas circunstancias, pero sus efectos sólo pueden ser de corto plazo.

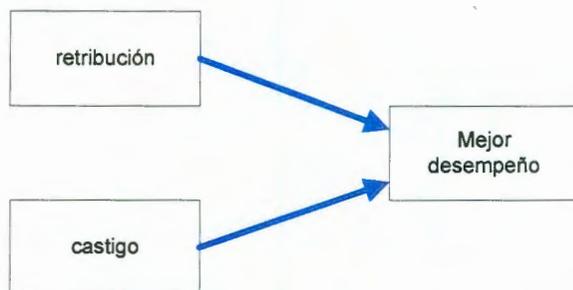


Figura 1.12 Modelo de motivación racional⁵⁵

Otro modelo es el de relaciones humanas desarrollado por la escuela de relaciones humanas dirigida por Elton Mayo, donde se señala que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de factores intrínsecos tales como el reconocimiento, sensación de realización y satisfacción de necesidades sociales.

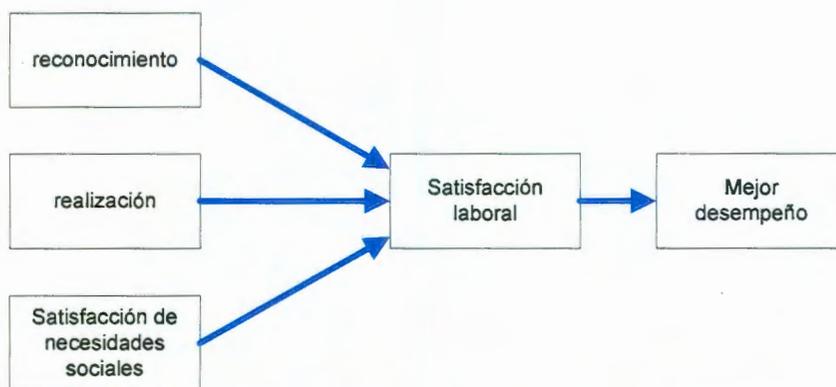


Figura 1.13 Modelo de motivación de relaciones humanas⁵⁶

⁵⁵ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P. 74

⁵⁶ Ibidem.

Maslow y Herzberg desarrollaron un modelo de Autorrealización basándose en un análisis de necesidades. El modelo supone que los motivadores a largo plazo son los concernientes a la plenitud personal o autorrealización.

Douglas McGregor también influyó en este modelo y señaló que “las personas ejercerán auto-dirección y autocontrol en el logro de objetivos organizacionales en la medida en que estén comprometidas con esos objetivos”⁵⁷. También Chris Argyris contribuyó al considerar que cada individuo tiene un potencial que la organización y él pueden desarrollar conjuntamente para beneficio mutuo.

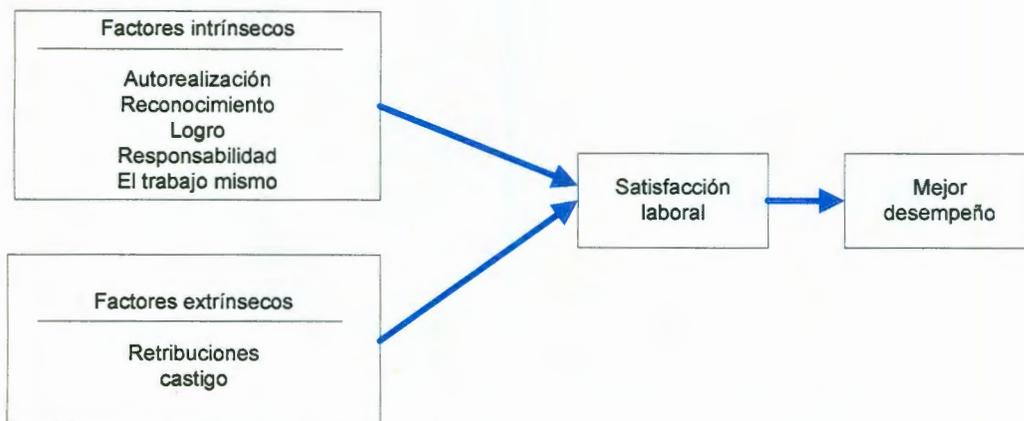


Figura 1.14. Modelo de motivación de autorrealización⁵⁸

Basado en un modelo desarrollado por los investigadores norteamericanos Lawler y Porter, el Modelo Complejo intenta describir las “relaciones complejas.”⁵⁹

Identificando dos factores primordiales que determinan el esfuerzo que una persona ponga en su trabajo:

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa.* (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P. 76

⁵⁹ Se basa en que la motivación es un asunto complejo, debido principalmente a tres causas:

1. La gente tiene una multitud de necesidades
2. Las situaciones en que la gente trabaja varían y afectan los patrones de motivación de diferentes maneras.
3. La gente y las situaciones mismas están en continuo cambio.

1. El valor de las retribuciones al individuo, en cuanto a la probabilidad de que satisfagan sus necesidades.
2. La expectativa de que el esfuerzo que hace le va a significar la retribución que él quiere. Este esfuerzo para ser efectivo debe contener dos variables:
 - a. Capacidad: Característica individual tal como inteligencia, destreza manual o conocimiento técnico.
 - b. Percepción del papel: Sentimientos del individuo con respecto a su trabajo.

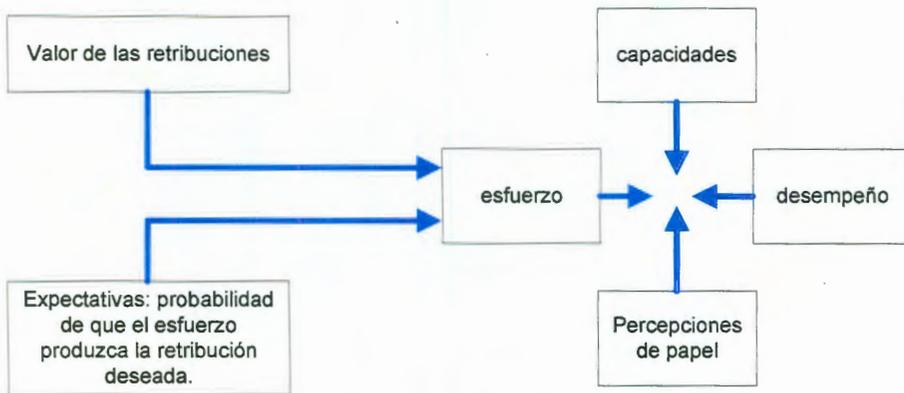


Figura 1.15 Modelo complejo de motivación⁶⁰

1.2.2. Estrategias de motivación⁶¹

Los métodos de motivación pueden ser:

1. Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo
2. Hacer explícitos los requerimientos
3. Desarrollar el sentido de compromiso
4. Motivar a través del trabajo mismo
5. Retribuir y reconocer el logro
6. Ejercer liderazgo

⁶⁰ Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa.* (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá. P. 76

⁶¹ Ibidem. P.80.

7. Crear trabajo en equipo
8. Entrenar y formar a la gente
9. Eliminar los factores negativos.

El esfuerzo que una persona pone en el logro de un objetivo se compone de varios aspectos a considerar, todos ellos llevan al éxito o al fracaso y afectará en los esfuerzos futuros de motivación:

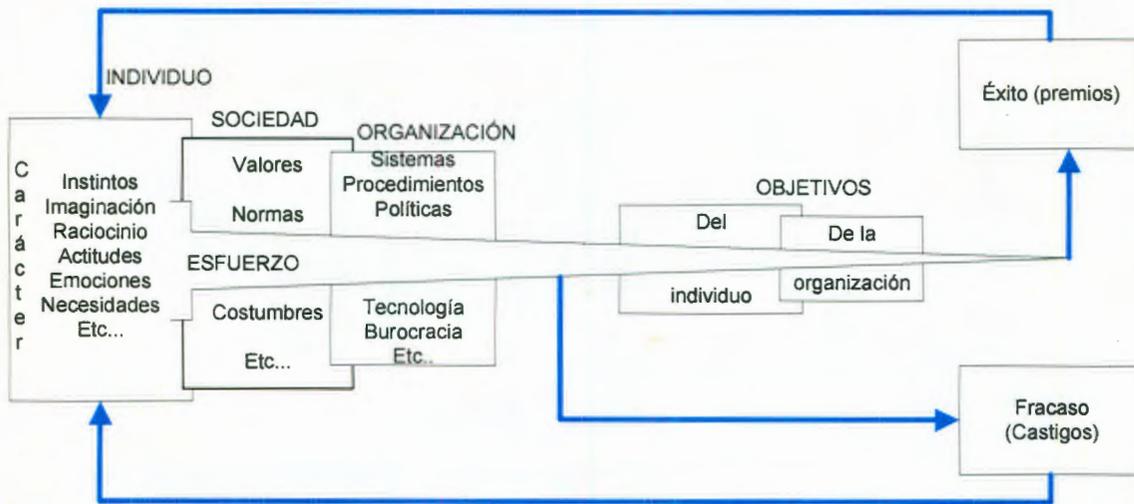


Figura 1.16 Esfuerzo⁶²

⁶² Arias Galicia, Fernando. 1989 (reimp 1991). *Administración de Recursos Humanos*. (4ª Ed.). Trillas, México, D. F. p. 69

Después de haber analizado las diferentes propuestas tanto de comunicación como de motivación, hemos decidido que para el desarrollo de la siguiente investigación, nos basaremos en las siguientes teorías,

Comunicación formal y eficaz.

Motivación orientada al logro de objetivos.

por ser las que mejor se adaptan a los objetivos tanto de la investigación como de la empresa.

CAPITULO II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica s.c.
(CIDETEQ S. C.)

2.1. Historia

Desde el 26 de septiembre de 1991, fue creado como una sociedad civil con el propósito de ser un centro público de investigación, con el reto de responder a la necesidad de vinculación entre industriales e investigadores.

Desde sus inicios, el CIDETEQ ha sido líder en la investigación y el desarrollo de tecnología en electroquímica, además proporciona diversos servicios a la industria; tales como el mantenimiento inmediato de la empresa en análisis de metales, análisis de aguas, caracterización de materiales y análisis de fallas.

Actualmente, el CIDETEQ se especializa en desarrollar proyectos y servicios de alto valor agregado a través de sus tres áreas estratégicas: Procesos, Ambiente y Materiales.

Como parte de los objetivos de creación del Centro, la Formación de Recursos Humanos es una actividad que le ocupa. Una vez que se consideró, que los investigadores y el propio CIDETEQ como institución, alcanzaban la madurez suficiente, en 1998 se iniciaron los trabajos para que en abril de 1999 se atendiera a la primera generación de Maestros en Ciencias en Electroquímica. Además, desde marzo de 2003, los estudiantes mexicanos tienen una opción más de estudio para obtener su grado de maestría o doctorado en ciencia y tecnología con orientación en electroquímica o ingeniería ambiental.

Con respecto al capital humano, quienes a diario contribuyen con lo mejor de sí mismos para hacer de la investigación y el desarrollo de tecnología en

2.2.2. Visión

Como una organización de investigación y desarrollo orientado a la industria, seremos reconocidos internacionalmente a través de nuestro ambiente de innovación tecnológica, la formación de recursos humanos y sus servicios de alto valor agregado en las áreas de electroquímica y medio ambiente.

2.2.3. Objetivos estratégicos

- Formar cuadros de áreas estratégicas para el país, acordes a los grandes avances en los campos tecnológicos de electroquímica y tecnología ambiental que contribuyan a impulsar y acelerar la mejora de la competitividad de la planta industrial y del nivel de calidad de vida.
- Realizar investigaciones y desarrollos tecnológicos en los campos de electroquímica y tecnología ambiental, pertinentes a las necesidades del país y acorde con los planes nacionales y estatales de desarrollo.
- Apoyar al desarrollo científico y tecnológico del sector productivo y la vinculación de los empresarios, investigadores, tecnólogos e instituciones de educación superior.

Alta Gerencia – Gerentes

La Alta Gerencia lleva a cabo reuniones con todos los gerentes una vez al mes para informar de asuntos relacionados con toda la organización, sin embargo esta reunión es pospuesta y hay ocasiones en que pasan dos o tres meses sin reunión, lo cual ha originado que la información tenga un retraso importante. Muchas veces los gerentes se enteran de información relevante vía rumores mucho antes que de manera formal.

En las reuniones de planeación de objetivos anuales sólo se convoca a los gerentes de las áreas técnicas y esto ha originado que los departamentos de apoyo y administrativos no estén enterados de los puntos que se establecen como prioritarios; ha sucedido que en varias ocasiones un departamento de apoyo enfoca su esfuerzo en actividades que luego resultan no eran estratégicas para el cumplimiento de objetivos perdiendo tiempo y recursos que afectan al CIDETEQ.

La Alta Gerencia no tiene interacción con los empleados. Casi nunca sale de su oficina para realizar recorridos por el Centro y, en las pocas ocasiones que lo hace, no se detiene con los empleados.

Gerentes – Subordinados

Los Gerentes llevan a cabo reuniones periódicas con sus subordinados a razón de una por semestre, esto ha originado que no exista información oportuna de las decisiones de la Alta Gerencia, ni retroalimentación de las decisiones que se toman o del trabajo diario.

Los objetivos anuales departamentales no son consultados con los subordinados y esto ha influido en que las metas propuestas en la mayoría de los casos no son alcanzadas o son ignoradas por los subordinados.

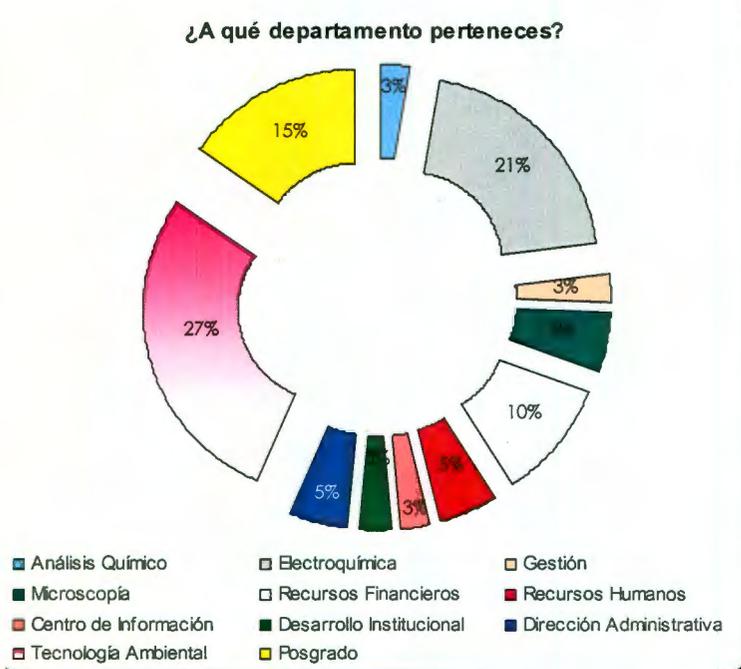
La tecnología más usada para comunicación es el correo electrónico; sin embargo, los mensajes de información importante no son claros, y se prestan mucho a mala interpretación.

Durante el periodo de Noviembre del año 2004 a Enero del año 2005, el Departamento de Desarrollo Institucional llevó a cabo una encuesta de Comunicación Efectiva, para tal efecto se tomó una muestra del 40% del personal total del Centro, el formato que se empleó en esta encuesta fue del tipo de preguntas – respuestas, y se muestra en el anexo 1.

El objetivo de esta encuesta fue conocer la eficiencia que existe en el proceso de comunicación interna del CIDETEQ, comenzando desde la Dirección General y Administrativa hacia las Gerencias y diversos Departamentos.

Para los fines del presente trabajo de investigación presentamos algunos de los resultados más importantes que arrojó esta encuesta y que nos permitirán establecer nuestras conclusiones, y son los siguientes:

Pregunta No. 1: ¿A qué departamento perteneces?



Los Departamentos estratégicos para el logro de los objetivos anuales del Centro son Tecnología Ambiental, Electroquímica y Microscopía que son donde se concentran la mayoría de las respuestas obtenidas.

Figura 2.20 Departamento a que pertenecen

Pregunta No. 3: ¿Consideras que estás enterado de las actividades que se realizan en el Centro?

Observamos que la mayoría de las respuestas fue "A veces"; lo cual nos arroja un grado de incertidumbre alto.

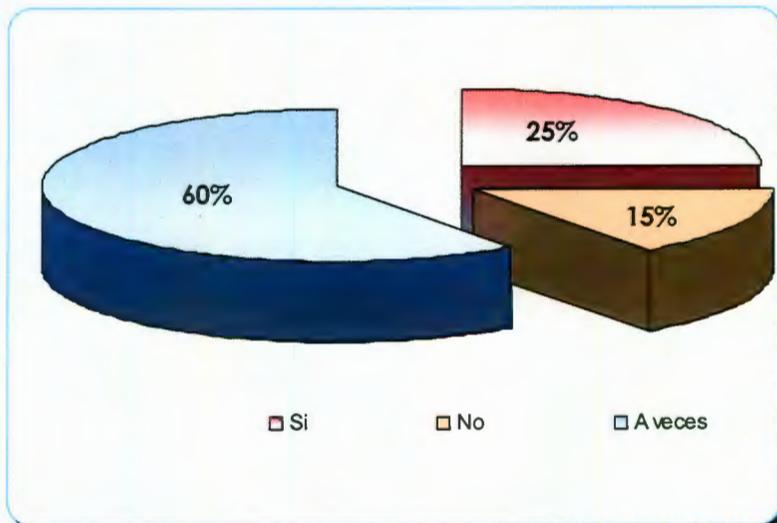
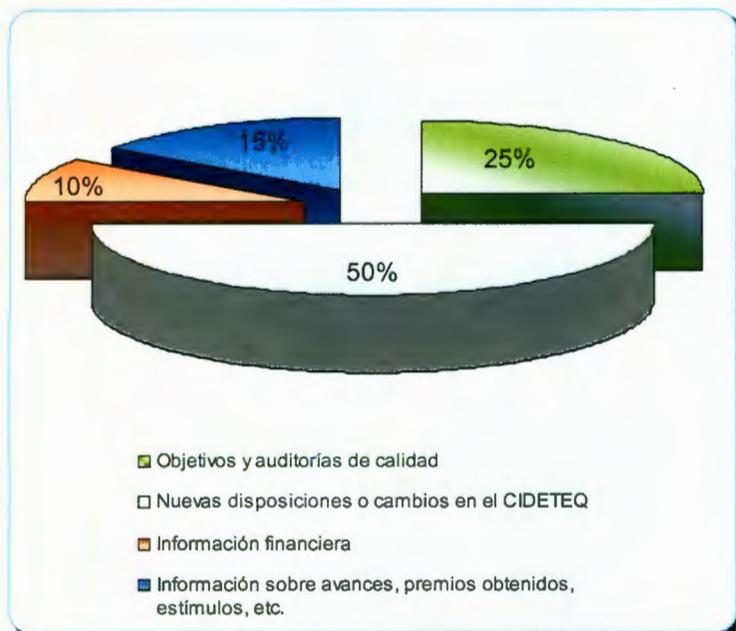


Figura 2.21 Resultados obtenidos por comunicación de actividades.

Pregunta No. 4: ¿Qué es lo más importante que consideras debería dar a conocer la Dirección?



La necesidad de estar enterado de los cambios y nuevas disposiciones demuestra el interés que tienen los integrantes del Centro por formar parte del futuro.

Figura 2.22 Resultados obtenidos por información divulgada por Dirección.

Pregunta No. 7: En orden de prioridad, selecciona una característica que consideres debe poseer la información que recibes:

El 48% de la muestra demanda una comunicación transparente y compartida.

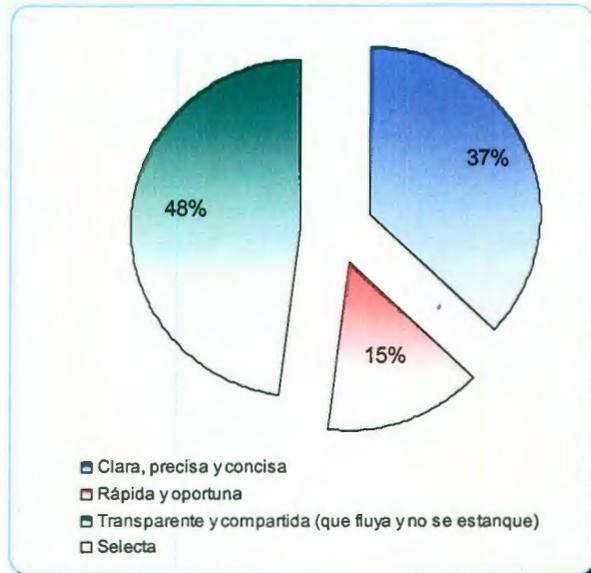
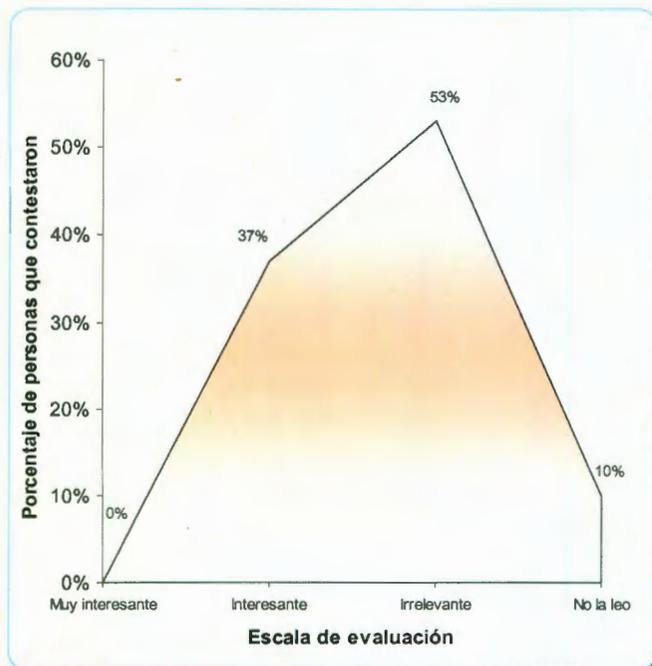


Figura 2.23 Resultados obtenidos por características de la comunicación.

Pregunta No. 9: La información que encuentras en los pizarrones y mamparas la consideras:



Más del 50% de la población encuesta considera que la información que se encuentra en los medios de comunicación de CIDETEQ es irrelevante o no la lee.

Figura 2.24 Resultados obtenidos por relevancia en la comunicación.

Pregunta No. 10: ¿El Gerente te comunica las decisiones de la Dirección?

Más del 50% del personal del Centro percibe que no le comunican todas las decisiones que toma la Dirección.

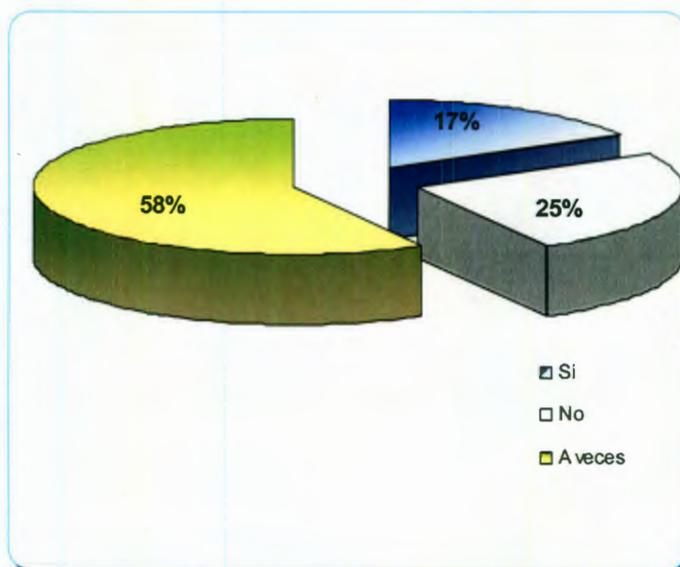
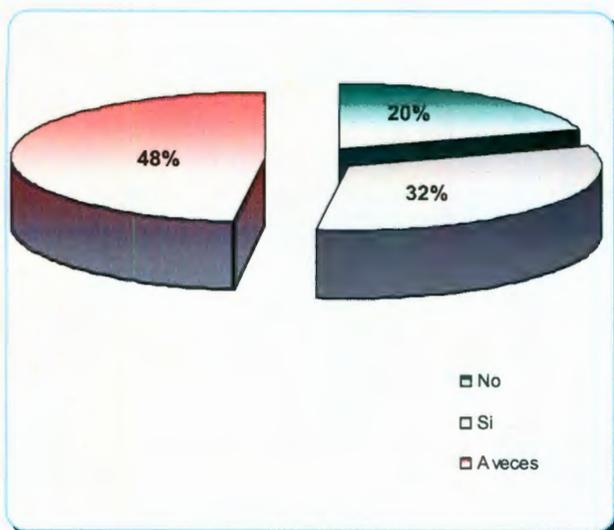


Figura 2.25 Resultados obtenidos por comunicación de mandos medios.

Pregunta No. 11: ¿Tienes la impresión de que la Dirección no informa o esconde información?



El 32% del personal piensa que la Dirección esconde información; mientras que otro 48% cree que "a veces" se esconde información.

Figura 2.26 Resultados obtenidos por transparencia de la información.

Pregunta No. 13: ¿Cómo influye en ti una buena comunicación?

La totalidad de las personas encuestadas ven en la acción de Comunicarse Efectivamente una oportunidad de sentirse comprometidos e integrados al Centro.



Figura 2.27 Resultados obtenidos por influencia de una buena comunicación.

Pregunta 15: Por favor, si tienes una sugerencia de cómo podría mejorar la comunicación en el Centro, dásola.

En las respuestas a esta pregunta se observa que las personas encuestadas no expresaron únicamente sugerencias para mejorar la comunicación, sino también expresaron lo que perciben puede mejorarse y lo que sienten acerca de la comunicación en el Centro. De las respuestas obtuvimos las siguientes ideas principales:

- Dar a conocer los objetivos y resultados mensuales por cada departamento.
- Debe darse la comunicación entre los directivos hacia el resto del personal; ya que al no sentirse informados el personal se desmotiva y esto se manifiesta en su desempeño.
- Mejor información por “radio pasillo”.
- Desconocimiento de los resultados que se generan de las reuniones gerenciales que impactan al personal.
- La Dirección general debe informar de los objetivos anuales.

- En el Centro no existen objetivos claros, ni compromiso real con el Centro. Asumir responsabilidad de todos los miembros del Centro.
- Que el Director general tenga comunicación con todo el personal.
- No hay canales de comunicación establecidos.
- Existe estancamiento de la información.
- Los mandos medios obstaculizan que la información llegue a todos.
- Definir áreas y personas responsables de la comunicación.
- Falta de integración como Centro debido a la falta de comunicación.

Como podemos observar, el personal encuestado es consciente de la falta de comunicación y nos ayuda con sus comentarios para definir los aspectos que podemos mejorar.

Como parte integrante del Centro he observado que a 6 meses de la aplicación de la encuesta no se han tomado medidas para mejorar la comunicación y hacerla más eficiente, motivo por el cual llevaremos a cabo una encuesta de complemento a la ya expuesta, para obtener algunos parámetros adicionales que nos permitan establecer con mayor precisión un Sistema de Comunicación Eficaz adecuado al Centro de Investigación.

CAPITULO III. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CENTRANDONOS EN EL OBJETO DEL ESTUDIO

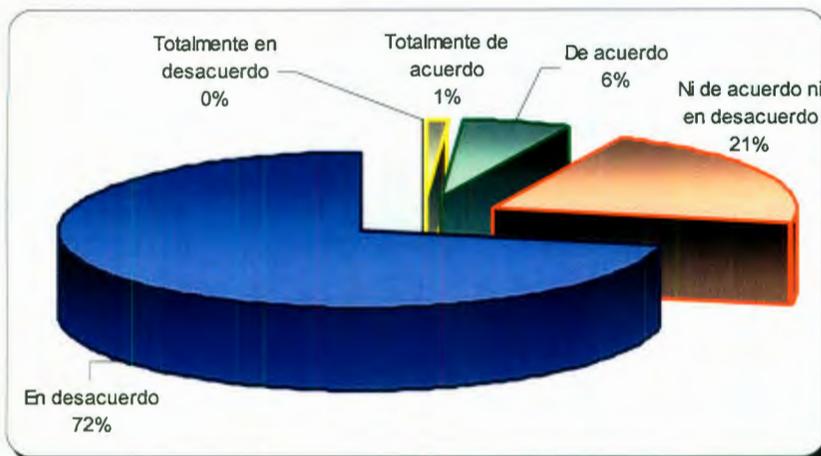
Para efectos del trabajo se determinó una muestra representativa de 50 empleados que representan el 65% del total de la población del Centro.

Llevamos a cabo una encuesta complemento que nos arroje información para orientar el trabajo de investigación hacia lo que buscamos: ¿Cómo es la comunicación en el Centro y cómo afecta a la motivación hacia el logro de objetivos? La encuesta complemento se encuentra en el anexo 2 y el formato en que se aplicó fue en base a afirmaciones.

Encuesta de evaluación de la efectividad de la comunicación y la motivación hacia el logro de objetivos

Objetivo: Conocer la eficiencia que existe en el proceso de comunicación interna del CIDETEQ y su influencia en la motivación hacia el logro de objetivos, comenzando desde la Dirección General y Administrativa hacia las Gerencias y diversos Departamentos.

Nunca se han presentado problemas por malos entendidos.



Podemos observar que se han presentado problemas por malos entendidos entre las personas encuestadas. Todos cumplen en forma adecuada con sus roles.

Figura 3.28 Resultados obtenidos por problemas de malos entendidos.

El 78% del personal encuestado muestra un alto grado de incertidumbre sobre si están cumpliendo en forma adecuada con sus roles.

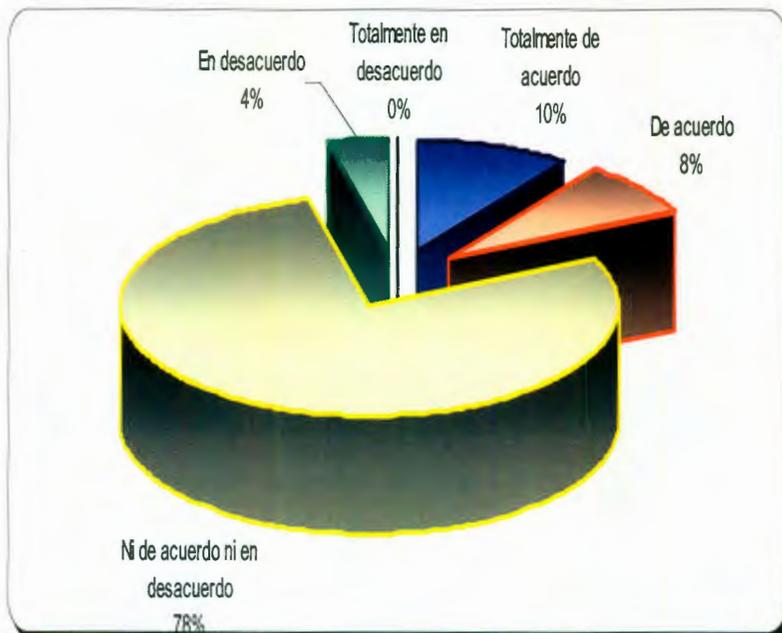
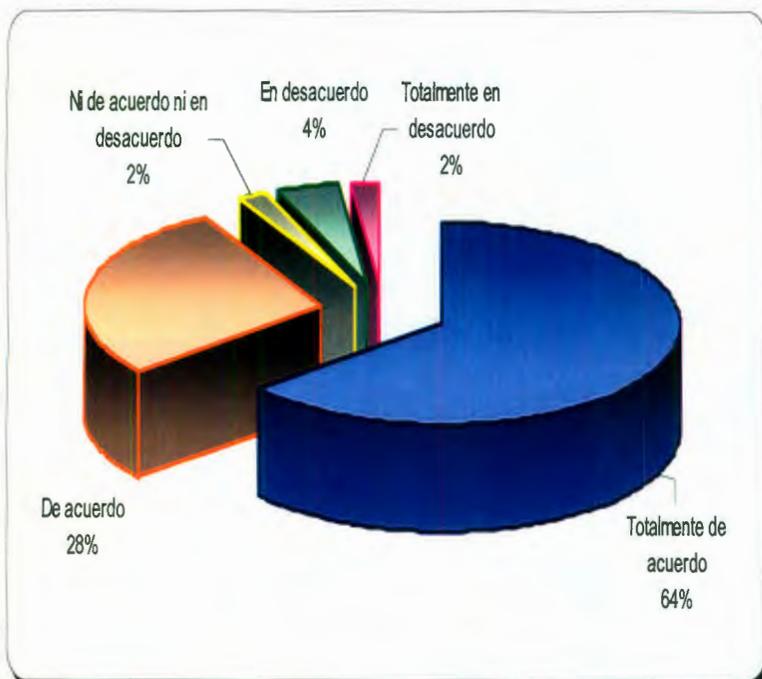


Figura 3.29 Resultados obtenidos por incertidumbre del cumplimiento de roles.

Conozco la responsabilidad de mi puesto



Podemos observar que aunque el personal encuestado muestra incertidumbre ante si efectúa en forma adecuada su rol en el Centro; nos muestra que esta en un 65% totalmente de acuerdo en conocer las responsabilidades de su puesto.

Figura 3.30 Resultados obtenidos por conocimientos de puesto.

Necesitan medios para transmitir información

El personal percibe en un 76% que CIDETEQ cuenta con los medios necesarios para transmitir la información.

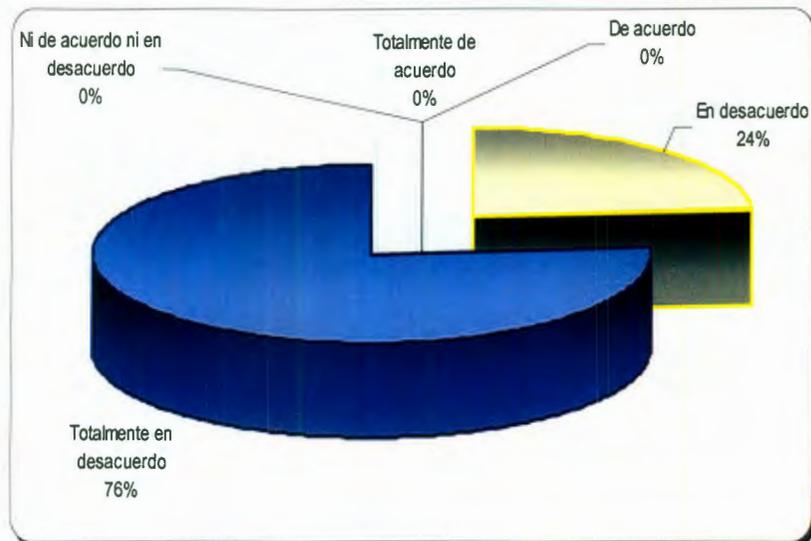
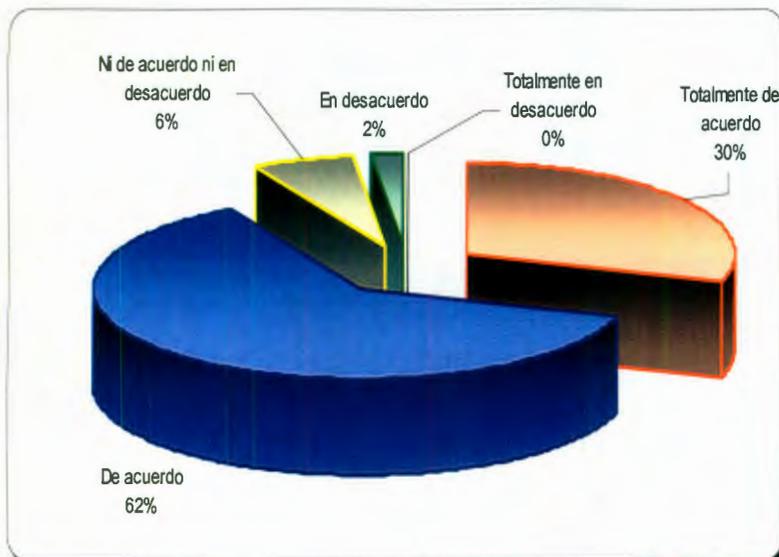


Figura 3.31 Resultados por medios de comunicación

Acato siempre las reglas de mis superiores.



Podemos observar que solo el 30% del personal encuestado acata las reglas del superior en un 100%; la mayoría del personal encuestado (62%) solo acata las reglas en el 80 -90 % de las veces.

Figura 3.32 Resultados obtenidos por cumplimiento de reglas de superiores.

Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros.

Un poco más del 50% del personal piensa que ha interpretado de manera errónea alguna conducta de sus compañeros.

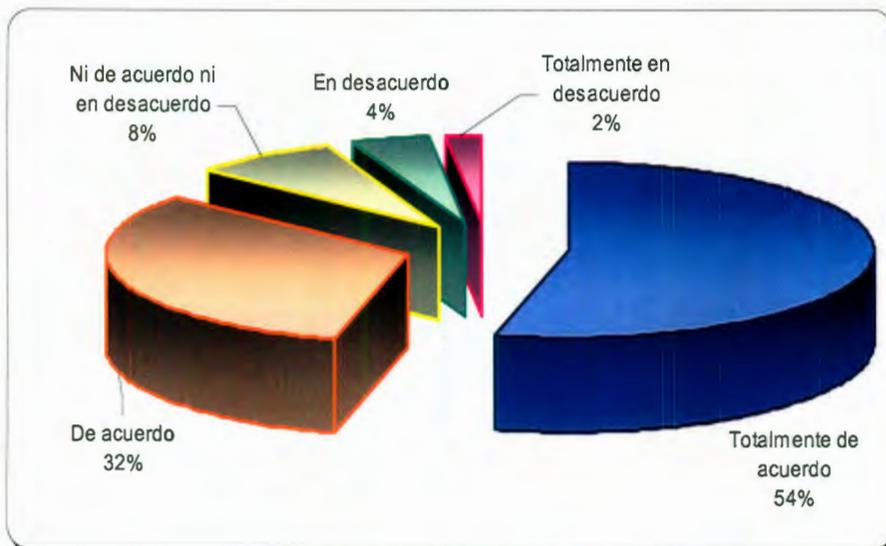


Figura 3.33 Resultados obtenidos por interpretación de conductas.

Me gusta decir lo que pienso.

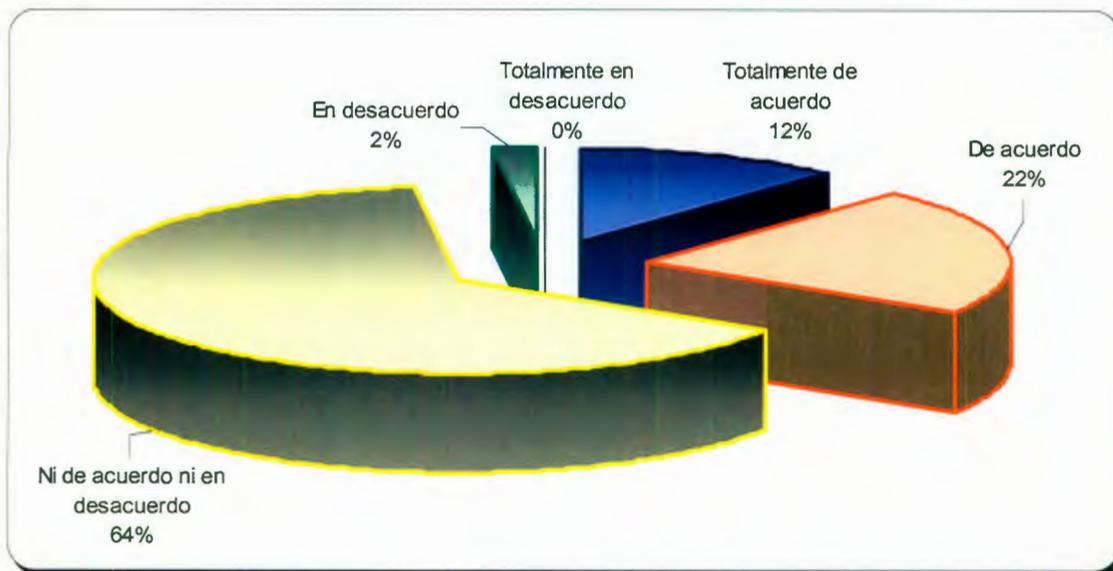


Figura 3.34 Resultados obtenidos por honestidad.

Tengo la información requerida oportunamente

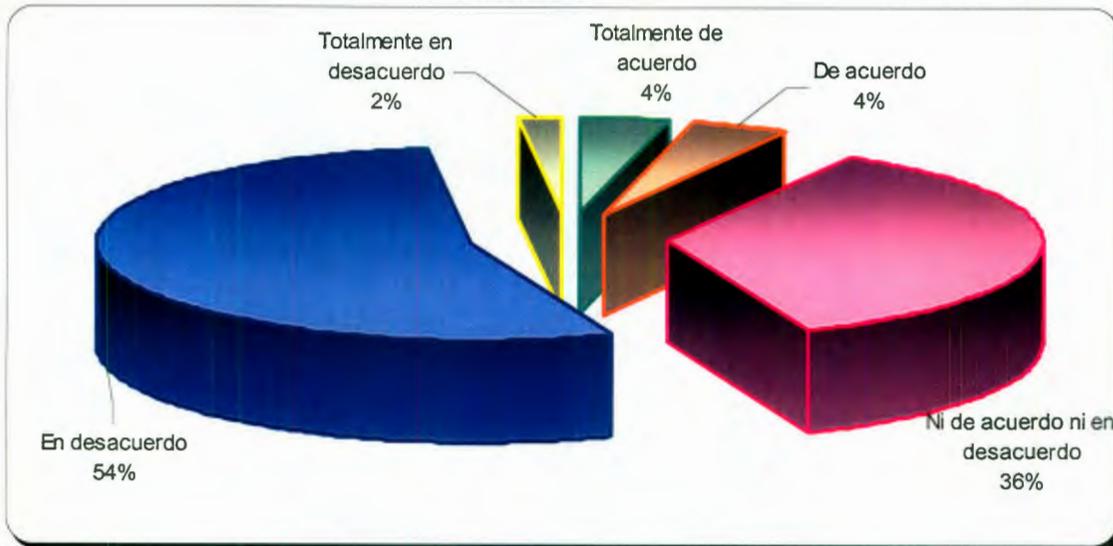
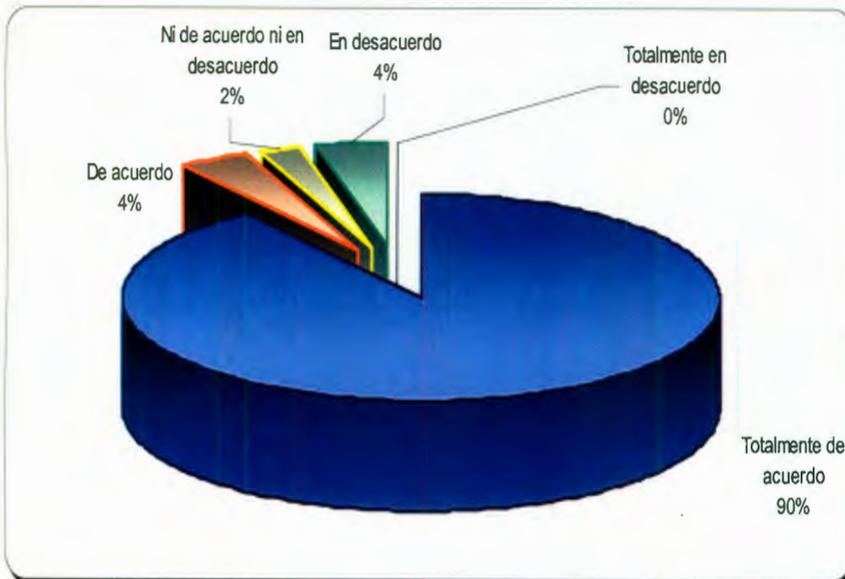


Figura 3.35 Resultados obtenidos por información oportuna.

Pienso que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores que me compensan



Podemos observar que el personal no solo se motiva por la remuneración de su trabajo, sino que es conciente de que existen otras formas que lo motivan a desarrollar su trabajo.

Figura 3.36 Resultados obtenidos por remuneración.

Crees que existe buena comunicación entre jefes y subordinados

Es importante tomar acciones para revertir este índice debido a la importancia que esta comunicación influye en la productividad del personal.

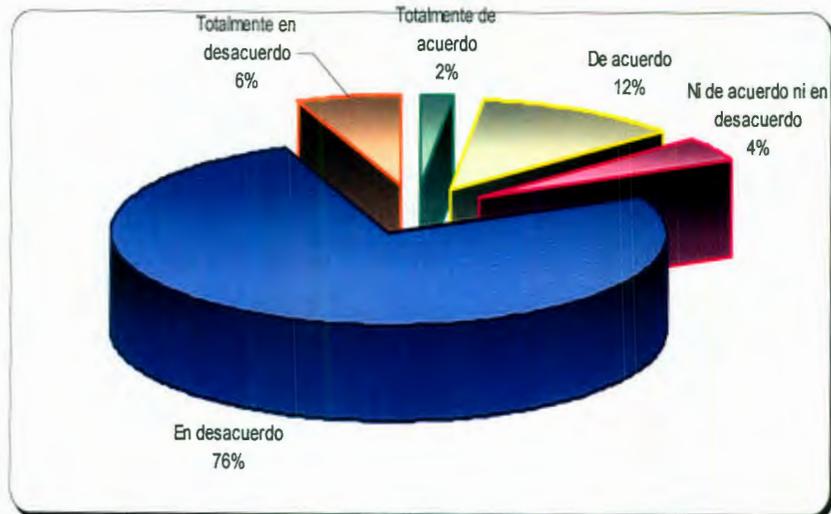
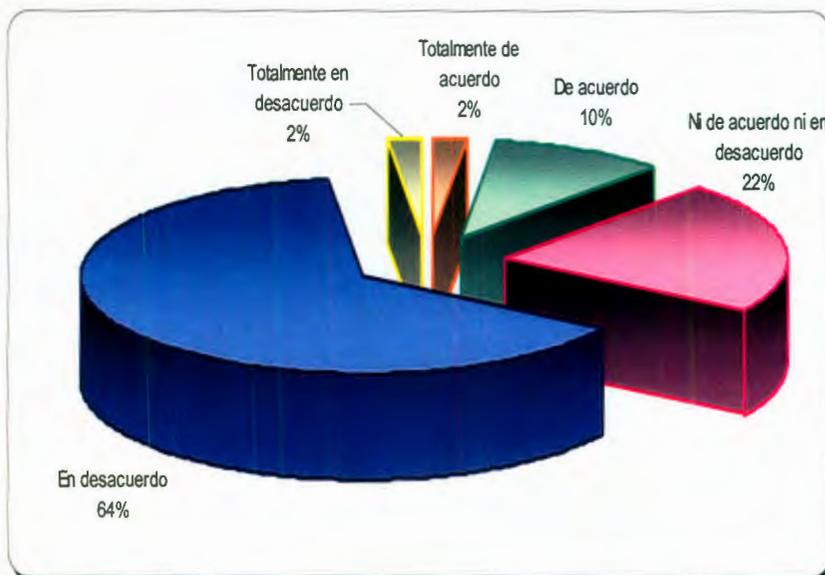


Figura 3.37 Resultados obtenidos por buena comunicación.

Consideras que tu jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales



El hecho de que el personal perciba que no es escuchado ni tomado en cuenta, le inhibe o impide expresar sugerencias que pudieran redondear en una mejora en la productividad.

Figura 3.38 Resultados obtenidos por escuchar opiniones.

Crees que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores

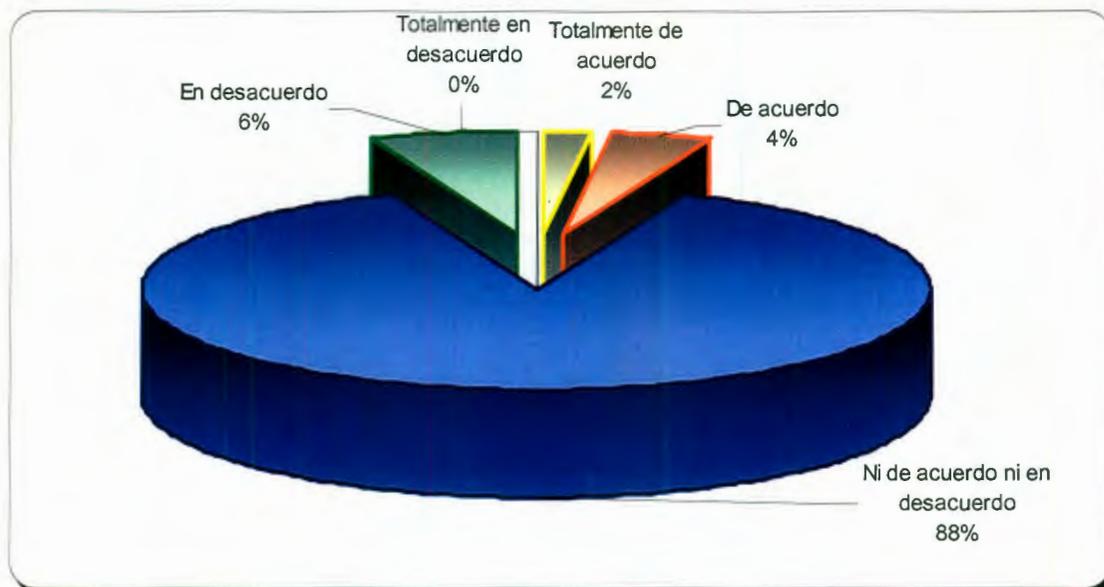
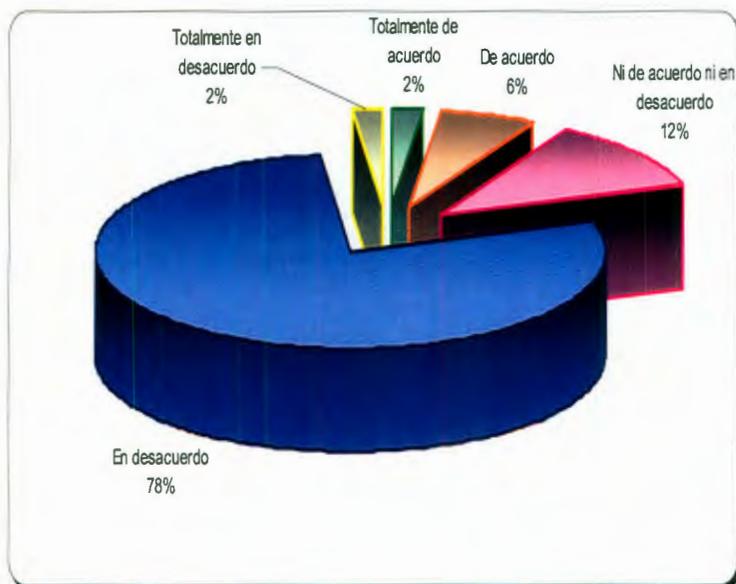


Figura 3.39 Resultados obtenidos por compañerismo.

Consideras que recibes un justo reconocimiento de tu labor de parte de tus compañeros y jefes



Dado que ya observamos que el personal reconoce otras formas diferentes a la remuneración como motivador; es importante fomentar el reconocimiento al trabajo, que al sentir del 78% del personal no es justo.

Figura 3.40 Resultados obtenidos por justo reconocimiento.

Consideras que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones

La percepción de que la empresa no toma en cuenta al personal es muy alta.

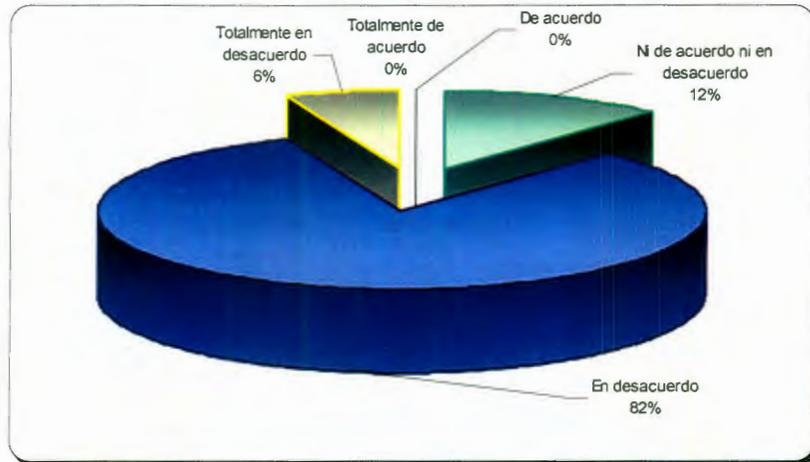
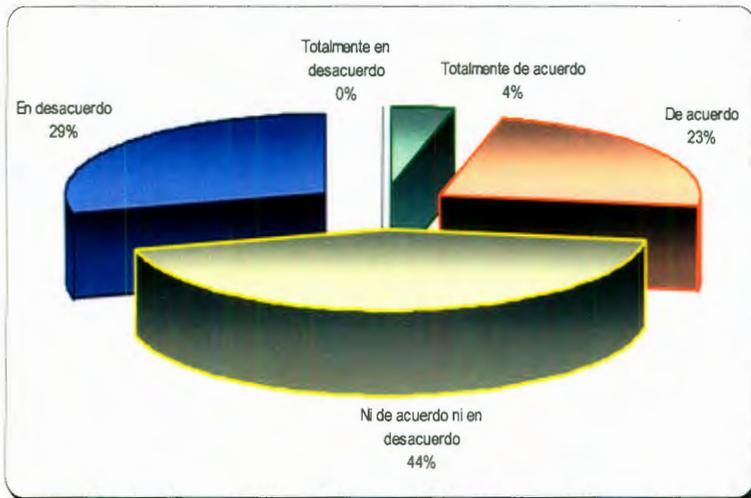


Figura 3.41 Resultados obtenidos por influencia en toma de decisión.

Crees que trabajando duro tienes posibilidad de progresar en la empresa



El desconocimiento de las oportunidades de crecimiento profesional dentro del Centro es muy alta.

Figura 3.42 Resultados obtenidos por oportunidad de crecimiento profesional.

La percepción de que las opiniones o sugerencias que el personal ponen en consideración de su jefe y del Centro no son escuchadas, nos puede llevar a que el personal no haga observaciones de mejora a los procesos que ellos conocen, y con ello perdemos buenas oportunidades de mejorar la productividad, además de que el personal no se siente parte de la empresa y se desmotiva.

Otro punto importante que podemos observar es que los empleados no se sienten reconocidos por los logros que van teniendo en su trabajo y este es un factor importante ya que el 90% de los encuestados nos permiten ver que la remuneración no es lo único con que se sienten compensados por su esfuerzo. Agregar al sistema de comunicación actual un factor donde se escuche las opiniones, sugerencias e inquietudes de los empleados, además de dar a conocer los Planes de Carrera o de desarrollo profesional que tiene el Centro para sus empleados, nos ayudaría a incrementar la motivación para el logro de los objetivos del empleado.

El reconocimiento al esfuerzo de los empleados es un factor a considerar, también en el sistema de comunicación, que los empleados sientan y sepan como el desempeño de su trabajo impacta en los logros de los objetivos del centro es importante.

Observamos que el personal percibe que se cuentan con los medios de información necesarios por lo cual podemos enfocarnos en mejorar estos medios y la información que se divulga por ellos.

Con los datos obtenidos podemos concluir que nuestra hipótesis planteada al inicio de la investigación: "El sistema de comunicación que actualmente funciona en el Centro de Investigación no contribuye positivamente al logro de objetivos del periodo junio del 2004 a junio de 2005", se cumple.

Para mejorar la comunicación proponemos un sistema de comunicación para su implementación en el Centro de investigación, cabe señalar que esta propuesta sería un primer bosquejo ya que durante la fase de implementación y evaluación podrían llevarse a cabo mejoras que vayan acorde con las necesidades del Centro.

CAPITULO IV. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMUNICACION

Objetivo General:

Proponer un sistema de comunicación tendiente a mejorar la calidad de las relaciones entre todos los miembros del Centro, favoreciendo la motivación, participación y compromiso de los mismos con los objetivos del Centro.

Objetivos específicos:

- ❖ Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo del Centro.
- ❖ Involucrar a todo el personal en el proceso de comunicación.
- ❖ Implementar procesos de integración que permitan:
 - Conocer y apropiar la misión, valores y mística institucional.
 - Compartir los problemas y logros del Centro.
- ❖ Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal sobre su situación laboral.
- ❖ Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Alcance:

Todo el personal del Centro.

Actividades:

1. Identificar a los responsables de las tareas de comunicación institucional.
2. Reconocer la percepción que los responsables tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores.
3. Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización.
4. Analizar el contenido y la forma de los mensajes.
 - a. Definir el tipo de información bajo los siguientes esquemas con el fin de darles el trato de comunicación adecuado:

- i. **Ámbito de la información.-** Se compone de las normas y datos que permiten al Centro funcionar de acuerdo a sus objetivos definidos.
- ii. **Ámbito de divulgación.-** Son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines del Centro.
- iii. **Ámbito de formación y sociabilización.-** Tienen como meta reforzar la cultura institucional. Son las actividades de capacitación, recreativas y de celebración.
- iv. **Ámbito de participación.-** Es la destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle reconocimiento.

El carácter de los mensajes debe ser informativo o persuasivo.

Un ejemplo de correo electrónico actual:

A todo el personal,

Por este medio, nos permitimos informarles que, a partir del 04 de julio, queda estrictamente prohibido que los vehículos de empleados ingresen al área de estacionamiento y patio de maniobras, comprendidos después de las barreras de estacionamiento ubicadas junto a recepción. Es preciso mencionar que la única excepción para esta nueva disposición, es para los vehículos de los gerentes.

Por lo que podrán disponer y hasta nuevo aviso del área ubicada detrás del edificio verde para estacionar sus vehículos.

Agradecemos de antemano su comprensión.

Atte. Recursos Materiales

Proponemos:

Cambiar la forma de redactar una circular incluyendo: el objetivo que se persigue con esta disposición, no evidenciar la preferencia a ciertas áreas o grupos de personas y cambiar la forma imperativa a persuasiva.

Utilizar algunas técnicas de redacción⁶⁵ como las siguientes:

Antes de redactar:

- ❖ Fijar claramente el objetivo o los objetivos propuestos.
- ❖ Pensar en el destinatario o los destinatarios.
- ❖ Determinar todo lo que contendrá el mensaje.

Al redactar:

- ❖ Distribuir el material en cada parte, (principio-medio-fin)
- ❖ Utilizar un vocabulario adaptado a la comprensión del receptor.
- ❖ Respetar las normas gramaticales en uso, los principios de la informática y las exigencias del estilo, dentro del campo comunicativo.

Después de redactar:

- ❖ Repasar cuidadosamente lo escrito.
- ❖ Corregir errores gráficos y conceptuales. Prestar especial atención a la ortografía, la puntuación, y el uso de signos y símbolos que sean nítidamente comunicativos.
- ❖ Cuidar la presentación material en todos los detalles.

En redacción, la claridad implica transparencia. Cada elemento gráfico empleado, debe reflejar nítidamente la idea y la intención que los inspiró. La claridad debe ser juzgada en función de la comprensibilidad del destinatario.

Otra consideración que proponemos es que los documentos sean enviados de acuerdo a los formatos de documentos comerciales ya preestablecidos, como son:

⁶⁵ http://html.rincondelvago.com/comunicacion_24.html 20 junio 2005

Carta comercial⁶⁶

La carta comercial sirve como medio de comunicación entre dos empresas comerciales o bien una empresa con un particular, o viceversa. Su contenido suele ser formal, oficial y/o confidencial.

La actividad comercial es muy variada, por ello existen varios tipos de cartas comerciales. Los más importantes son: de compraventa, de reclamación, de ofertas, de solicitud de información y de publicidad. A diferencia de cartas personales, las cartas comerciales poseen un esquema más rígido y un tono más objetivo, y deben ir siempre mecanografiadas.

Estructura:

Una carta comercial se compone de tres partes: el encabezamiento, el cuerpo de la carta y el cierre.

El encabezamiento

Abarca la parte superior de la carta. Contiene siempre membrete, lugar y fecha, dirección del destinatario, y saludo. En general se indica también el asunto de la carta, para que el destinatario sepa directamente de qué se trata.

El cuerpo

Es la parte más importante. Se compone de tres partes: una introducción, un núcleo y una conclusión.

- En la introducción se suele referir a correspondencia anterior, agradecer al destinatario y/o indicar el motivo para el escrito.
- En el núcleo se desarrolla la idea principal de la carta. Es importante redactar el núcleo con objetividad y claridad, sobre todo cuando se trate de una reclamación.
- Se termina con una conclusión que sirve de resumen de la carta y/o de estímulo.

⁶⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/docscomerciales.htm> 20 junio 2005.

El cierre

Constituye el final de la misma. Contiene siempre despedida, firma, nombre y cargo.

En caso de anexos se indica el número de éstos. Además es posible añadir posdata o indicar si se envían copias a otras personas.

En la carta, todos los elementos empiezan a la izquierda de la página. Este “estilo bloque” es la manera general de componer una carta.

Dado los objetivos de cartas comerciales, se suele tratar al destinatario con cortesía. Los tratamientos de respeto para el saludo son ‘distinguido(s) señor(es)’ o ‘distinguida(s) señora(s)’. Otra forma un poco más personal es ‘Estimado señor’ y las variedades correspondientes. En el cuerpo de la carta el autor se dirige al destinatario siempre con ‘usted’ o ‘ustedes’.

Para indicar si se envían fotocopias a otras personas se usa la expresión ‘C.c.’ seguido por el nombre del otro destinatario.

Si la carta es firmada en nombre del remitente, la firma va precedida por la abreviación ‘P.O.’ (por orden) o ‘P.A.’ (por autorización), indicando que la persona que firma la carta tiene la autorización de la persona responsable.

Informe⁶⁷

Sirve para responder a una solicitud, que generalmente, requiere una cierta investigación y reunión de datos para informar a alguien sobre los resultados de la misma.

Para redactar un documento de este tipo se puede responder al siguiente esquema de preguntas:

⁶⁷ *Ibidem.*

1. ¿Qué es lo que se investiga exactamente?
2. ¿Por qué?
3. ¿Según qué método?
4. ¿Cuáles son los resultados?
5. ¿Cuáles son las conclusiones?

De éstas resultan en una estructura básica fija para un informe de investigación:

1. Introducción (entre otras la delimitación del objeto de investigación)
2. Descripción del problema
3. Manera de trabajo
4. Resultados
5. Conclusión

Los informes, generalmente y sobre todo en las empresas, son confidenciales. Tienen carácter formal, objetivo y claro, para que el lector pueda comprenderlos, especialmente si son informes de tipo técnico.

Si también incluye anexos, éstos deben ir al final del informe, excepto cuando deben ilustrar lo que se está diciendo, como por ejemplo, una tabla de estadísticas.

Actas⁶⁸

Es un documento en el que se asientan los acuerdos tomados en una reunión y, en forma resumida, las deliberaciones acontecidas en la misma. Normalmente se escriben directamente en un libro que se llama "Libro de actas".

Los requisitos que se exigen para levantar actas están regulados por el Código de Comercio y también por los estatutos de la empresa o asociación.

⁶⁸ Ibidem.

Un acta está constituida por:

- * Encabezamiento o título, y nombre de la empresa o asociación
- * Lugar, fecha, hora de comienzo y terminación
- * Lista de asistentes
- * Resumen ordenado de los debates realizados
- * Visto bueno y firma del presidente
- * Firma del secretario

Memorando⁶⁹.

Es aquel escrito que se usa para intercambiar información entre diferentes departamentos de una empresa, con el propósito de dar a conocer alguna recomendación, indicación, instrucción, disposición, etc.

Generalmente este tipo de escrito contiene las siguientes partes: el nombre de la persona a quien va dirigido, el nombre del remitente, la fecha, el asunto, el texto y la firma del remitente. Su redacción debe ser breve, clara y precisa; aun cuando en este tipo de comunicación no se acostumbra usar la despedida, hay ocasiones en que se debe utilizar para darle un toque personal y cortés al mensaje.

Hay empresas que mandan a imprimir sus formatos de memorando de acuerdo con sus necesidades, con un encabezamiento especial organizado generalmente de la siguiente forma:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

MEMORANDUM

PARA:

DE:

FECHA

ASUNTO:

⁶⁹ Ibidem.

Circular⁷⁰

Tienen como cometido comunicar noticias de interés actual exponiendo, al mismo tiempo, las causas de las mismas. Las circulares suelen escribirse en gran cantidad y en forma impresa. Con este tipo de carta puede anunciarse la constitución, modificación o disolución de una empresa, cambios de domicilio, la visita de viajeros, la modificación de precios, etc. Normalmente, las circulares no se contestan, pero sí puede hacérselo por motivos de cortesía o deseos de iniciar alguna operación comercial.

El formato puede ser de varias formas, uno de ellos es el siguiente:

- ❖ Membrete: arriba del documento, donde se menciona el nombre de la empresa o institución.
- ❖ Circular N°: se coloca debajo del membrete, indica el número asignado administrativamente a esa circular en particular.
- ❖ Materia/Asunto: debajo de "Circular N°", es una breve referencia sobre lo que trata la circular.
- ❖ Lugar, fecha de emisión.
- ❖ De: Indicación de quien envía la circular
- ❖ A: Indicación de a quien se envía.
- ❖ Cuerpo: El contenido de la misma
- ❖ Frase de despedida
- ❖ Nombre, apellido y cargo

Solicitud⁷¹

Es una comunicación escrita que se propone formular un pedido, a fin de conseguirlo en un futuro inmediato o mediato dirigida a las actividades o entidades para conseguir algo que la ley nos concede.

La introducción: Se busca el camino que relaciona al emisor con el receptor, a través de la identificación de la persona: natural, jurídica, grupo o entidad que detrás de un propósito abre la comunicación.

⁷⁰ Ibidem.

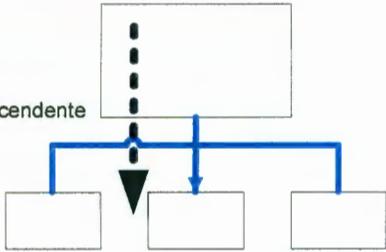
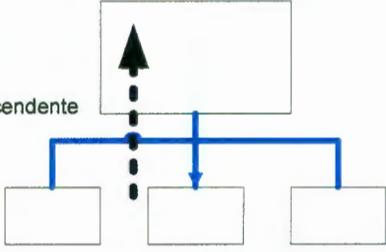
⁷¹ Ibidem.

Cuerpo: Comprende la exposición de un hecho, antecedente o explicación, mediante la cual el emisor contrata la atención del receptor y lo invita a compartir mentalmente la veracidad de las afirmaciones con documentos o certificados; depende del caso.

Conclusión: Consiste en el cierre de la solicitud, con el agradecimiento, propio de la cortesía del emisor

El agradecimiento debe hacerse con la realidad del tiempo posible de la respuesta; esto es con un verbo en futuro, porque vendrá la respuesta siempre en futuro. Cabría incluir en este aspecto, la expresión final "ATENTAMENTE", después de la cual se firma y se rubrica, señal de asumir la responsabilidad sobre el escrito.

5. Evaluar los flujos y recursos comunicacionales.

Para la comunicación en canal:	Recomendamos utilizar:
<p>Descendente</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Memos, notas, circulares escritas / electrónicas ○ Mamparas ○ Boletín Entérate ○ Asambleas ○ Reuniones de Dirección en las áreas, intra e interáreas ○ Mensajes en el recibo de honorarios ○ Fiestas, torneos y eventos ○ Evaluaciones ○ Actividades de capacitación ○ Normas y reglamentos ○ Material de presentación del Centro.
<p>Ascendente</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Memos, notas, circulares escritas / electrónicas ○ Asambleas ○ Reuniones de Dirección en las áreas, intra e interáreas ○ Evaluaciones ○ Buzones ○ Concurso de ideas ○ Espacios establecidos para comunicación directa interpersonal

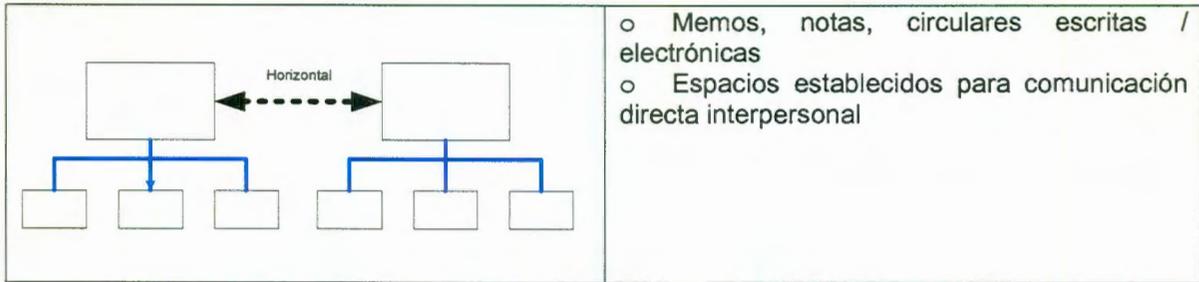


Tabla 4.3 Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales.

6. Creación y aplicación de una herramienta de comunicación que recuerde a los directores y gerentes sobre los acuerdos tomados en reuniones.

Para este fin podemos utilizar la aplicación de Microsoft Outlook que es usada de manera general para el correo, y que dentro de su gama de herramientas maneja una llamada "Tareas", en ella podemos definir los acuerdos tomados y detallar quienes participan de esa tarea, los tiempos acordados para llevarla a cabo, porcentaje de avance, implementar avisos a los participantes y enviar un informe a los participantes cuando el acuerdo se haya completado.

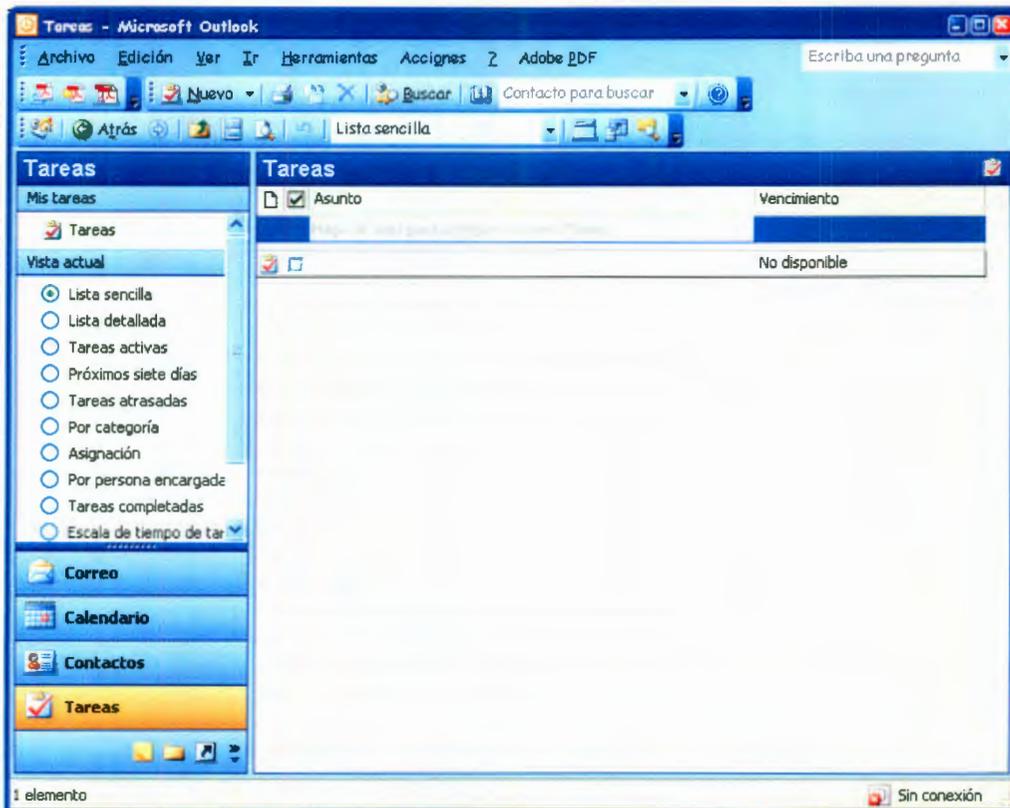


Figura 4.44 Outlook para seguimiento de tareas

7. Transmisión de acuerdos tomados en las reuniones a todo el personal.
8. Informar a través de boletines informativos físicos y electrónicos sobre las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado y las proyecciones para el siguiente; sobre eventos públicos de cada centro, así como información sobre trabajos escritos como informes finales, consultorías, investigaciones etc., de acuerdo al siguiente esquema de información – medio de comunicación:

Medio de comunicación	Tipo de información
Carta al personal	Para difundir información tal como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada el impacto que provoca el remitente. Se aconseja que sean breves, legibles y no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.

Mamparas	Para difundir información general, normativas institucionales e información que intercambia el personal. Se aconseja que el contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de información, además establecer en cada mensaje los remitentes y la fecha.
Manual de nuevo ingreso	Para difundir la información que una personal de nuevo ingreso necesita saber. Se aconseja incluir una síntesis histórica, normas internas, organigrama, integrantes, etc.
Manuales de procedimientos	Para difundir información técnica, organizativa, histórica, etc. Además para ayudar a organizar y coordinar las actividades.
Folletos	Para tratar temas particulares y de interés general. Ejemplo: ¿Cómo hacer frente a un accidente laboral? Se aconseja que sea sencillo y práctico.
Boletín Entérate	Información de diferentes áreas, adecuándose a los hábitos de lectura de cada cual y creando una cita periódica entra la redacción y el personal.
Reuniones	Para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc.
Buzón de sugerencias	Permite que todos los empleados se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores del Centro su planteamiento.
Outlook – Correo electrónico	Permite informar con rapidez, interactividad, multidifusión, y facilidad de fijación del destinatario.

Tabla 4.4 Información – Medio de comunicación.

Para este fin proponemos utilizar las mamparas que están distribuidas en el Centro, creando una comisión o persona encargada de revisar periódicamente la información que esta en dichas mamparas, de retirar la información obsoleta y de evaluar la inclusión de nueva información.



Figura 4.45 Mamparas



Figura 4.46 Mamparas



Figura 4.47 Mamparas



Figura 4.48 Mamparas

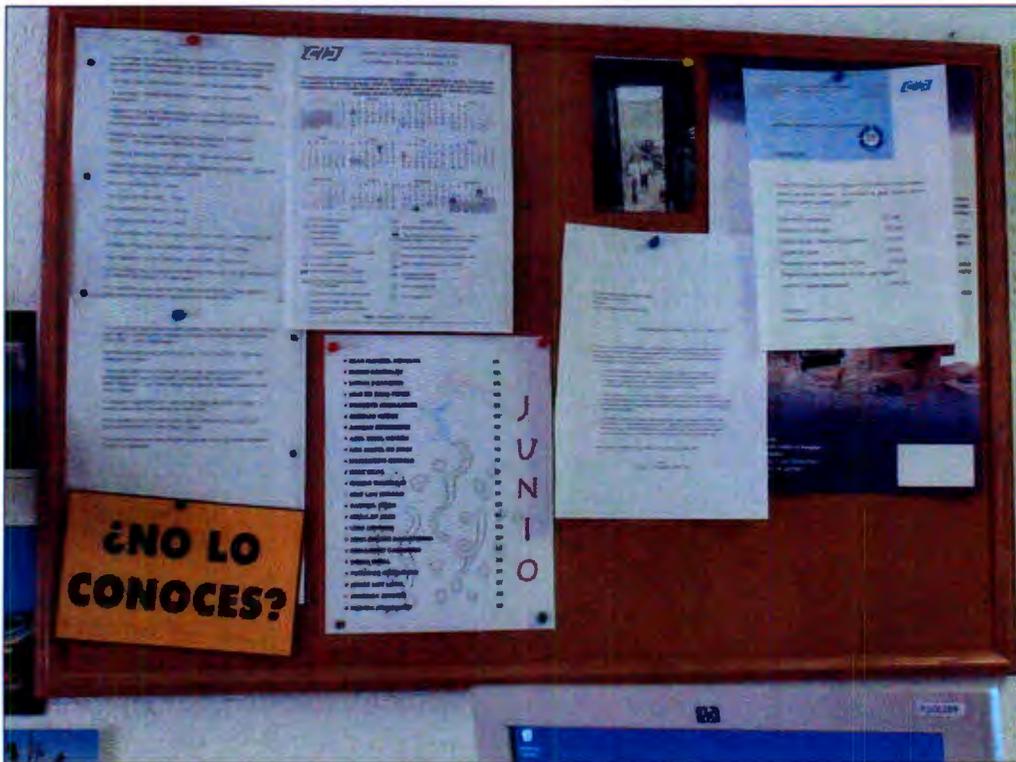


Figura 4.49 Mamparas

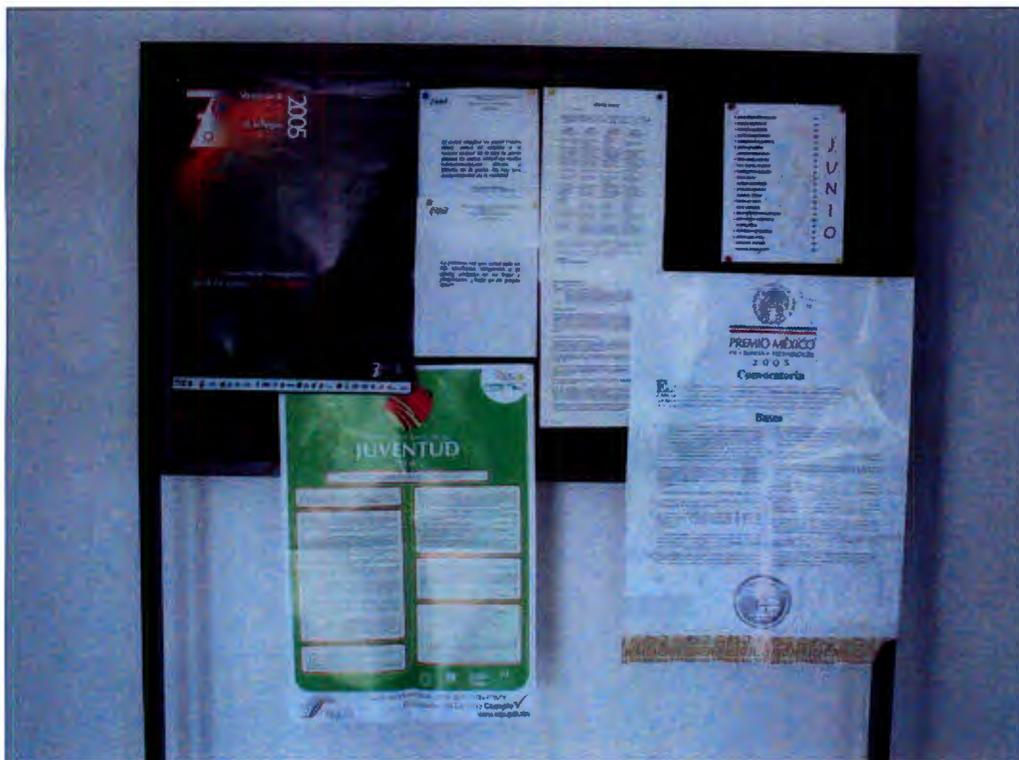


Figura 4.50 Mamparas

9. Informar sobre el quehacer institucional a través del Boletín interno institucional.

En el Centro contamos ya con un Boletín interno Institucional llamado “Entérate” el cual es difundido al personal vía correo electrónico lo cual nos deja observar algunas desventajas, tales como:

- o Es menos portátil
- o Uno para cada persona
- o Presentación gráfica algo más limitada que en papel
- o Requiere más estrategias para llamar la atención
- o No todo el personal tiene acceso al boletín, ya que no tienen computadora o no tienen acceso al correo electrónico.

Debido a estas desventajas, proponemos que el boletín no sólo sea enviado por correo electrónico sino que sean impresos algunos ejemplares para su distribución al personal que no tiene acceso al boletín.



Entérate...
de nuestro acontecer en cideteq.

Mensaje de la dirección
Actitud en nuestra comunicación

El Taller de Competencias, en el cual todos participamos, nos ayudó a obtener y reafirmar conceptos sobre la comunicación. Estoy seguro que en cada uno de nosotros, más de algún concepto o tipo de comunicación asertiva hizo eco en nuestra mente y nos atrevimos a llevarlo hasta la etapa de transición, con el propósito de mejorar nuestra comunicación y relaciones con la familia, los amigos y los compañeros de trabajo.

Aun más allá de los conceptos teóricos, a los miembros de CIDETEQ nos conviene generar y desarrollar una actitud para comunicarnos asertivamente. Los invito a que tengamos presente lo importante y útil que es expresar nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara, resolutiva y franca.

Como seres humanos sociales e imperfectos nos enfrentamos a relaciones personales con nuestros compañeros que a veces concluyen en malos términos y eso nos provoca inconvenientes de comunicación futuros. La forma en como lo solucionemos depende de cada quien, de lo que estoy seguro es que una actitud positiva siempre es de gran ayuda para mantener la armonía entre las relaciones con el jefe y los compañeros de trabajo.

Saludos cordiales
Dr. Raúl Ortega B.

Año 2, Número 24
Junio 2003



Dr. Raúl Ortega Borgan, Director General del CIDETEQ.

Contenido

- Visita de Directivos de la empresa COREV
- Reuniones Generales de revisión a la Planeación Estratégica
- Sistema de Información Operativa para la Dirección - SIO
- Congreso de la Sociedad Mexicana de Estadísticos
- Jornada de Calidad
- Desayuno en honor de los Académicos Internos de Calidad
- Cursos comercializados:
Teoría y práctica para el control de calidad en Corporaciones
Pruebas de Integridad: Análisis
Diplomado en Gestión Ambiental y E.S.
- Origen de la celebración del Día del Pasteo
- Taller de competencias institucionales
- Entrenamiento especial con motivo del día del PAPA
Guillermo Sotomayor
Juliana Villalón
- Torneo de Voleibol y los campeones

Celdas ecológicas...

TECNOLOGÍA
[Más detalles](#)

Si tienes preguntas o comentarios escríbenos por Outlook en atención a Lilliana Medina o al correo llmedina@cideteq.mx o llama a la extensión 6609.

Figura 4.51 Boletín

10. Abrir canales de retroalimentación.

Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la

administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

11. Implementar un mecanismo de convocatorias a reuniones programadas.

Para este fin podemos utilizar la aplicación de Microsoft Outlook y que dentro de su gama de herramientas maneja una llamada “Calendario”, en ella podemos convocar a reuniones y programar invitaciones a las personas convocadas a las reuniones pudiendo en el programa confirmar su asistencia, además de que podemos confirmar que los asistentes tengan ese día libre para la reunión.

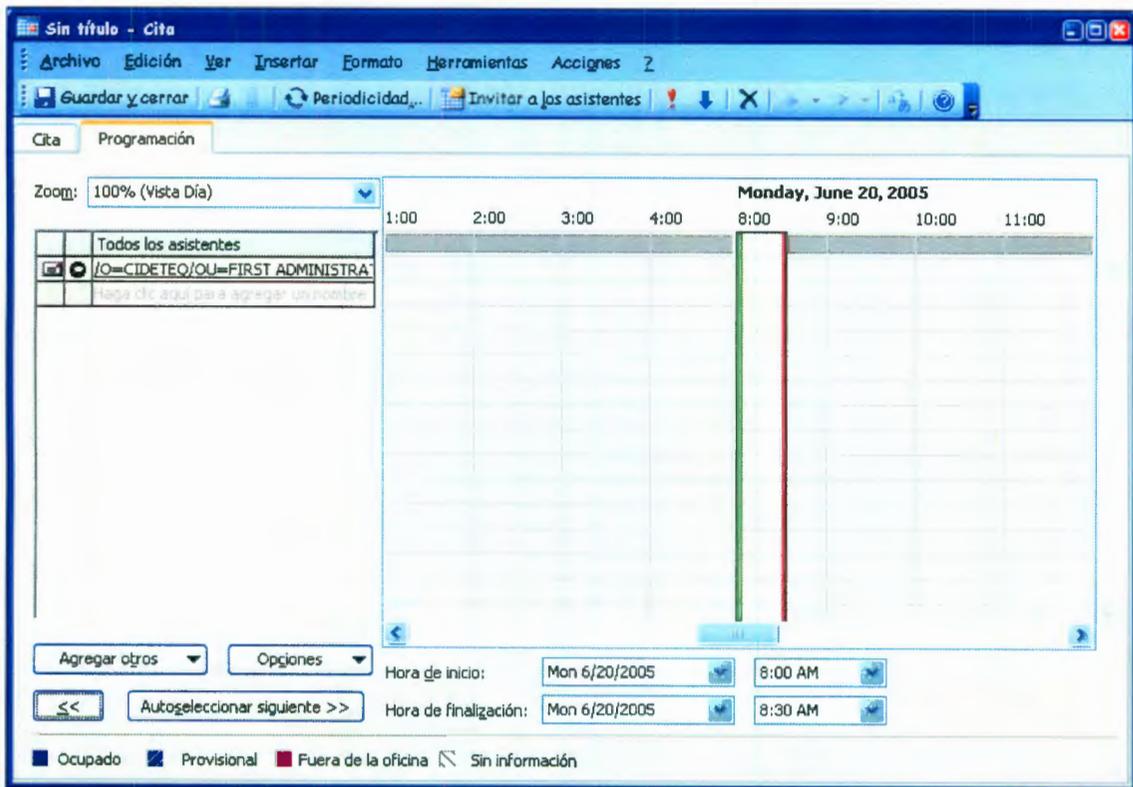


Figura 4.52 Outlook para convocatorias de reuniones

12. Dar a conocer e implementar el manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento Interno Institucional.
13. Construcción e implementación de un programa de integración institucional, que busque una relación armónica entre el personal.
14. Capacitación del personal, sobre todo los que tienen relación con usuarios y el público en general.
15. Transmisión a través de reuniones generales, circulares y/o memorándums institucionales de la información de carácter económico.
16. Establecer la técnica de la entrevista o del estímulo personal en breves entrevistas informales.
17. Comprender a los trabajadores en sus esfuerzos por mejorar el trabajo que efectúan.
18. Elogiar a los trabajadores por los aciertos conseguidos y por el progreso realizado, inspirándoles confianza en su propia capacidad.
19. Difundir por los medios ya establecidos los elogios o reconocimientos.

Proponemos utilizar la técnica de “Los Cinco Consejos Más Importantes para el Reconocimiento Eficaz”⁷² que se detalla a continuación:

- Establecer criterios que definan cuales desempeños o contribuciones constituyen comportamientos o acciones merecedores de recompensa.
- Todos los empleados deben tener la posibilidad de ser elegidos para el reconocimiento.
- El reconocimiento debe proveer al empleador y al empleado información específica sobre que comportamientos o acciones son recompensados y reconocidos.
- Entonces, cualquier empleado que se desempeñe de acuerdo al nivel o estándar definido en el criterio recibe la recompensa.

⁷² <http://www.qgrupoasesor.com/articulo22.html> 30 de junio 2005.

- El reconocimiento debería llevarse a cabo tan próximo a la realización de las acciones como sea posible, de manera que refuerce el comportamiento que el empleador desea fomentar.
- Evitar diseñar un proceso en el cual los gerentes "seleccionen" a las personas que reciben el reconocimiento. Este tipo de proceso será visto siempre como "favoritismo" o será comentado como "este mes es tu turno de recibir el reconocimiento". Por esta razón procesos que escogen una persona, como el "Empleado del Mes", rara vez son eficaces.

En el artículo "Incentivos Laborales"⁷³, encontramos que el reconocimiento debe establecerse de forma personalizada e inmediata.

Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento.

La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales. Algunas recompensas no monetarias podrían ser:

- Tiempo libre
- Banquetes
- Almuerzos

⁷³ <http://html.rincondelvago.com/incentivos-laborales.html> 30 de junio 2005,

Excursiones de compras

Libros, discos, vídeo cassetes

Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

El dinero, o los sustitutos del dinero (tales como cupones que pueden ser canjeados por productos), les dan a los empleados flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción.

Conceder una bonificación en efectivo, pagando previamente los respectivos impuestos.

Adquirir para el empleado un bono de regalo.

Pagar los gastos de guardería del niño del empleado.

Pagar el servicio de limpieza de la casa del empleado.

Pagar un mes de la hipoteca del empleado.

Las recompensas que se dan por sugerencias que producen beneficios intangibles dependen de factores tales como la gravedad del problema, la creatividad y la eficacia de la solución propuesta.

Para estar seguros de una comunicación eficaz y constante sobre los objetivos y criterios y sobre el progreso realizado, a los trabajadores internos, como secretarías, personal de mantenimiento o contadores, se les recompensa por el servicio que presten a otros empleados.

Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

GLOSARIO

Comunicación	Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
Comunicación organizacional	Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.
Eficacia	Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.
Eficaz	Se aplica a las cosas que producen el efecto a que están destinadas.
Esfuerzo	Medida de intensidad.
Información	Es un conjunto organizado de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.
Metas	Logro tangible en términos materiales, de tiempo y forma.
Motivación	Impulso que hace que la gente actúe o se comporte de determinada manera.
Necesidad:	Algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.
Objetivo	Es la expresión de una acción que produce un resultado deseable en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible.
Percepción	Proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información sensorial para crear una imagen significativa del mundo.
Persuasivo:	Se identifica cuando el emisor argumenta comprueba, insiste, y trata por todos los medios de convencer de que su punto de vista es el correcto y que es válida y confiable la recomendación que nos hace.

Productividad Cantidad de producto que se obtiene por unidad de un factor empleado. Los incrementos en la productividad se derivan del uso eficiente de dichos factores.

Tensión: Es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Arias Galicia, Fernando. 1989 (reimp 1991). *Administración de Recursos Humanos*. (4ª Ed.). Trillas, México, D. F.

Armstrong, Micheal. 1991. *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el personal y la empresa*. (1ª Ed.) Legis Editores, Colombia, Bogotá

Bracho de González, M. 1993. *Modelo de comunicación que caracteriza al gerente de las Escuelas Básicas de la ciudad de Barquisimeto*. Tesis de Grado. Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Chiavenato, I. 1998. *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.) Mac. Graw Hill. México, D.F.

Chruden, Herbert., Sherman, Arthur. 1995. *Administración de personal*. Compañía Editorial Continental, México, D. F.

Fernández Collado, Carlos. 1997. *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas. México. D. F.

Goleman, D. 1996. *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Javier Vergara Editor. Argentina, Buenos Aires.

Hermoso, P. 1997. *Teoría de la educación*. Trillas. México, D. F.

Kolb, David; Rubin, Irwin; Mcintyre, James. 1974. *Psicología de las organizaciones*. Prentice Hall. México, D. F

Koontz, Harold., Weihrich, Heinz. 1990. *Administración*. (9a. Ed.) Mc. Graw Hill. México, D. F.

Ribeiro, L. 2001. *La comunicación eficaz*. Urano. España, Barcelona.

Robbins, Stephen., Coultier Mary. 2000. *Administración*. (6ª. Edición) Pearson Educación, México, D. F.

Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.) Prentice Hall. México, D. F.

Fuentes Electrónicas

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación.htm>

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema5_4.htm

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/docscomerciales.htm>.

http://html.rincondelvago.com/comunicacion_24.html

<http://www.qgrupoasesor.com/articulo22.html>

<http://html.rincondelvago.com/incentivos-laborales.html>

<http://www.cideteq.mx>,

APENDICE

Anexo 1. Encuesta de evaluación de la efectividad de la comunicación

Objetivo: Conocer la eficiencia que existe en el proceso de comunicación interna del CIDETEQ, comenzando desde la Dirección General y Administrativa hacia las Gerencias y diversos Departamentos.

Instrucciones: Evalúa cruzando con una "x" en el recuadro de tu elección, cada uno de los enunciados que se te presentan en relación a la escala de medición establecida.

1. ¿A qué departamento perteneces?						
<input type="checkbox"/> AQ	<input type="checkbox"/> DG	<input type="checkbox"/> DI	<input type="checkbox"/> GT	<input type="checkbox"/> ME	<input type="checkbox"/> RF	<input type="checkbox"/> TA
<input type="checkbox"/> CI	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> EQ	<input type="checkbox"/> IF	<input type="checkbox"/> RM	<input type="checkbox"/> RH	<input type="checkbox"/> Estudiante
2. ¿Es importante la comunicación en el CIDETEQ?						
<input type="checkbox"/> Mucho		<input type="checkbox"/> Poco		<input type="checkbox"/> Nada		
3. ¿Consideras que estas enterado de las actividades que se realiza en el centro?						
<input type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO		<input type="checkbox"/> A veces		
4. ¿Qué es lo mas importante que consideras debería dar a conocer la dirección?						
<input type="checkbox"/> Objetivos y auditorias de calidad		<input type="checkbox"/> Nuevas disposiciones o cambios en el CIDETEQ		<input type="checkbox"/> Información Financiera (presupuesto, nivel de autosuficiencia)		<input type="checkbox"/> Información sobre avances, premios obtenidos, estímulos, etc.
5. ¿Cuál es el medio de comunicación más efectivo para ti?						
<input type="checkbox"/> Personalmente (oral)	<input type="checkbox"/> Mamparas y pizarrones	<input type="checkbox"/> Outlook	<input type="checkbox"/> Avisos formales por escrito	<input type="checkbox"/> Vía telefónica	<input type="checkbox"/> Boletín "Entérate"	<input type="checkbox"/> Sesiones periódicas de información que realice la Dirección General
6. De la siguientes secciones del boletín "entérate" ¿cual es la que más identificas?						
<input type="checkbox"/> Eventos	<input type="checkbox"/> ¿Escribieron sobre mí?	<input type="checkbox"/> Cumpleaños	<input type="checkbox"/> Mensaje de la dirección	<input type="checkbox"/> Hechos y datos	<input type="checkbox"/> 100tíficos de Querétaro	<input type="checkbox"/> No identifico ninguna
7. En orden de prioridad, selecciona 2 características que consideres debe poseer la información que recibes						
<input type="checkbox"/> Clara, precisa y concisa		<input type="checkbox"/> Rápida y oportuna		<input type="checkbox"/> Transparente y compartida (que fluya y no se estanque)		<input type="checkbox"/> Selecta
8. En tu opinión ¿Cuáles son las principales causas de una mala comunicación en las organizaciones?						
<input type="checkbox"/> Burocracia		<input type="checkbox"/> Rumores o radio pasillo		<input type="checkbox"/> Apatía o indiferencia		<input type="checkbox"/> Estancamiento de la comunicación
9. Tienes la impresión de que la alta dirección no informa oportunamente o esconde la información?						
<input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Si		<input type="checkbox"/> A veces		
10. ¿Qué es lo que con más frecuencia encuentras en las mamparas y pizarrones del CIDETEQ?						
<input type="checkbox"/> Cumpleaños	<input type="checkbox"/> Metas del CIDETEQ	<input type="checkbox"/> Eventos sociales y culturales	<input type="checkbox"/> Acontecer del CIDETEQ	<input type="checkbox"/> Información General: Congresos, conciertos, etc.		<input type="checkbox"/> No leo la información
11. La información que encuentras en los pizarrones y las mamparas la consideras:						
<input type="checkbox"/> Muy interesante		<input type="checkbox"/> Interesante		<input type="checkbox"/> Irrelevante		<input type="checkbox"/> No la leo
12. ¿El gerente te comunica las decisiones de la dirección?						
<input type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> A veces		
13. ¿Cómo influye en ti una buena comunicación?						
<input type="checkbox"/> Hace que me sienta comprometido y parte integra de la organización.				<input type="checkbox"/> Me es indiferente		
14. ¿Cómo consideras la comunicación entre los integrantes de tu departamento?						
15. Por favor, si tienes una sugerencia de cómo podría mejorar la comunicación en el centro, dánosla:						

¡¡Muchas gracias!!

Anexo 2. Encuesta de evaluación de la efectividad de la comunicación y la motivación hacia el logro de objetivos

Objetivo: Conocer la eficiencia que existe en el proceso de comunicación interna del CIDETEQ y su influencia en la motivación hacia el logro de objetivos, comenzando desde la Dirección General y Administrativa hacia las Gerencias y diversos Departamentos.

Instrucciones: Evalúa cruzando con una "x" en el recuadro de tu elección, cada uno de los enunciados que se te presentan.

Favor de contestar solo una respuesta.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Nunca se han presentado problemas por malos entendidos.					
Todos cumplen en forma adecuada con sus roles.					
Conozco la responsabilidad de mi puesto					
Necesitan medios para transmitir información					
Acato siempre las reglas de mis superiores.					
Me he equivocado al interpretar alguna conducta de mis compañeros.					
Me gusta decir lo que pienso.					
Tengo la información requerida oportunamente					
Pienso que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores que me compensan					
Crees que existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados					
Crees que existe buena comunicación entre jefes y subordinados					
Consideras que tu jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales					
Crees que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores					
Consideras que recibes un justo reconocimiento de tu labor de parte de tus compañeros y jefes					
Consideras que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones					
Crees que trabajando duro tienes posibilidad de progresar en la empresa					
La información que recibes te motiva a lograr tu trabajo.					

¡¡Muchas gracias por tus respuestas!!