



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“COMO INFLUYE LA COMUNICACIÓN
EN LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL IMSS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JASHIVE MUÑOZ GONZÁLEZ

Director de Tesis: **Revisor de Tesis:**
Lic. Rosa Mateu Morando. Mtra. Sandra Luz Holzheimer Vela

BOCA DEL RIO. VER.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Principalmente gracias a Dios por que se que el es quien me da la fuerza para salir adelante y nunca darme por vencida en todo lo que me propongo, ya que el nunca me abandonara.

A mis Padres, gracias por ser mis guías en este largo caminar y darme todo su apoyo, y mil gracias por hacer tantos esfuerzos para darme lo mejor en esta vida, los amo.

A mis hermanas, gracias por darme siempre ánimos y su cariño para salir adelante en todo el transcurso de mis estudios, las amo.

Ami Abuelita, gracias por su cariño y apoyo durante todo este tiempo, la adoro abue.

A mis Tías y Tíos, gracias por sus ánimos, por su cariño y por todo el apoyo que me han dado toda mi vida, los quiero muchísimo.

A mis Primos y Primas, gracias por todo su cariño, ayuda y apoyo para que este proyecto se volviera realidad, los adoro.

A mis Amigas y Amigos, gracias por su apoyo, cariño y por ser parte de este logro, los quiero muchísimo.

A una Personita muy especial, gracias por todo tú apoyo y por llegar en un momento muy especial en mi vida, te quiero mucho.

Lic. Rosa Mateu Morando, mil gracias por su apoyo y comprensión en el transcurso de este largo caminar.

A mis Maestros, gracias por todas sus enseñanzas y su apoyo durante toda la carrera.

DEDICATORIAS

A mis Padres, por ser la fuerza de mi vida y siempre estar a mi lado.

A mis Abuelitos, que donde quiera que estén se sientan orgullosos y gracias por todas sus enseñanzas y amor que dejaron en mi corazón.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 METODOLOGÍA	
1.1. Planteamiento del problema.	3
1.2. Justificación.	4
1.3. Objetivo general y objetivos específicos.	5
1.4. Hipótesis.	6
1.5. Variables.	6
1.6. Definición de variables.	7
1.7. Tipo de Estudio.	7
1.8. Diseño.	8
1.9. Población y Muestra.	8
1.10. Instrumento de medición.	8
1.11. Recopilación de datos.	8
1.12. Proceso.	9
1.13. Procedimiento.	9
1.14. Análisis de datos.	10
1.15. Importancia del estudio.	10
1.16. Limitaciones del estudio.	10
Capítulo 2 MARCO TEÓRICO	
2.1. Conceptos básicos sobre la comunicación.	11
2.1.1. Objetivo de la comunicación.	14
2.1.2. Proceso de la comunicación.	14
2.1.3. El ruido entorpece la comunicación.	16
2.1.4. Retroalimentación en la comunicación.	16
2.1.5. Función de la comunicación.	17
2.1.6. Propósito de la comunicación.	18
2.1.7. Principios de la comunicación.	19
2.1.8. La comunicación en las organizaciones.	20
2.1.9. Los administradores tienen que estar bien informados.	21
2.1.10. El flujo de la comunicación en la organización.	21
2.1.11. Diferentes tipos de comunicación.	22
2.1.11.1 Comunicación descendente.	22
2.1.11.2. Comunicación ascendente.	23
2.1.11.3. Comunicación lateral.	23
2.1.11.4. Comunicación electrónica.	24
2.1.11.5. Comunicación informal.	24
2.1.11.6. Comunicación escrita.	25
2.1.11.7. Comunicación oral.	26
2.1.11.8. Comunicación no verbal.	26
2.1.12. Habilidades de la comunicación no verbal.	26
2.1.13. Habilidades receptoras.	29
2.1.14. Barreras y fallas en la comunicación.	30
2.1.15. Otras barreras a la comunicación.	34
2.1.16. Tecnología de la información.	35

2.1.17. Como afecta la tecnología a la comunicación.	35
2.1.18. Sistema de computo en red.	36
2.1.19. Capacidades inalámbricas.	38
2.2. Significados del ambiente laboral y factores que lo afectan.	39
2.2.1. Filosofía TEA	41
2.2.2. Aplicación de la filosofía TEA.	43
2.2.3. Clima laboral.	47
2.2.4. Motivación en el trabajo	52
2.2.5. Motivación económica.	56
2.2.6. Programas de mejoramiento.	56
2.2.7. Ambiente físico.	57
2.2.8. Comportamiento organizacional.	60
2.2.9. Factores extrínsecos e intrínsecos de la organización.	63
2.2.10. Escalas de climas organizacionales.	63
2.2.11. Influencia de los factores estresantes en la calidad de vida laboral.	67
Capítulo 3 RESULTADOS.	
3.1. Procesamiento y análisis estadístico de los datos.	74
3.2. Interpretación de los datos.	77
Capítulo 4 CONCLUSIONES	
Conclusiones	93
Sugerencias	95
Anexo 1	100
Bibliografía	102

INTRODUCCIÓN

Esta tesis se encuentra enfocada a la influencia de la comunicación en los recursos humanos, ya que sabemos perfectamente que este es un tema de gran importancia para toda organización ya que nos brindan la seguridad y bienestar tanto para el personal que laboran dentro como para los que se encuentran fuera de la organización pero necesitan de ella en este caso los derechohabientes.

La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección ya que representa el intercambio de pensamiento e información, proporcionar información y confianza mutua además de buenas relaciones humanas.

La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas, y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión a los demás.

El objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la organización y de todo lo que interfiere dentro de ella.

Es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integran las funciones administrativas y así poder fijar y difundir metas, trazar planes, organizar los recursos humanos de manera más eficaz y suficiente; crear un ambiente en el que las personas quieran dar una aportación y controlar su desempeño por medio del intercambio de información, los administradores se enteran de las necesidades de sus clientes, la disponibilidad de los proveedores, las exigencias de los accionistas, etc.... todo esto para que así la

organización se convierta en un sistema abierto en donde se interactúe con el entorno.

La falta de comunicación hace que un empresa forme canales para que sean adecuadas y tener una comunicación efectiva, es por eso que se realizó este estudio para comprobar que la comunicación es efectiva y necesaria dentro de la empresa para determinar las deficiencias existentes y encontrar las posibles soluciones a cada una de ellas.

Capítulo 1

METODOLOGÍA

1.1. Planteamiento del problema

Desde la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se ha observado que ha existido una falta constante de comunicación, con el personal que labora en esta institución, provocando así un ambiente laboral conflictivo.

La comunicación siempre ha representado la base de una organización, y se entiende esta como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra; es una forma de ponerse en contacto con otros, mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.

Se observa que existen malos entendidos entre los trabajadores, en cuanto a la realización de sus labores, pérdida de tiempo, chismes, rumores, mala atención a los pacientes, falta de información entre el emisor y receptor.

El problema se extiende y les afecta directamente a los clientes ya que no son bien atendidos y se quejan de las deficiencias médicas, el maltrato, el desabasto de fármacos y de las largas filas para hacer una gestión.

El presente estudio se llevó a cabo en un lapso de tiempo de seis meses, para comprobar que la comunicación es efectiva y necesaria dentro de la empresa, para determinar así las deficiencias existentes y encontrar las posibles soluciones.

El personal de esta empresa es quién hace que la comunicación sea insistente, ya que su ausencia impide la comunicación en el trabajo; la cooperación tampoco es factible provocando barreras entre los trabajadores y quejas sobre su desempeño.

Las variables que se relacionan con este problema son las siguientes: la existencia de las barreras personales, siendo obstáculos que al actuar como ruidos afectan el entendimiento de la información (como los sonidos de la radio de un compañero de trabajo que obstaculizan una conversación telefónica), las emociones del individuo (la distracción por la preocupación del receptor a causa de la enfermedad de un familiar), la demora (transmisión lenta de la información a los niveles superiores) y por último la filtración (decir al superior sólo lo que el empleado piensa que el supervisor desea escuchar).

Con este trabajo se llevó a cabo una revisión de las deficiencias de la comunicación existentes en el IMSS, y poder presentar las posibles soluciones que mejorarán la comunicación y así perfeccionar el ambiente laboral para brindar un servicio de mejor calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.

1.2. Justificación

La realización de este trabajo surge de la necesidad de proponer una solución a los problemas que se presentan continuamente en el IMSS, ya que es preocupante el servicio que esta institución otorga a sus beneficiarios.

El motivo principal por el cual se realizó este trabajo es debido a que existe un interés particular por conocer a fondo, ¿por qué la mala comunicación genera tantos problemas laborales?

Para un organismo la comunicación es de suma importancia ya que es la base para que el personal se desenvuelva cada día de una mejor manera dando a conocer todas sus necesidades laborales. Pero cuando la comunicación es deficiente surgen graves problemas que hacen que el personal se sienta insatisfecho en cuanto a su desenvolvimiento laboral y de tal forma surgen graves problemas como mal trato a los derechohabientes, ausencia de personal, trabajos erróneos, discusiones entre el personal y un sin fin de circunstancias que tienen como consecuencia que el ambiente de trabajo sea tenso y poco agradable.

El IMSS es una empresa de suma importancia para la sociedad debido a que se encarga de apoyar y facilitar a los derechohabientes en cualquier tipo de problema en cuanto a su salud y todos los problemas que se generan en su interior le afectan. Se trata de realizar un estudio de tipo descriptivo y exploratorio, elaborado para conocer de manera más objetiva el tema planteado.

Esta investigación puede ser trascendente para la empresa ya que le sugiere posibles soluciones y mejoras en la comunicación laboral, prometiéndole un mejor funcionamiento.

1.3. Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general que se pretende alcanzar con el siguiente estudio, es el siguiente:

- Determinar las causas que ocasionan la falta de comunicación en el IMSS.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, son los siguientes:

- Determinar si las barreras personales afectan la comunicación;
- Identificar si la falta de comunicación influye en el ambiente laboral;
- Conocer las emociones del individuo que afectan a la comunicación.

1.4. Hipótesis

Las hipótesis que guiaron el presente trabajo, son las siguientes:

Hipótesis de trabajo

Una eficaz comunicación entre los empleados del IMSS influye en el buen ambiente laboral.

Hipótesis nula

Es falso que mediante una eficaz comunicación entre los empleados del IMSS influya en el buen ambiente laboral.

Hipótesis alterna

El buen ambiente laboral del IMSS se debe a la influencia de una eficaz comunicación entre los empleados.

1.5. Variables

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación; a continuación se presentan las siguientes variables:

Variable independiente.- Comunicación

Variable dependiente.- Ambiente laboral

1.6. Definición de variables

Una vez identificadas las variables, es necesario proceder a la definición de las mismas.

Variable conceptual

Comunicación.- Transferencia de información y su comprensión de una persona a otra.

Ambiente laboral.- Se refiere a las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados, tales como contrataciones, compensaciones, y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance de trabajo, tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

1.7. Tipo de estudio

El estudio que se realizó fue el confirmatorio ya que se conoce el tema y sólo se requirió conocer la respuesta de las hipótesis esto se logró gracias a la investigación de tipo experimental de nuestro personal el cual se tiene delimitado según los parámetros convenientes para la investigación.

1.8. Diseño

El diseño que se llevó a cabo en el presente trabajo es de tipo experimental, ya que tiene una hipótesis de trabajo que pretende comprobar, además, conoce y controla una serie de variables que tienen relación con la hipótesis.

1.9. Población y muestra

Participaron 50 empleados de los cuales fueron 5 directivos, 5 administradores, 10 doctores, 10 enfermeras, 5 afanadores, 5 cocineros y 10 de mantenimiento del IMSS, de ambos sexos con edades que están entre 25 y 60 años, todos estos con diferentes ubicaciones en la escala jerárquica, sin importar su nivel socioeconómico, los empleados fueron seleccionados al azar y los directivos que están en constante contacto con los empleados.

1.10. Instrumento de medición

Se llevó a cabo un instrumento cualitativo, el cual es un cuestionario que contiene 16 preguntas, las cuales son claves para poder interpretar de manera correcta y efectiva los resultados obtenidos, que nos ayudaron en el desarrollo de la investigación a fin de cumplir con el objetivo de obtener la información correcta.

1.11. Recopilación de datos

La investigación se realizó mediante la aplicación del cuestionario en el "IMSS" el cual nos brindó la información necesaria para determinar la solución del problema planteado. Así mismo se investigó en fuentes bibliográficas las cuales están

relacionadas con la comunicación y su influencia en el ambiente laboral. La tabla donde se registraron los resultados del instrumento es la siguiente:

Sujeto	Puntaje	Interpretación

1.12. Proceso

- Solicitud de la autorización de la empresa.
- Elaboración del cuestionario.
- Aplicación del cuestionario.
- Obtención de resultados.

1.13. Procedimiento

Al inicio de la investigación se visitó el Instituto Mexicano del Seguro Social, Zona #2 de Cárdenas, Tabasco para tener contacto con el director general de esta al cual se le pidió la autorización para poder llevar a cabo la investigación requerida.

Para poder obtener la información requerida se llevó a cabo la elaboración de un cuestionario que consta de 16 preguntas.

Ya elaborado se visitó a la empresa y dentro de esta se llevó a cabo la encuesta de los 50 trabajadores de los distintos departamentos del IMSS; de esta manera se obtuvo la información deseada.

Después de haber finalizado los pasos se procedió a vaciar la información obtenida, producto de las encuestas realizadas.

1.14. Análisis de datos

Los datos se analizaron al ser graficados en una representación de pastel y también con el uso de porcentajes.

1.15. Importancia del estudio

La realización de esta investigación sirvió para conocer como influye la comunicación en el ambiente laboral del "IMSS". También ayudó a conocer las deficiencias que existen en el ambiente laboral de la empresa.

1.16. Limitaciones del estudio

- Que no se brindara la información adecuada.
- Que se negara la información por parte de los directivos debido a políticas de la empresa.
- Que no se encontrara a los empleados cuando se acudía a pedir la información.
- Que los directivos no contaran con el tiempo suficiente para contestar el cuestionario.

Capítulo 2

EL MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptos básicos sobre la comunicación.

Es parte de la naturaleza humana una apremiante comunicación, forzosamente hay algo mutuo en la comunicación humana. La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás.

Toda comunicación implica transacciones entre personas. La comunicación es un “proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”. En esencia, es un puente de significados entre las personas. Una persona sola no puede comunicarse; sólo cuando una o varias personas reciben el mensaje, se puede completar el acto de comunicación. Aunque se toma como transmisión de información de una persona a otra para que haya comprensión mutua y confianza,

básicamente la comunicación es un intercambio de información que debe transmitirse y comprenderse en la empresa.⁽¹⁾

La comunicación interpersonal tiene lo que pudiera llamarse una naturaleza transaccional. Es un proceso que consiste en una comunidad de experiencias y una mutualidad de influencias.

La persuasión verdadera resulta muy difícil si por lo menos no se tiene una mínima oportunidad de revertir la influencia. Se esté conciente de ello o no, nos comunicamos para influir sobre otros y hacerlos dar las respuestas que deseamos.

Este proceso transaccional no tiene principio ni fin pues está cambiando, es dinámico y mutuo. Tienen que ver con la comunicación de relación cuando los significados surgen de las nociones que nos hemos formado sobre los otros, mientras estuvimos interactuando con ellos activamente. Se trata de un acontecimiento psicológico cuando, en buena medida, derivamos nuestras nociones específicas sobre la existencia de nuestra participación activa en el acontecimiento.

En una interacción de dos personas, son esenciales 6 nociones que los individuos tienen sobre sí mismos para que se comprenda la comunicación transaccional. Se presenta un modelo de comunicación transaccional y se define funcionalmente la comunicación humana intencional como un proceso transaccional compuesto de una clasificación, una selección y un compartir cognoscitivos de símbolos, de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia un significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar. ⁽²⁾

(1) Chiavenato, Adalberto, *Administración, Proceso Administrativo*, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2001 P 324, 328-329 ; (2) Berlo, David K., *El Proceso de la Comunicación*, Tercera Edición, Editorial El Ateneo, Argentina, 2004 P 1-18, 26-29, 34-39;

Una gran parte de nuestro concepto del yo proviene de interactuar con gente a la que consideramos importante para nosotros. En gran medida tendemos a percibir, responder, actuar y comunicarnos, en base a esta compleja imagen del yo.

Se cree que en la comunicación de persona a persona, los mensajes no verbales transmiten más significado social que los verbales. Es imposible no comunicarse, al menos no verbalmente. Las palabras son símbolos sobre los cuales convencionalmente se está de acuerdo en que representan ciertas cosas. Ninguna palabra tiene significado real fuera del contexto particular en que se le utilice.

De acuerdo con la teoría de Ogden y Richards, el significado incluye 3 elementos: Una persona a quién se le ocurre ideas, un símbolo (o signo) y un referente. El símbolo y su referente no se encuentran directamente relacionados ¡la palabra no es la cosa! Abstraer es un proceso del pensamiento que permite eliminar detalles respecto a cosas concretas o reales. (3)

En la semántica general se tienen 3 premisas principales: a) un mapa no es el territorio; b) un mapa no representa a todo el territorio, c) un mapa es autoreflexivo.

Los hábitos del lenguaje indican nuestra personalidad. A menudo se puede identificar a la gente seriamente desajustada gracias a sus hábitos de lenguaje. Con frecuencia, la forma en que se dice algo, es tan importante como lo que se dice. Es casi imposible distinguir el lenguaje presimbólico del simbólico. Es necesario calificar nuestro lenguaje en base a la fecha, el tiempo y etc. (3)

Una buena comunicación es el intercambio de pensamiento, o de información, para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas.

(3) Ferrer Rodríguez, Eulalio, *Comunicación y Comunicología*, Primera Edición, Editorial Eufesa, México, 1982, P. 12-14, 17-23.

La comunicación también ha sido definida como el intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes, también como la manera por la cual el miembro de una organización, comparte con otro significado y comprensión.

2.1.1. OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN

El objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar los planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) controlar el desempeño.

La comunicación no sólo facilita las funciones administrativas, sino también que relaciona la empresa con su ambiente externo. Por medio del intercambio de información, los administradores se enteran de las necesidades de sus clientes, la disponibilidad de proveedores, las exigencias de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad. A través de la comunicación la organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con el entorno.

2.1.2. PROCESO DE COMUNICACIÓN

Para decirlo llanamente, el proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor. Por tal motivo se analizarán los pasos específicos de este proceso.

Emisor del mensaje: La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que un mensaje se codifica en español, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea a un lenguaje de cómputo.

Uso de un canal para la transmisión del mensaje: La información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y se le puede transmitir por medio de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión y otros medios. Desde luego, la televisión también facilita la transmisión de gestos y otras claves visuales. A veces se usan dos o más canales. Dado que se dispone de muchas opciones, todas ellas con sus propias ventajas y desventajas, la selección del canal adecuado es vital para una comunicación efectiva.

Receptor del mensaje: El receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda descodificarlo y convertirlo en ideas. El siguiente paso del proceso es la descodificación, durante la cual el receptor convierte el mensaje en ideas. Una comunicación precisa sólo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor atribuyen el mismo, o al menos similar, significado a los símbolos que componen el mensaje. Por lo tanto, la comunicación no es completa si no es comprendida. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como del receptor. Normalmente las personas de mentalidad cerrada no comprenderán por completo los mensajes que reciban, sobre todo si la información es contraria a su sistema de valores.

2.1.3. EL RUIDO ENTORPECE LA COMUNICACIÓN

Lamentablemente, la comunicación se ve afectada por el “ruido”, todo aquello que (ya sea que esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación, por ejemplo:

- El ruido o un ambiente muy cerrado pueden impedir el desarrollo de ideas claras.
- La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede verse interrumpida por la presencia de estática en el canal, como ocurre a causa de una conexión telefónica deficiente.
- La falta de atención puede provocar una recepción inexacta.
- La descodificación puede resultar fallida a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.
- El cambio deseado puede no ocurrir a causa del temor a sus posibles consecuencias.
- Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante en la comunicación transcultural, no sólo la expresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir “ruido” y entorpecer la comunicación.

2.1.4 RETROALIMENTACIÓN EN LA COMUNICACIÓN

Para comprobar la eficacia de la comunicación, una persona debe recibir retroalimentación; esta constituye un elemento importante en el sistema de comunicación. Cuando existe retroalimentación, la comunicación es bilateral y ocurre en los dos sentidos. Cuando no hay retroalimentación, la comunicación se hace en un solo sentido y no existe retorno, de modo que la fuente no puede conocer el resultado. La retroalimentación no garantiza la eficacia de la

comunicación pero aumenta su precisión y tiene la ventaja de producir confianza en ambas partes, ya que permite conocer los resultados. (4)

2.1.5. FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La importancia de la función de la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. Puede considerarse como la forma en que se encauzan las fuerzas de energía social a través de sistemas sociales. Por este medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos.

La actitud predominante en la comunicación, actualmente sintetiza las contribuciones tanto de sociólogos como de psicólogos y el empleo de tales aportes para el bienestar de la empresa. El propósito y las metas predominan en la mente de todos aquellos que administran empresas. Para lograr estos fines se valen de técnicas y principios sociales de muchos colaboradores, incluyendo expertos en comunicación. El logro de los objetivos de la empresa es de importancia primordial, y que la comunicación es una de las herramientas principales a disposición del administrador.

La responsabilidad de la transferencia de la información. Es algo de cierta importancia comprender que en una empresa organizada todos comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones.

El verdadero significado de esta serie de disposiciones es que todo miembro de la empresa tiene la urgencia de saber cuando y que comunicar a alguien, así como también conocer las vías, tanto formales como informales para hacerlo. La empresa exige habilidad de comunicación a cada uno de sus empleados, aunque con frecuencia tiene que cultivar internamente esta habilidad.

(4) Koontz, Harold, *Administración, Una Perspectiva Global*, Duodécima Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2004 P 594-598-602,603-605.

2.1.6. PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas, y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarles constantemente qué debe hacerse, cómo, cuándo, cuánto, etc. Igualmente, deben conocer cómo marcha el proceso, para que dispongan de una información (retroalimentación) respecto a su desempeño. ⁽⁵⁾

La comunicación como actividad gerencial, es decir, como proceso mediante el cual el gerente garantiza la acción de las personas para promover la acción empresarial, tiene dos propósitos principales:

- Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan cumplir con sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto, estos dos propósitos promueven un ambiente que conduce a lograr espíritu de equipo y mejor desempeño en las tareas.

El propósito de comunicación en una empresa es efectuar cambios, modificar actitudes hacia el bienestar de la organización. Es un sistema sencillo en el cual el directivo también desempeña trabajo, la comunicación es completamente externa. Hasta los propietarios de pequeñas empresas, por ejemplo, requiere transmisión de información de toda fuente externa la cual incluya algo que pueda utilizar para el éxito de su labor. Necesitan informarse sobre precios, competencia, tecnología y finanzas así como también conocer el ciclo de los negocios, la actividad del gobierno y hasta las mismas condiciones de paz o guerra.

(5) S. Ross Raymond, *Persuasión, Comunicación y Relaciones interpersonales*, Primera Edición, Editorial Trillas, México, 1983, P 93-94

Este conocimiento suministra las bases para las decisiones que afectan las líneas y relaciones de producción, la estrategia de mercadeo, la calidad y composición de factores productivos.

El proceso de comunicación de una empresa en gran escala es en parte el mismo aunque los datos adicionales más importantes se refieren al curso de información interna.

La comunicación con el factor humano es un caso especial en cuanto se refiere al propósito de la comunicación. Desde un punto de vista interno, no se tiene problema de información con los aspectos financieros. Sin embargo, en todos los aspectos en que interfiere el factor humano, desde el reclutamiento hasta la jubilación, es importantísima la comunicación efectiva.

Es importante que las comunicaciones prácticas de la comunicación se comprendan plenamente, e igualmente lo es que se aclaren los problemas que implica la realización de una buena comunicación. Estos problemas incluyen: Estar preparados para comunicarse; el reconocimiento de las barreras de la comunicación, sus principios, la elección de técnicas; el flujo de la comunicación y el problema especial de la comunicación oral frente a la escrita.

2.1.7. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

Los siguientes principios de la comunicación escrita, son muy útiles para establecer buenas comunicaciones, porque dirigen la atención hacia 4 zonas críticas, calidad del mensaje, condiciones de recepción, mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y aprovechamiento de la organización informal.

- El principio de la claridad.- Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que esta expresada y la manera como esta transmitida es comprendida por la persona a quien se dirige.
- El principio de integridad.- El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesaria para cumplir los objetivos de la organización.
- El principio del uso estratégico de la organización informal.- La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal.⁽⁶⁾

2.1.8. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En las empresas de hoy la comunicación debe fluir más velozmente que antes. Incluso una breve interrupción en una línea de producción de movimiento acelerado puede resultar muy costosa en términos de pérdidas de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que sea posible aplicar acciones correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de información, la que ha aumentado enormemente en el transcurso del tiempo, provocando las más de las veces sobrecargas de información. Pero lo que se requiere por lo general no es más información, sino información pertinente. Es preciso determinar qué tipo de información necesita un administrador para la toma de decisiones eficaz. La obtención de esta información suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, así como de otros departamentos y personas de la organización.

(6) Keith, David, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Undécima Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003, P 55-83;

2.1.9. LOS ADMINISTRADORES NECESITAN ESTAR BIEN INFORMADOS

Para ser eficaz, un administrador precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas. Sin embargo, incluso una mirada casual a los sistemas de comunicación revela que los administradores carecen a menudo de información vital para la toma de decisiones o que, por el contrario, padecen un exceso de información, lo que resulta en sobrecargas. Es evidente que los administradores deben discriminar en la selección de información. Un punto de partida simple es que se pregunten: “¿Qué es lo que realmente debo saber para realizar mi trabajo?”, o “¿Qué sucedería si no obtengo esta información con regularidad?”. Lo que un administrador necesita no es mayor información, sino información pertinente. Es obvio que no existe un sistema de comunicación de aplicación universal; todo sistema de comunicación debe hacerse a la medida de las necesidades del administrador.

2.1.10. EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que, en realidad la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

2.1.11. DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN

2.1.11.1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorandos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información. (7)

Es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. Lo cierto es que a menudo las órdenes no se comprenden, e incluso ni siquiera se leen. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.

(7) Robbins, Stephen P. / Coulter, Mary, *Administración*, Octava Edición, Editorial PEARSON/ Educación, México, 2005 P 263, 269-271

2.1.11.2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables.

No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores, etc.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente (aparte de la cadena de mando) son los sistemas para presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de “puertas abiertas”, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos.

2.1.11.3. COMUNICACIÓN LATERAL O CRUZADA

Los administradores practican con frecuencia la comunicación lateral o cruzada, que es la comunicación que se da a lo largo de la cadena de mando. Es necesaria para la coordinación de trabajo con personal de otras áreas. También ocurre porque las personas prefieren la naturaleza informal de esta comunicación, en vez del proceso vertical de la cadena de mando oficial. Es frecuente que la comunicación lateral sea la predominante entre el personal gerencial.

Los empleados que desempeñan una función importante en la comunicación lateral se denominan vínculos; personas que tienen lazos de comunicación fuerte en su departamento, con personal de otras áreas y, frecuentemente con la comunidad exterior. Esa relación con otras unidades permite que recopilen grandes cantidades de información que filtran o transfieren a otros. Ellos les brinda una fuerte de status o poder potencial.

2.1.11.4. COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA

El correo electrónico es un sistema de comunicación que utiliza las computadoras y permite enviar casi instantáneamente un mensaje a una persona o a centenares de personas. Se almacena en el sistema de la computadora hasta que los receptores encienden su computadora personal en red y leen el mensaje cuando les resulta conveniente, momento en que pueden responder de la misma manera.

Las ventajas principales de los sistemas de correo electrónico residen en su alta velocidad y conveniencia, y sus desventajas más importantes, en la pérdida del contacto cara a cara, la tentación de enviar mensajes espontáneos y cargados de emociones, los riesgos del uso de acrónimos y emoticonos que pueden ser mal entendidos, y la dificultad acompañante de transmitir e interpretar con exactitud las emociones y matices en mensajes impresos y hasta cierto punto estéril.

2.1.11.5. COMUNICACIÓN INFORMAL

En las organizaciones, el chisme coexiste con el sistema de comunicación formal de los administradores. Aunque esta información tiende a transmitirse verbalmente, también puede estar escrita.

En ocasiones se usan notas escritas a mano o a maquina, si bien en las modernas oficinas electrónicas los mensajes habitualmente aparecen en las pantallas de las

computadoras lo que crea la nueva era del chisme electrónico. Este sistema puede acelerar la transmisión de más unidades de información en un lapso muy breve. Sin embargo, no sustituye a la comunicación informal cara a cara, por 2 razones:

1. No todos los empleados tienen acceso a una red de computadoras personales en el trabajo y;
2. Muchos trabajadores disfrutan de la interacción social más personal que tiene el lugar con la comunicación informal convencional.

Este tipo de comunicación surge de la interacción social, de modo que es tan voluble, dinámico y variado como las personas. Es la expresión de su motivación natural para comunicarse. Es el ejercicio de su libertad de expresión y una actividad normal y natural. De hecho, solo los empleados desprovistos de interés en su trabajo no se enfrascan en tal comunicación.

2.1.11.6. COMUNICACIÓN ESCRITA

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado después a un extenso público mediante el correo.

La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación son que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden estar mal expresados por autores ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

2.1.11.7. COMUNICACIÓN ORAL

La comunicación oral puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un público numeroso, que puede ser formal o informal y puede ser planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible.

Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos.

La comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

2.1.11.8. COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal comprende las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es evidente, entonces, que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal.

2.1.12. HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Las habilidades de comunicación no verbal son esenciales a la hora de enviar y decodificar mensajes con contenido emocional. La amabilidad, el respeto, la

aceptación, el rechazo, la dominación, la sumisión, la ira, el temor y el humor se transmiten primordialmente a través de la comunicación no verbal. Cuando no concuerdan la comunicación verbal y la no verbal, el receptor tiende a despreciar el mensaje verbal y aceptar el transmitido mediante la comunicación no verbal.

Las dimensiones más importantes de la comunicación no verbal son los movimientos corporales y los gestos, la mirada, el contacto físico, la expresión facial, la distancia física y el tono de voz.

Los movimientos corporales y los gestos.- Una determinada postura puede indicar atención o falta de interés en una conversación. Los gestos pueden apoyar o restar valor al mensaje verbal. Los gestos con las manos ayudan a subrayar ciertos puntos, pero los movimientos con los dedos pueden demostrar que el orador está nervioso o no tiene confianza en sí mismo. Las diferentes culturas dan distintos significados a los gestos.

La mirada.- La mirada puede indicar atención o falta de interés por parte del emisor o el receptor en la comunicación cara a cara. En la comunicación de negocios, es importante para ambos que se produzca una mirada directa a los ojos, aunque si se realiza de una manera muy prolongada puede interpretarse como un comportamiento agresivo o que denota demasiada intimidad. Una buena regla de oro es mirar a los ojos de vez en cuando en las conversaciones de negocios.

El contacto físico.- Constituye un poderoso signo no verbal que indica sentimientos positivos como aceptación, gusto o amabilidad. Dar la mano firmemente es un saludo entusiasta, mientras que hacerlo débilmente transmite una señal negativa, de poco entusiasmo. Incluso más que la mirada, el contacto físico debe ser utilizado en contadas ocasiones en los negocios.

La expresión facial.- Las expresiones faciales transmiten información acerca del estado emocional del individuo. Las emociones como la felicidad, la satisfacción, la furia, el temor, la confusión suelen mostrarse mediante las expresiones faciales.

La distancia física.- Los individuos regulan la distancia física entre ellos y los demás, reservando una menor distancia (entre dos o tres pies) para los amigos más cercanos e íntimos y familia, y una mayor distancia (de cuatro a doce pies) para los conocidos de negocios o casuales. Violar las expectativas individuales respecto a la correcta distancia física que se debe mantener puede conllevar incomodidad y probablemente problemas de comunicación.

El tono de voz.- El tono de voz puede mostrar emociones como la atención, la amabilidad, la ira o el temor. Algunos aspectos del tono de voz que comunican diferentes estados emocionales son la fuerza, la velocidad, el timbre, la claridad o la inflexión. En los negocios, es importante comunicar confianza en aras de establecer credibilidad. (7)

(7) Robbins, Stephen P. / Coulter, Mary, *Administración*, Octava Edición, Editorial PEARSON/ Educación, México, 2005 P 263, 269-271

2.1.13. HABILIDADES RECEPTORAS

Saber recibir mensajes y escuchar constituye una habilidad comunicativa que permite al receptor comprender tanto los contenidos verbales como los aspectos implícitos que se esconden en el mensaje. Escuchar y recibir mensajes es una actividad activa, no pasiva y requiere que el receptor esté implicado en el proceso de comunicación. (8)

Un oyente activo atiende tanto a la comunicación verbal como a la no verbal que configuran toda conversación. Cuando el orador está comunicando un sentimiento, el receptor puede reafirmar lo que el emisor está expresando, pidiendo una confirmación. El emisor podrá entonces confirmarla o clarificarla. En todo caso, el orador se verá motivado a continuar la conversación. Igualmente, empleando señales no verbales relacionadas con la recepción (mirando a los ojos, moviendo la cabeza, inclinándose hacia delante, por dar unos ejemplos), el receptor está impulsando al emisor a seguir. La falta de retroalimentación por parte del receptor puede hacer que el emisor deje de compartir opiniones o sentimientos. Mediante una recepción pasiva, el receptor puede, no intencionadamente, cortocircuitar la conversación.

Escuchar constituye una habilidad muy valiosa de los directivos en su uso laboral cotidiano. Escuchando activamente a otro individuo, el directivo muestra empatía respecto a la comprensión de la perspectiva del emisor, incluso si se trata de personas que ocupan posiciones y puestos diferentes. Esto es fundamental en los procesos de negociación entre directivos o con los clientes a la hora de encontrar soluciones aceptables para ambas partes. Es muy poco probable que los empleados u otros directivos cuenten sus problemas a aquellos directivos con escasas habilidades receptoras, lo que suele terminar por reducir la credibilidad del directivo y limitar su eficacia.

2.1.14. BARRERAS Y FALLAS EN LA COMUNICACIÓN

Los administradores se refieren con frecuencia a las fallas de comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos. Normas de desempeño vagas pueden provocar que los administradores se sientan inseguros respecto de lo que se espera de ellos. Así, el administrador perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de limitarse a combatir los síntomas. Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. A continuación nos ocuparemos de barreras específicas a la comunicación:

- **FALTA DE PLANEACIÓN.**- Es infrecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer mucho la comprensión y reducir la resistencia al cambio.
- **SUPUESTOS CONFUSOS.**- A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje. Por ejemplo, un cliente le envía a un proveedor una nota en la que le informa que visitará su planta. El cliente puede suponer por ese solo hecho que el proveedor lo recibirá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, resolverá sus necesidades de transporte y preparará una revisión detallada del programa en la planta. Pero, por su parte, el proveedor puede suponer que el principal motivo de la visita del cliente a la ciudad es asistir a una boda y, por lo tanto, hará una visita rutinaria a la planta. Estos supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

- **DISTORSIÓN SEMÁNTICA.-** Puede ser deliberada o accidental. El anuncio de que “Vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo; suscita la pregunta: ¿menos de qué? Las palabras pueden provocar reacciones distintas. Para algunas personas el término “gobierno” puede significar interferencia o gasto deficitario, pero para otras puede significar ayuda, trato igual y justicia.
- **MENSAJES EXPRESADOS DE MANERA DEFICIENTE.-** Aún siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.
- **BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.-** La comunicación en el ámbito internacional es todavía más difícil a causa de la diferencia de idiomas, culturas y normas de cortesía. Traducir lemas publicitarios es muy riesgoso, ya que en algunas ocasiones pueden llegar a ser insultos para algunos países, debido a que cada país tiene diferentes culturas.
- **PÉRDIDA POR TRANSMISIÓN Y DEFICIENTE RETENCIÓN.-** Un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es también otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvia. Por lo tanto, en las compañías suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

- **ESCUCHA DEFICIENTE Y EVALUACIÓN PREMATURA.**- Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar. En ocasiones hay personas que intervienen en una conversación con comentarios sin relación con el tema. Una de las razones de ello es que quizá pretenden resolver sus problemas (como la preservación de su ego o el deseo de causar buena impresión en los demás) en lugar de poner atención a la conversación. Escuchar exige total atención y autodisciplina. Requiere así mismo que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona. Escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer más eficaz y eficiente la experiencia. Escuchar con empatía, por ejemplo, puede dar como resultado mejores relaciones laborales y mayor comprensión entre administradores. En otras palabras, escuchar con empatía puede reducir algunas de las frustraciones diarias de la vida en las empresas y resultar en una mejor comunicación.
- **COMUNICACIÓN IMPERSONAL.**- La comunicación eficaz es más que sólo transmitir información a los empleados. Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Para una verdadera mejora de comunicación no suele requerirse costosos y sofisticados medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente. Tales reuniones informales, sin muestras de categoría ni imposición de autoridad formal, pueden resultar amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los riesgos implicados son pocos frente a los beneficios que puede ofrecer una mejor comunicación.
- **DESCONFIANZA, AMENAZA Y TEMOR.**- En un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue

castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica. De igual modo, ante la presencia de amenazas la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar información. Lo que se necesita es entonces un ambiente de confianza, el cual facilita la comunicación abierta y honesta.

- **PERIODO INSUFICIENTE PARA LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO.-** El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: cambios en el horario, lugar, tipo y orden de trabajo, en las disposiciones grupales o en las habilidades por emplear. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de capacitación adicional, ajustes a la trayectoria en la empresa o adecuaciones de categoría. Los cambios afectan a las personas de diferente manera, de modo que puede tomar cierto tiempo reflexionar en el pleno significado de un mensaje. En consecuencia, y para una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones.
- **SOBRECARGA DE INFORMACIÓN.-** Podría pensarse que un más abundante e irrestricto flujo de información ayudaría a la gente a resolver sus problemas de comunicación. Pero un flujo irrestricto puede dar como resultado un exceso de información. Cuando la información con la que debemos trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento. El ejecutivo común de hoy en día se queja con frecuencia de la sobrecarga de información. Las estadísticas muestran que el usuario de correo electrónico de negocios promedio dedica 90 minutos al día para organizar el correo electrónico. Otras estadísticas indican que los empleados envían y reciben un promedio de 204 mensajes de correo electrónico diarios. Las exigencias de mantenerse al tanto del correo electrónico, las llamadas telefónicas, los faxes, las juntas y las lecturas profesionales crean una avalancha de datos que es casi imposible de procesar y asimilar. Cuando los individuos tienen

más información de la que pueden clasificar y usar, tienden a seleccionar, ignorar, pasar por alto u olvidar la información. O pueden postergar el procesamiento excesivo hasta que la situación de sobrecarga se termine. A pesar de todo, el resultado es información pérdida y una comunicación menos eficaz.

Algunas reacciones a la sobrecarga de información son en realidad tácticas de adaptación, y por lo tanto en ocasiones pueden ser válidas. Demorar el procesamiento de información hasta que su cantidad se reduzca, por ejemplo, puede resultar eficaz. Pero eludir la tarea de la comunicación no suele ser una reacción útil. Otro medio para abordar el problema de la sobrecarga es reducir las demandas de información. En una empresa esto puede lograrse insistiendo en que sólo se procesen datos esenciales, como la información que revela casos importantes de incumplimiento de planes. Reducir las demandas externas de información es por lo general más difícil, ya que no se hallan del todo bajo control de los administradores.

2.1.15. OTRAS BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Aparte de las barreras mencionadas a la comunicación efectiva, existen muchas otras. En el caso de la *percepción selectiva*, los individuos tienden a percibir lo que esperan percibir. En la comunicación esto significa que oyen lo que quieren oír e ignorar otra información importante.

Muy relacionada con la percepción está la influencia de la *actitud*, la predisposición a actuar o no actuar de cierta manera; se trata de una postura mental respecto de un hecho o situación. Es obvio que si la gente ya se ha formado determinada opinión, no podrá escuchar objetivamente lo que se le diga. Otras barreras más a la comunicación son las de *categoría y poder* entre el emisor y el receptor de la información. Así mismo, cuando la información debe atravesar varios *niveles* de la jerarquía organizacional tiende a sufrir distorsiones.

2.1.16. TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

La tecnología está cambiando la manera en que vivimos y trabajamos. Hoy en día tanto los empleados y gerentes, las amas de casa y los adolescentes usan teléfonos Web interactivos e inalámbricos para enviar correos electrónicos, viajar por la red, intercambiar fotografías y usar juegos de computadora.

El mundo de la comunicación no es lo que solía ser; los gerentes tienen el reto de mantener sus organizaciones funcionando sin problemas, mejorar continuamente las operaciones de trabajo y seguir siendo competitivos, aunque tanto la organización como el ambiente cambien con rapidez. Aún cuando la tecnología cambiante ha sido una fuente significativa de la incertidumbre ambiental que enfrentan las organizaciones, estos mismos adelantos tecnológicos han permitido a los gerentes coordinar los esfuerzos de trabajo de los empleados en formas que conducen a un aumento de la eficiencia y la eficacia. La tecnología de la información toca ahora cada aspecto de los negocios de casi toda la empresa.

2.1.17. CÓMO AFECTA LA TECNOLOGIA A LA COMUNICACIÓN

La tecnología, y en forma más específica la tecnología de la información, ha cambiado radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización. Ha mejorado significativamente la habilidad de un gerente para supervisar el desempeño individual o de equipos, ha permitido a los empleados tener información más completa para tomar decisiones más rápidas y ha proporcionado a los empleados más oportunidades para colaborar y compartir información. Además, la tecnología de la información ha hecho posible que en las organizaciones las personas estén disponibles, en cualquier momento, sin importar donde estén. Los empleados no tienen que estar en sus escritorios con sus computadoras encendidas para comunicarse con otros empleados de la

organización. Dos adelantos de la tecnología de la información están produciendo el impacto más importante en la comunicación actual de la gerencia: los sistemas de cómputo en red y la capacidad inalámbrica.

2.1.18. SISTEMAS DE CÓMPUTO EN RED

En un sistema de cómputo en red, una organización vincula sus computadoras creando una red organizacional. Los miembros de la organización pueden entonces comunicarse entre sí y obtener información donde estén, en el pasillo, al otro lado de la ciudad o del otro lado del mundo.

Algunas de sus aplicaciones en los sistemas de cómputo en red se incluyen el correo electrónico, el envío de mensajes instantáneos, el correo de voz, el fax, el intercambio de datos electrónicos, la teleconferencia y videoconferencia, y las redes internas (intranets) y las redes externas (extranets).

Correo electrónico.- La transmisión instantánea de mensajes escritos a computadoras vinculadas es una forma rápida y conveniente para que los miembros de la organización compartan información y se comuniquen.

Algunos miembros de la organización que consideran el correo electrónico como lento y pesado están usando el envío de mensajes instantáneos (IM). Es una comunicación interactiva en tiempo real que se lleva a cabo entre usuarios de computadoras que ingresan a la red de cómputo al mismo tiempo. El IM se volvió popular primero entre los adolescentes y preadolescentes que deseaban comunicarse en línea con sus amigos. Ahora, se desplaza hacia el lugar de trabajo. Con el IM no hay que esperar que un colega lea su correo electrónico, ya que cualquier información que sea necesario comunicar se puede transmitir instantáneamente. Sin embargo, existen un par de desventajas en el envío de mensajes instantáneos. Requiere que los usuarios ingresen a la red de cómputo de la organización al mismo tiempo y esto hace que la red de cómputo esté expuesta a violaciones de seguridad.

Un sistema de correo de voz.- Digitaliza un mensaje hablado, lo transmite a través de la red y lo almacena para que el receptor lo recupere más tarde. El correo de voz permite que la información se transmita aunque no hay un receptor físicamente presente para tomar la información. Los receptores pueden elegir guardar el mensaje para su uso futuro, borrarlo o enviarlo a otras personas.

Máquinas de fax.- Estas permiten la transmisión de documentos, que contienen tanto como graficas, por medio de líneas telefónicas ordinarias. Una maquina de fax transmisora explora y digitaliza el documento. Una maquina de fax receptora lee información explorada y la reproduce en una copia dura. La información que se ve en forma impresa puede ser compartida fácil y rápidamente por los miembros de la organización.

Intercambio de datos electrónicos.- (EDI, por sus siglas en inglés) es una forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transacciones de negocios estándar, como facturas u ordenes de pedido, usando redes directas de computadora a computadora. Las organizaciones usan con frecuencia el IDE con vendedores, proveedores y clientes porque ahorra tiempo y dinero.

Tele conferencia.- Permite que un grupo de personas realice una conferencia simultánea usando el teléfono o software de comunicaciones en grupo por correo electrónico. Si los participantes de una junta se pueden ver unos a otros en pantallas de video, la conferencia simultánea se denomina videoconferencia. Los grupos de trabajo, grandes y pequeños, que están en diferentes lugares, pueden usar estas herramientas de redes de comunicación para colaborar y compartir información.

Red interna.- Es un sistema de comunicación organizacional interno que usa la tecnología de Internet y al que tienen acceso sólo los empleados. Muchas

organizaciones están usando intranets como medios para que los empleados compartan información y colaboren en documentos y proyectos de diferentes sitios.

Red externa.- Es una red de comunicación organizacional que utiliza la tecnología de Internet y permite a los usuarios autorizados dentro de la organización comunicarse con ciertas personas que están fuera de la organización, como clientes o vendedores.

2.1.19. CAPACIDADES INALAMBRICAS

La comunicación inalámbrica depende de señales enviadas a través del aire o del espacio sin ninguna conexión física, usando señales de microondas, satélites, ondas y antenas de radio o rayos de luz infrarroja. El último grito de la capacidad es el acceso a Internet hecho posible por los hot spots (puntos calientes), que son simplemente sitios donde los usuarios obtienen acceso inalámbrico a Internet. ⁽⁸⁾

Los teléfonos inteligentes inalámbricos, las computadoras pequeñas y otros aparatos de comunicación de bolsillo han creado una nueva manera para que los gerentes permanezcan en contacto.

Los empleados ya no tienen que estar en sus escritorios con sus teléfonos o computadoras conectados y encendidos para comunicarse con otros empleados de la organización. Conforme la tecnología siga mejorando en esta área, veremos a un número cada vez mayor de miembros de organizaciones usando comunicación inalámbrica como una manera de colaborar y compartir información.

(8) Gómez, Mejía, Luis R. / Balkin, David, *Administración*, 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, España, 2003, P 313 – 31

2.2 Significados del ambiente laboral y factores que lo afectan

El ambiente laboral se refiere a las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance de trabajo, tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

Conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es una tarea difícil de conseguir.

Todos sabemos que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre nuestro rendimiento y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro de este "ecosistema".

La forma en que está constituida una empresa, así como el ambiente general que permea en una organización, puede afectar en gran medida la actitud y el desempeño energético de todos y cada uno de sus empleados.

Prácticamente, la mayoría de los trabajadores pasan una tercera parte de su vida en el trabajo. Por consiguiente, el lugar de trabajo, debe de ser uno cómodo, y acogedor, donde los empleados logren pasar de forma grata ese tiempo laboral, en vez de desear salir huyendo.

Otro aspecto, que puede tomarse en cuenta para lograr el mayor rendimiento de los empleados, es sin lugar a dudas la presencia de una buena comunicación.

Para ello, puede rediseñarse el espacio de las oficinas en la compañía, colocando en su lugar, un conjunto de cubículos de mediana o poca altura, en vez de las largas paredes, que impiden tanto la comunicación entre los empleados, como la

visibilidad. Con la presencia de cubículos, se puede lograr una interacción más fácil y frecuente entre los empleados.

Otros factores a tomar en cuenta son el fácil acceso a las cafeterías de las empresas, y espacios al aire libre propicios para las conversaciones espontáneas y productivas, entre los empleados.

Cada uno de estos factores influye de forma positiva al rendimiento de los empleados y las funciones que cada uno desempeña.

La presencia de guarderías para los hijos de los empleados, es de igual forma un aspecto de gran relevancia que influye en el desarrollo de un saludable ambiente laboral.

Con ello, la empresa se libera de tardanzas, y todo el conjunto de situaciones, que trae consigo el que los empleados lleven sus hijos a guarderías exteriores. Sin lugar a dudas, un aspecto positivo para ambas partes.

Algo que ha tomado gran auge, por las empresas, es el desarrollar talleres de capacitación, tanto para los empleados como para sus familiares, sobre temas como por ejemplo, de buena vida, seguridad, actividades físicas, educación, y planificación financiera, entre otros.

Con ello, no solo se le crea conciencia a la clase empresarial, sino que de igual forma se les hace partícipe de los mismos en un ambiente que ya conocen.

En definitiva, son múltiples las acciones que un patrono o jefe de agencia pueden tomar para hacer que una empresa, o negocio logre poseer un ambiente laboral favorable. Sin embargo, esto dependerá de cada compañía en específico, el patrono, así como la colaboración y aceptación de los empleados.

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad.

2.2.1. FILOSOFÍA TEA (TOTAL ENVIRONMENT INTO ADMINISTRATION)

Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo y podría ser conocido como la Filosofía TEA (Total Environment into Administration), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro de la Administración, o Filosofía ATA.

Por medio de la combinación del concepto del nirvana, la ergonomía y el proceso de identificación basado en los valores, es posible hablar de la Filosofía TEA en la empresa contemporánea.

A simple vista la filosofía puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos.

El empleado se muestra motivado por su entorno, el ambiente le es grato, se siente bien remunerado, gusta de sus funciones, mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, en fin, está en perfecto equilibrio.

El individuo no es productivo si el medio ambiente en donde se desempeña le es hostil, es por ello que un empleado con presiones de tipo económicas, psicológicas y situacionales, sometido a trabajar bajo condiciones desagradables, en donde el medio es heterogéneo, desequilibrado, con altos niveles de contaminación (auditiva, visual, psicológica) difícilmente ofrezca a la empresa el mejor resultado en sus funciones.

La esencia de la Filosofía TEA se encuentra en las mejoras del medio ambiente de trabajo, de sus condiciones como tal, en el desarrollo del bienestar del trabajador con la finalidad de influir en él y aprovechar al máximo la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

Una oficina, local o centro de trabajo que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador estará siempre por encima de aquellas que se limitan a dar un pequeño espacio para soportar las exigencias mínimas de colocación.

Las empresas que descuidan la estética del ambiente laboral no pueden esperar más que desastrosos; evidentemente desconocen los estudios que han demostrado que la rotación de personal y la poca permanencia de éste en las organizaciones depende más de las condiciones psicológicas que de las económicas.

Sin embargo, el espacio, el uso de un mobiliario estándar, la dotación de elementos aromáticos y musicales, la decoración, color y demás accesorios no son el centro de esta filosofía.

Dedicarse exclusivamente a adecuar las oficinas no es nada nuevo, existen un sin número de buenos y reconocidos decoradores que pueden hacer de un quiosco un palacio imperial en miniatura, la Filosofía TEA persigue el equilibrio total del ser humano dentro de la organización, no la estética y la imagen física.

La filosofía busca alcanzar un planteamiento serio que establezca una línea que nivele tanto las necesidades del individuo como las necesidades de la empresa, a tal punto que el empleado se sienta complacido en cuanto a la satisfacción de cada una de ellas y por ende se identifique con lo que hace.

Para entender aún más la filosofía es necesario conocer los principios en los cuales se basa. Como filosofía de mejoras tangibles la Filosofía TEA busca también la calidad, pero conjugada con la innovación y la identificación, así como la calidad total busca reducir el desperdicio, el mejoramiento continuo impulsa a lograr incrementos substanciales en la forma de hacer las cosas y la reingeniería se basa en la innovación para obtener mejores resultados.

La Filosofía TEA aprueba cada uno de esos conceptos y los orienta al bienestar de la comunidad laboral haciendo también hincapié en los elementos intangibles. No se puede lograr altos niveles de identificación si el ambiente está divorciado de la realidad y su meta no incluye a quienes lo conforman como principio vital.

Las empresas no están conformadas por edificios, computadoras, redes y mobiliario, estas son las herramientas de los que realmente son la organización: el recurso humano.

Si el equilibrio no está presente en el medio ambiente laboral, si no se invierte en él, no se estará agregando valor a la gestión empresarial.

2.2.2. APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA TEA

La aplicación de la Filosofía TEA en las empresas está encaminada a lograr la integración del recurso humano en todos los niveles organizacionales, basándose en el equilibrio de la comunidad laboral, para ello habrá de perseguirse un conjunto de elementos que permitan su implantación, estos son, entre otros:

- Un medio ambiente grato, armónico y confortable durante su estadía en la empresa.
- Herramientas y equipos ergonómicos diseñados para facilitar su uso y garantizar la calidad
- Un clima de comunicación franco y abierto
- Disposición para el logro de objetivos comunes
- Una compensación que iguale la productividad con el esfuerzo
- Beneficios orientados a incrementar el poder adquisitivo
- La inexistencia del contrato psicológico.
- La proporción de beneficios de impacto, que ayuden al mejoramiento del nivel de vida. (9)

La Filosofía TEA no es la panacea que conllevará al aumento de la productividad y al incremento de las ganancias, ello será una consecuencia de su desarrollo y aplicación. (9)

Es lógico suponer que existen variables que atentan contra cada uno de los puntos mencionados que están asociadas al tipo de actividad de la empresa y al ambiente de producción de la misma; no obstante existen elementos de coincidencia que sin duda hacen posible la presencia de la filosofía.

En un estado de nirvana empresarial los individuos alcanzarán un nivel de identificación tal con sus labores y con la empresa que difícilmente existen posibilidades de conflictos, esto reducirá la pérdida y aumentará la calidad del tiempo productivo, tanto para la organización como para el individuo.

(9) Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Personal "Relaciones Humanas"*, Primera Edición, Editorial LIMUSA, México, 2005, P 23, 24,25

El ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. (10)

La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores esta a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo.

Y por otro lado están las estrategias, tanto las individuales como las grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones.

De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales.

De otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado.

Y se pone de manifiesto, todo ello y en cierta forma, en la complementación de unos cuestionarios de medición de clima laboral. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

(10) Robbins, Stephen, *Administración de Recursos Humanos*, Primera Reimpresión, Editorial LIMUSA WILEY, México, 2003, P 14,-16, 42, 43-45, 100-120

Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral. Estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

El ambiente laboral, está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles.

Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos subfactores:

- Relaciones con compañeros.
- Relaciones con sus jefes.

Ambiente de trabajo, está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivado. Está influido por los siguientes subfactores:

- Ergonomía
- Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales)
- Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.)

Ese conjunto de factores y subfactores enunciados que hemos sistematizado y que podían, en opinión de otras personas y estudiosos, ser otros diferentes, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral. (11)

Para ello, lo más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral. Estos, en nuestro caso, abarcan en sus preguntas y en sus criterios de valoración y análisis este abanico de factores y subfactores enumerado. (11)

(11) Arias Galicia, L. Fernando, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, Quinta Edición, Editorial Trillas, México, 1999, P 218-220

De este modo, es posible terminar en un informe a la empresa u organización de que se trate, en el que se valoren todas y cada uno de los aspectos considerados, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral de esa empresa u organización.

Un buen clima laboral favorece la integración de las personas en la organización y es una de las bases del éxito empresarial.

El ambiente laboral comienza en el recibimiento grato en la empresa y la preocupación de la organización por el nuevo trabajador, y se alcanza cuando la persona trabaja en un entorno favorable propiciado por la calidad del líder, flexibilidad en reglas y procedimientos, grado de confianza, formación, comunicación ascendente y descendente, retribución justa, condiciones de trabajo adecuadas (salud laboral), inexistencia de mobbing, etc. (12)

2.2.3. CLIMA LABORAL

Las personas se hallan en proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. La adaptación depende de una persona a otra, como cualquier otra característica de la personalidad. Del concepto motivación – en el nivel individual - surge el concepto clima organizacional.

El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

(12) Chrudden, Herbert / Sherman, Arthur, *Administración de personal*, Vigésima Cuarta Reimpresión, Editorial, México, 2005, P 302-307.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación es elevada, el clima tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre sus participantes. Cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales el clima organizacional tiende a bajar, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión hasta transformarse en inconformidad agresividad e insubordinación.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir construyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia.

Podemos entender que el clima laboral va más que de la mano con el ambiente ya que se define como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

El clima laboral es producto de las percepciones, y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación". Y algunos de los aspectos que se pretenden evaluar son: ⁽¹³⁾

- Independencia.- La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
- Condiciones físicas.- Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc.
- Liderazgo.- Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- Relaciones.- Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo

ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

- Implicación.- Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- Organización.- La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos?, ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?, ¿Se trabaja aisladamente?, ¿Se promueven los equipos por proyectos?, ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?
- Reconocimiento.- Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Remuneraciones.- El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- Igualdad.- La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
- Otros factores.- Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

¿Qué factores se puede considerar que intervienen en esa percepción del clima laboral?

Son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables. Pero de una manera general y abriendo el abanico a los colectivos de empresas y trabajadores, sí es posible sistematizar esos factores.

Los factores básicos y subfactores son los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos.

Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa

- Posibilidad de promoción
- Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
- Estabilidad en el empleo
- Posibilidades de aprendizaje y formación
- “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia presa)
- Implicación del empleado en la empresa
- Horario de trabajo
- Comunicación vertical y horizontal

2.2.4. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que esta realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.

También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Esta influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

- Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo.
- Contenido del propio trabajo que realiza
- Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
- Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)
- Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

La persona motivada realiza un mayor esfuerzo para llevar a cabo una tarea que aquellas que no están motivadas.

Los patrones deben asegurarse de que se satisfacen las necesidades del empleado, pero al hacerlo, debe existir algo tangible que fundamente las recompensas. Ese algo es el trabajo productivo que ayuda a la organización a lograr sus metas y objetivos. En consecuencia, la motivación al empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. Entonces, inherente a esta definición se encuentran tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales.

Una necesidad individual refleja una situación interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Las necesidades individuales se pueden satisfacer sin necesidad de lograr las metas organizacionales; el propósito aquí es centrarse en aquellas necesidades que pueden satisfacerse por medio del trabajo realizado en una organización.

El proceso de motivación se inicia con una necesidad insatisfecha. Cualquier cosa que se desee y de la cual se carece constituye una necesidad insatisfecha.

Siempre que se está en un estado de privación, sin tener las necesidades satisfechas, se tiene como resultado una tensión. Así entendida, la tensión tiene una connotación negativa. Pero algo de tensión es siempre absolutamente

necesario. En lugar de agrupar todas las formas de tensión en un solo término, se procederá a distinguir entre la positiva y la negativa: funcional y disfuncional. Para que pueda darse la motivación, una persona deberá tener una tensión funcional. Esta excitación le da energía a una persona para que pueda trabajar. Como resultado de ella, los individuos son capaces de desempeñarse en el máximo nivel.

Dado que los individuos están experimentando alguna necesidad insatisfecha y tienen el deseo de cambiar ese estado, la tensión funcional que tienen provocará que exhiban una conducta particular, y que en el modelo que aquí se presenta se llama esfuerzo. El esfuerzo es la acción visible de los individuos que se enfoca hacia una meta en particular. Estas acciones se realizan para poder lograr las metas propuestas. Si el esfuerzo invertido tiene éxito en el logro de dichas metas, entonces podrá esperarse que las necesidades satisfechas reducen o eliminan la privación que originalmente experimentó.

Se puede decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviarla, se comprometen con las actividades organizacionales. Mientras mayor sea la tensión, mayor será la energía para producir el alivio.



La motivación humana es cíclica, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Según Maslow en su teoría de las Jerarquías de las necesidades Humanas, “el comportamiento humano reside en el individuo, su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base están las

necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas, las necesidades secundarias”.

1.- Necesidades Primarias:

- Seguridad: protección abrigo, ausencia de peligro.
- Necesidades Fisiológicas: Hambre. Sueño, sed. etc.

2.- Necesidades Secundarias

- Autorrealización: crecimiento desarrollo personal, éxito profesional
- Autoestima: estatus, prestigio, auto-respeto, confianza en si mismo, reconocimiento
- Sociales: amistad, amor, pertenencia a un grupo, actividades sociales

La motivación organiza selectivamente la percepción de un individuo de modo que su aprendizaje se estructura en cierta dirección.

Según Herzberg existen dos factores motivacionales, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo:

- Factores higiénicos: condiciones que rodean el individuo cuando trabaja, comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la institución, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados etc.. Estos factores poseen una capacidad muy limitada de influir en el comportamiento de los trabajadores, su influencia no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, cuando son óptimos simplemente evitan la insatisfacción. También se denominan factores de insatisfacción.

- Factores motivaciones: incluye sentimientos de realización, crecimiento, y reconocimiento profesional manifiestos en la ejecución de tareas con un alto rendimiento de la productividad. Cuando son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción, se los denomina factores de satisfacción, constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir como realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de la habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo; destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados por los organismos en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción de la persona.”

Al comparar las teorías de Herzberg y la de Maslow se puede destacar que coinciden en que los niveles mas bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

2.2.5. MOTIVACIÓN ECONÓMICA

Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

2.2.6. PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO

El área de administración de recursos humanos representa un papel muy importante en la implantación de programas de mejoramiento continuo.

Siempre que una organización emprenda el mejoramiento habrá cambios en el interior de la organización; por lo tanto, el trabajo de desarrollo organizacional domina.

Específicamente, el área de administración de recursos humanos debe preparar a los individuos para el cambio. Para ello deberá lograrse una comunicación amplia y clara para comprender porque es necesario el cambio, que se espera de él y los efectos que tendrá sobre los empleados. Los esfuerzos para mejoramiento podrán tener como resultados cambios en los patrones de trabajo, en las operaciones e incluso en las relaciones de mando. El área de administración de recursos humanos deberá bastarse así misma para ayudar a los empleados afectados a superar las barreras provocadas por la resistencia al cambio. Esto es, debe superarse la dimensión “del miedo” que generalmente se asocian al cambio.

A veces la búsqueda de nuevas formas de realizar el trabajo permite obtener nuevas formas de hacer las cosas. En consecuencia, el área de administración de recursos humanos debe estar preparada para capacitar a sus empleados en estos novedosos procesos y para ayudarlos nuevos niveles de habilidad que puedan asociarse con las operaciones “nuevas y mejoradas”.

2.2.7. AMBIENTE FISICO

El estudio de una organización revela que tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue entre otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, la gerencia debe tener una cuidadosa atención a esta cualidad. Para mantener y mejorar la calidad del clima organizacional, las fuerzas que interactúan para determinarlo deben ser aisladas y estudiadas.

Se observó que contribuyen varias fuerzas a su personalidad. El principal propósito de la existencia de la organización, su tamaño y su estructura, desempeñan papeles importantes para determinar su singularidad. Sin embargo tienen una influencia a un mayor a unos factores intangibles.

Las actitudes que los gerentes y supervisores tienen hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima de la parte de la organización de la cual son responsables si bien aun es sostenido el punto de vista tradicional del comportamiento humano por muchos empleadores, las teorías modernas que se han originado por las actividades de investigación de los científicos de la conducta han tenido un impacto significativo sobre las actividades de un importante numero de empleadores. Estas teorías enfatizan la importancia de entender la personalidad humana para que las necesidades de los empleados y de la organización puedan armonizarse en el logro de objetivos que sean mutuamente satisfactorios.

Las relaciones dentro y entre los grupos que comprende una organización también contribuyen a su clima. Mediante el conocimiento de las características comunes a los grupos, los supervisores deben estar en mejor posición para comprender las fuerzas que ayudan a crear el tipo de clima a su nivel en la organización.

También deberán ser capaces de desarrollar relaciones mas armoniosas y efectivas entre los grupos de los empleados. Otros factores de la naturaleza física contribuyen al clima ya sea directa o indirectamente, mediante su influencia sobre la conducta humana. Entre ellos se encuentra la naturaleza y disposición de trabajo, tamaño de la organización, así como las condiciones que afectan la salud y la seguridad del empleado.

- Naturaleza del trabajo.- La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo, tienen considerable influencia sobre la conducta de los individuos y de los

grupos. En esta forma el ambiente físico crea un tipo de clima en el cual se impide a los empleados que interactúen en forma satisfactoria a causa del ruido y del requisito de mantener el ritmo de la línea.

- **Tamaño en la organización.**- El aumento en el tamaño y la complejidad de las organizaciones puede influir sobre sus miembros en forma significativa. Uno de los mayores problemas creados por el crecimiento organizacional es el desarrollo de sentimientos de desunión. En una organización grande en donde la información pasa a través de muchos canales, los individuos en cualquiera de las terminales de un canal de comunicación se creen mal informados, incapaces de influir en su propio destino en la organización y de confirmar sus propios conceptos de ego, habilidad y relaciones. Puesto que no siempre es posible reducir el tamaño de las organizaciones sin correr ciertos riesgos económicos, se deben explorar otros métodos para reducir los sentimientos de desunión.
- **Salud y Seguridad.**- En la sociedad moderna se espera que un empleador proporcione condiciones de trabajo que protejan la salud y la seguridad de sus empleados. Esto requiere proporcionar un ambiente de trabajo que salvaguarde a los empleados de peligros tales como contaminantes atmosféricos, elevados niveles de ruido, maquinaria no protegida, radiación, etc. Las leyes estatales y los procedimientos administrativos tradicionalmente ha prescrito las salvaguardas que deben emplear los patronos y que han sido motivo de inspecciones para determinar su cumplimiento. (13)

(13) Bartlett, Alton, *Cambio de la conducta organizacional*, Cuarta Reimpresión, Editorial Trillas, México 2002, P 32-36

2.2.8. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Al hablar sobre el ambiente laboral, debemos saber un poco sobre lo que es el comportamiento organizacional, ese debe ser nuestro punto de partida. “El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización, y la organización misma”. (14)

El estudio del comportamiento organizacional ofrece cuatro ventajas:

- Desarrollo de habilidades
- Crecimiento personal
- Mejora de la eficacia organizacional
- Aguzamiento y refinamiento del sentido común.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer rigor científico.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad.

(14) Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición, Editorial PEARSON, México, 2004, P

Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, en el cual al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, los cuales se decían que eran los más productivos.

Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en dónde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y).

A principios de los años 60's, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo.

Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir que acción tomar con cada persona.

Cuando tomas en cuenta al factor humano, tienes varias ventajas en la empresa, como:

- Seguridad en el empleo.
- Altas normas en la selección de personal.
- Amplio uso de equipos de trabajo auto administrados y una toma de decisiones descentralizada.
- Alta compensación basada en el desempeño en comparación con otras empresas.
- Amplia capacitación de los empleados.
- Reducción de las diferencias de status entre los altos mandos y otros trabajadores.

- Compartir la información entre los gerentes y otros empleados.
- Ascenso en el interior de la organización.

Una persona sometida a trabajar en un ambiente hostil con presiones económicas, psicológicas, en condiciones desagradables, difícilmente va a ser productivo o dar su mejor esfuerzo en sus labores.

El Clima Organizacional es un tema muy importante hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se le denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización tanto dentro como fuera.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (14)

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

(14) Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición, Editorial PEARSON, México, 2004, P

2.2.9. FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque está en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es en base a los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

El clima organizacional también se puede dar por un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

2.2.10. ESCALAS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas,

procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados,

estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Una oficina, local o centro de trabajo que ofrezca las características más adecuadas para estimular al trabajador estará siempre por encima de aquellas que se limitan a dar un pequeño espacio para soportar las exigencias mínimas de colocación.

Las empresas que descuidan la estética del ambiente laboral no pueden esperar más que desastrosos; evidentemente desconocen los estudios que han demostrado que la rotación de personal y la poca permanencia de éste en las organizaciones depende más de las condiciones psicológicas que de las económicas.

Las empresas no están conformadas por edificios, computadoras, redes y mobiliario, estas son las herramientas de los que realmente son la organización: el recurso humano. Si el equilibrio no está presente en el medio ambiente laboral, si no se invierte en él, no se estará agregando valor a la gestión empresarial.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

2.2.11. INFLUENCIA DE LOS FACTORES ESTRESANTES EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.

El ser humano está constantemente sometido a diversas situaciones en su actividad diaria y a un gran número de factores que influenciarán en su vida ya sea de forma positiva o negativa. Para poder afrontarlos existe un mecanismo de autodefensa cuyo objetivo es conseguir adaptarse a estas complicadas situaciones el que se denomina estrés.

El hombre se desenvuelve en el seno de organizaciones, tiene conciencia de la sensación ambivalente de que vive y trabaja en organizaciones. Para comprender el comportamiento de la organización es necesario el estudio de los organizadores, quiénes son, qué hacen, como y con quienes se comunican.

Las organizaciones poseen un astigmatismo perceptual que implica, por lo menos en la mayoría de los casos que se trate a los individuos como si fueran máquinas, a las que se exige ejecutar una gama muy limitada de funciones en forma repetitiva.

Se revelan expresiones tales como: “¿Qué? ¿Estaba pensando? Pues no se le paga para pensar”, o bien “De modo que usted no está dispuesto a ajustarse a la descripción del cargo?”, estos apuntan a la eficacia de las organizaciones pero llevan al individuo hacia un sentimiento abrumador de ineficacia, que lo manipulan; resumido en expresiones como: “Nadie es indispensable”, “Uno siempre lleva las de perder”, “si no se le puede derrotar hay que unirse a ello”, “haga su trabajo y no se meta en nada”, “no es posible derrotar a la organización”, entre otras .

Todo esto lleva a la pérdida de la perspectiva de la función de los individuos como piedra angular de las organizaciones, a la pérdida de autoestima la que como consecuencia lleva al deterioro inevitable de la calidad de vida personal y laboral.

Lo que estresa es lo que cada uno considera como demasiado o excesivo, aquello que nos hace pensar que supera nuestras posibilidades de enfrentarnos con garantías de éxito a la situación creada. Siempre estamos bajo cierto grado de estrés, en un bajo nivel puede constituir un factor motivador, no es imprescindible eliminarlo sino mantenerlo en un nivel lo suficientemente bajo para que tomen un aspecto de impulsor. Nuestras experiencias estresantes provienen de tres fuentes básicas: nuestro entorno, nuestro cuerpo y nuestros pensamientos.

En el lugar de trabajo se pueden detectar altos niveles de estrés, comúnmente asociados al exceso de trabajo, precedidos de los siguientes síntomas: poca disposición a asumir responsabilidades, quejas numerosas sin presentar soluciones, falta de relación personal con los compañeros, dificultad para realizar

tareas corrientes, llegar tarde y salir temprano, dolor de cabeza y malestar gástrico frecuente, aumento de número de accidentes y fallos, distracciones frecuentes. En este sentido un indicador del grado en que una organización se encuentra adaptada a las necesidades y expectativas de sus trabajadores, puede ser el nivel de estrés existente en dicha organización.

El estrés, desde un enfoque psicológico debe ser entendido como una reacción adaptativa a las circunstancias y demandas del medio con el cual la persona está interactuando, impulsa a la persona a responder a los requerimientos y exigencias de entorno entonces podemos hablar de "estrés o estrés positivo", no obstante, cuando el entorno que rodea una persona impone un número de respuestas para las cuales la persona no se encuentra en la capacidad o no posee las habilidades para enfrentar se convierte en un riesgo para la salud hablaremos de "estrés de consecuencias negativas".

Existe un estrés constructivo, positivo, y otro destructivo, negativo. No sólo es importante describir los factores asociados al estrés negativo sino resulta vital diseñar maneras de administrarlo; o sea mantenerlo a niveles constructivos.

Una taxonomía de las consecuencias del estrés sería:

a) Efectos subjetivos. Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, baja autoestima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad.

b) Efectos conductuales. Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida de apetito, consumo excesivo de alcohol o tabaco, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor.

c) Efectos cognoscitivos. Incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.

d) Efectos fisiológicos. Aumento de las catecolamina y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa sanguíneos, incrementos del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de boca, exudación, dilatación de las pupilas, dificultad para respirar, escalofríos, nudos de la garganta, entumecimiento y escozor de las extremidades.

e) Efectos organizacionales. Absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación del personal, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

El diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y su incidencia en la salud, satisfacción y resultados del trabajador, requiere de diferentes métodos de medición e investigación, los cuales deben brindar información que sirva de base para la identificación de los factores problemáticos y el establecimiento de las medidas de control y estrategias de prevención.

La persona como persona posee características propias de personalidad e individualidad; aspiraciones, motivaciones, valores, objetivos, actitudes, tradicionalmente se trataba a las personas como recursos y objetivos productivos, como meros agentes pasivos de la administración.

La tendencia actual es que cada uno será un administrador de sus tareas y no sólo el ejecutor de ellas, cada uno debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problema.

El recurso humano debe ser captado de manera adecuada y mantenerlo en la organización, para ello exige una serie de compensaciones sociales, monetarias,

higiene y seguridad en el trabajo. El individuo debe sentirse motivado y sentir a la organización como suya, “que sus objetivos y los de la organización son uno por alcanzar.”

La participación de la persona en la organización no basta con ser eficiente, sino también eficaz para poder cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

Según Barnard, hace una distinción entre eficiencia y eficacia, en cuanto a los resultados de la interacción de personas y organizaciones, aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. Individuo y organización realizan un contrato psicológico que influye en el comportamiento de las partes, para que ambos observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre.

Una organización debe concebirse como un sistema social con dos objetivos gemelos: elaborar el producto y promover y dispensar satisfacción a los trabajadores y empleados, es decir, obtener eficacia económica y satisfacción en el trabajo.

Concibiendo que los aspectos económicos y tecnológicos de una organización están bien desarrollados, según Wilfred Brown, una organización óptima es aquella donde la labor que debe ejecutarse y los recursos disponibles, tanto técnicos como humanos determinan la aplicación de los métodos de trabajo.

La reconciliación de la persona con la organización, a largo plazo permite que las organizaciones sean más eficaces y brindar una mayor calidad de vida laboral.

¿Que se entiende por calidad de vida laboral?

No existe una definición universal, la calidad de vida laboral depende de las experiencias y punto de vista de los trabajadores y la efectividad de la organización. La calidad de vida en el trabajo, tiene componentes objetivos y subjetivos, es la manera como las personas viven la cotidianidad en su ambiente laboral. Involucra desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones de trabajo en un sentido amplio, tanto las condiciones físicas como las contractuales y remuneraciones hasta las relaciones sociales que se dan tanto entre los trabajadores, como entre éstos y la parte organizacional. También las actitudes y los valores de los sujetos y las percepciones de satisfacción o insatisfacción que derivan de esta conjunción de factores.

Existen otros factores que afectan e influyen en la calidad de vida laboral como por ejemplo:

- la inseguridad laboral, el miedo a perder el trabajo o la pérdida del empleo, que genera fuertes presiones psicosociales y sobre las condiciones de trabajo en general, produciendo cuadros de estrés, riesgos en la salud física y mental, un alto grado de insatisfacción laboral.
- La larga permanencia en los lugares de trabajo realmente refleja un aumento o no de la productividad, o muy por el contrario según lo estudiado por la ciencia médica que pasado el umbral de esfuerzo laboral hay un rendimiento decreciente y un aumento de riesgos, por cansancio, desconcentración, y otros factores distractorios disminuyendo la productividad, y ocasionando en el individuo una sensación de depresión

por el exceso de horas laborales y falta de vida privada. La vida privada y la vida laboral, se deben separar y no continuar una sobre otra.

Capítulo 3

RESULTADOS

3.1. Procesamiento y análisis estadístico de los datos.

Para conocer la opinión del personal que labora dentro del Instituto Mexicano Del Seguro Social (IMSS) Zona #2 de cárdenas tabasco con respecto a la investigación de tesis de cómo influye la comunicación en los recursos humanos del IMSS, se realizó un cuestionario.

Este cuestionario constó de 16 preguntas de opción múltiple, éstas tuvieron diversas respuestas de manera que el encuestado pudo elegir la opción que mas se adaptara a su juicio.

El cuestionario fue sencillo y fácil de contestar puesto que si el personal no tenia el tiempo suficiente para contestarlo solo utilizaría unos minutos para dar respuesta al pequeño cuestionario.

El objetivo del cuestionario fue conocer como influye la comunicación en los recursos humanos en el IMSS.

Se visitó el Instituto Mexicano del Seguro Social zona #2 de Cárdenas, Tabasco y se contabilizó al personal que hay dentro del instituto, una vez contabilizado el personal, se seleccionó una muestra la cual fue al azar de manera que no existieran influencias o alguna distorsión en las respuestas del cuestionario.

La muestra seleccionada fue de 50 personas, que laboran dentro del instituto, estas fueron 5 directivos, 5 administrativos, 10 doctores, 10 enfermeras, 5 afanadores, 5 cocineros y 10 empleados de mantenimiento; esta muestra equivale al 10% de los empleados totales que hay en la empresa, es decir 500 trabajadores.

Todo lo anterior se hizo con la finalidad de conocer un poco de la comunicación que se maneja entre el personal que labora en el IMSS sea cual sea su posición.

Al finalizar la encuesta se concluyó que hay una buena comunicación dentro del instituto, así como también que esta contribuye al mejor desempeño del personal y a que exista un buen ambiente laboral.

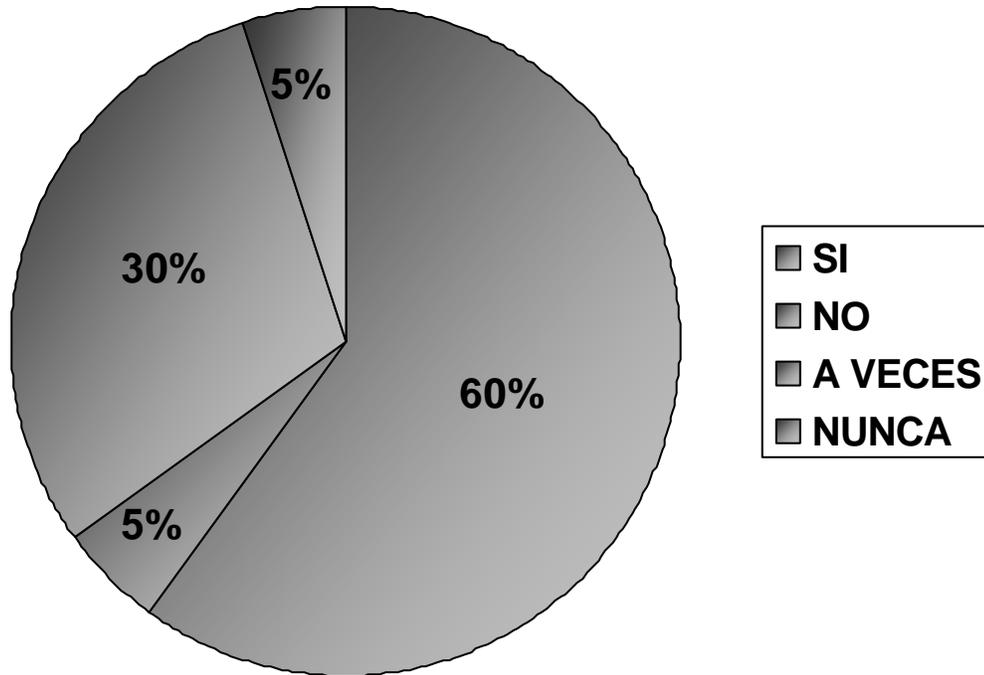
Una de las principales ventajas de la comunicación dentro del instituto es que ayuda a que se solucionen los problemas que se puedan presentar.

Por lo regular la comunicación que se maneja dentro del instituto es tanto ascendente como descendente, es decir los problemas, dudas o sugerencias se dan a conocer a los directivos y las soluciones se comunican a sus subordinados lo cual hace que el personal se sienta a gusto aunque sería necesario aumentar el personal para poder dividir el trabajo y evitar la sobrecarga y así impedir que el derechohabiente no se sienta a gusto con el trato que se les da, es decir que sea el adecuado.

La forma mas usual para comunicar cualquier suceso que exista dentro del instituto; son los memoramdums y los mails, así como también hablar personalmente con los trabajadores ya que esta es una forma clara y rápida de dar a conocer lo que necesita, lo que propicia que haya un buen ambiente laboral y así evitar los conflictos personales. Teniendo así una buena comunicación dentro de la empresa; por ultimo es necesario que exista una buena comunicación entre el medico/paciente, esto para que el cliente quede satisfecho con el servicio.

3.4. Interpretación de los datos.

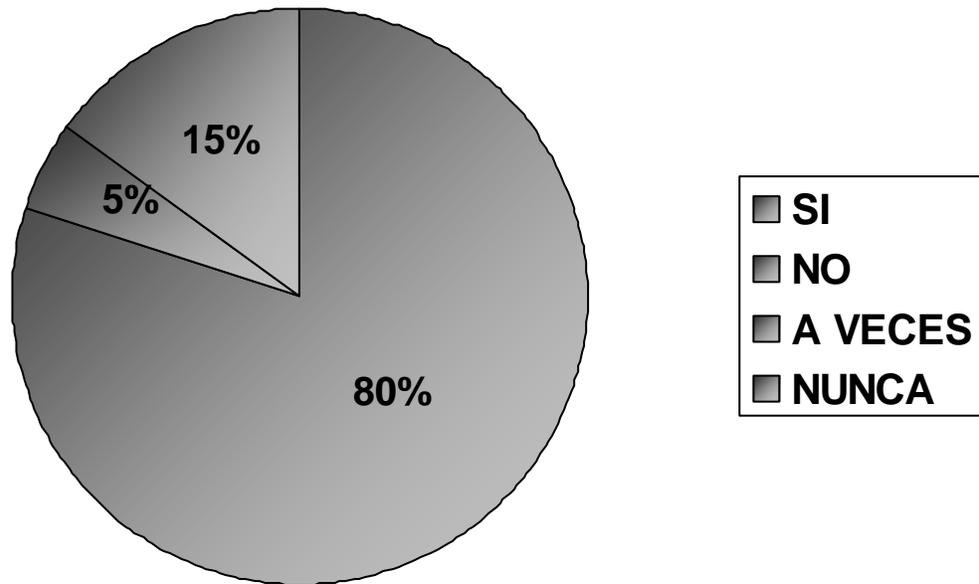
Usted considera que la comunicación utilizada en el IMSS es buena:



Al preguntar al personal si consideran que la comunicación del IMSS es buena, el 60% respondió que si, el 5% que no, el 30% que a veces y el 5% restante que nunca.

Considerando lo que respondió el personal podemos darnos cuenta que la mayoría se encuentra a gusto con la comunicación existente dentro del instituto pero como se puede ver también existe personal que no esta muy de acuerdo con esto lo cual quiere decir que si es posible que existan algunos pequeños problemas con lo que respecta al manejo de la comunicación dentro de Instituto del Seguro Social zona #2 de Cárdenas, Tabasco.

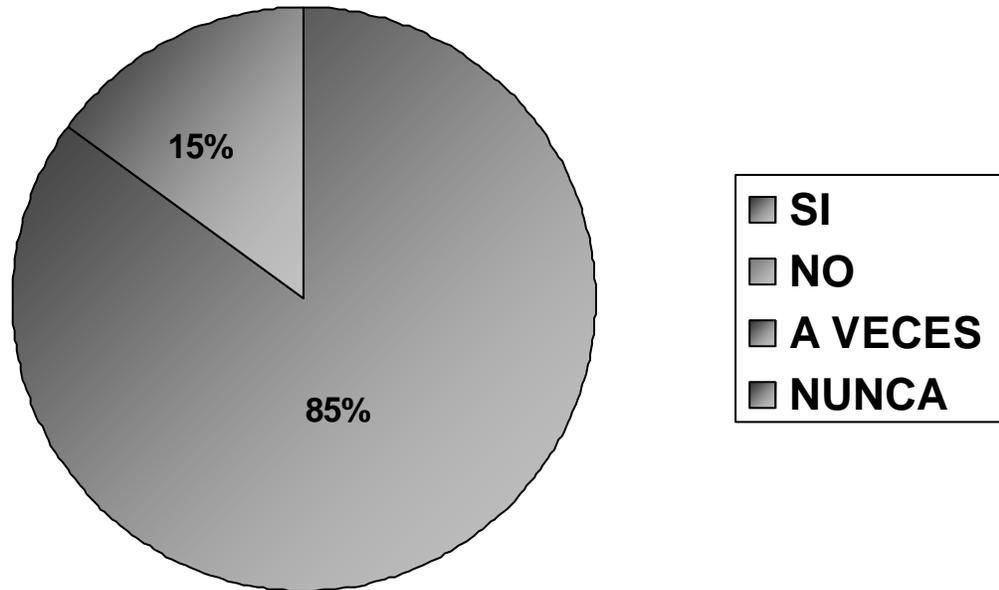
Usted considera que la comunicación ayuda al mejor desempeño del personal:



Dentro del instituto el 80% del personal considera que la comunicación ayuda a tener un mejor desempeño laboral, el 5% no lo considera así, y el 15% restante opina que a veces.

Como se indica en la gráfica la mayoría del personal se encuentra de acuerdo en que la comunicación ayuda al mejor desempeño del personal y en ese aspecto es de gran importancia porque en mi opinión la comunicación es muy importante para que el personal se sienta a gusto en su trabajo ya que ellos pueden dar a conocer sus puntos de vista con respecto al manejo que se da dentro del área laboral y por lo tanto si existe una buena comunicación esto hará que el desempeño del personal dentro de su área de trabajo será mejor cada día.

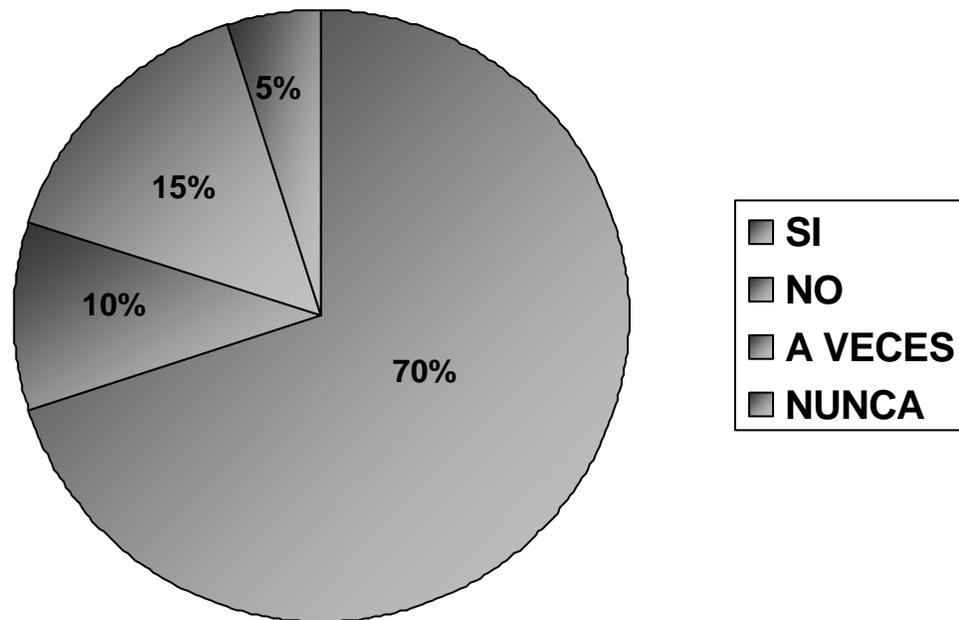
Usted considera que la comunicación entre el recurso humano del IMSS ayuda a que exista un buen ambiente laboral:



El 85% del personal que labora en el IMSS considera que la comunicación entre el recurso humano ayuda a la existencia de un buen ambiente laboral, el 15% restante considera que solo a veces esto ayuda a un buen ambiente.

Como nos podemos dar cuenta ninguno del personal que fue encuestado dio como respuesta "NO" y "NUNCA", lo cual quiere decir que la mayoría de ellos están de acuerdo en que para que exista un buen ambiente laboral es de gran importancia el que se encuentren bien entre ellos mismos y que mejor que exista una buena comunicación para que así no tengan ningún problema laboral y todo esto se puede lograr a través de dar a conocer todas sus necesidades laborales entre ellos.

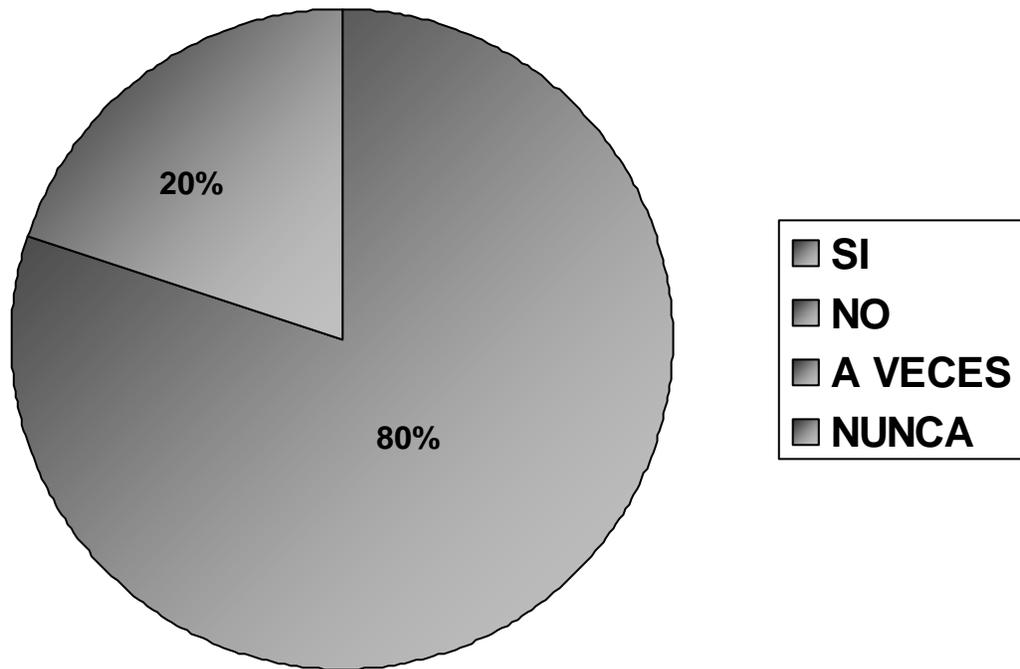
Usted considera que la comunicación entre el personal del IMSS ayuda a la solución de problemas que se presentan dentro de este



El 70% del personal encuestado opina que la comunicación ayuda a la solución de problemas, el 10% no lo considera así, el 15% dice que solo a veces y el 5% que opina que nunca es así.

Como podemos observar en la gráfica la mayor parte del personal encuestado considera que la comunicación ayuda a la solución de problemas que se pueden presentar dentro del instituto, lo que significa que cualquier problema que surja debe ser comunicado para que de común acuerdo sea resuelto tanto por los directivos así como el personal del área donde existe el problema.

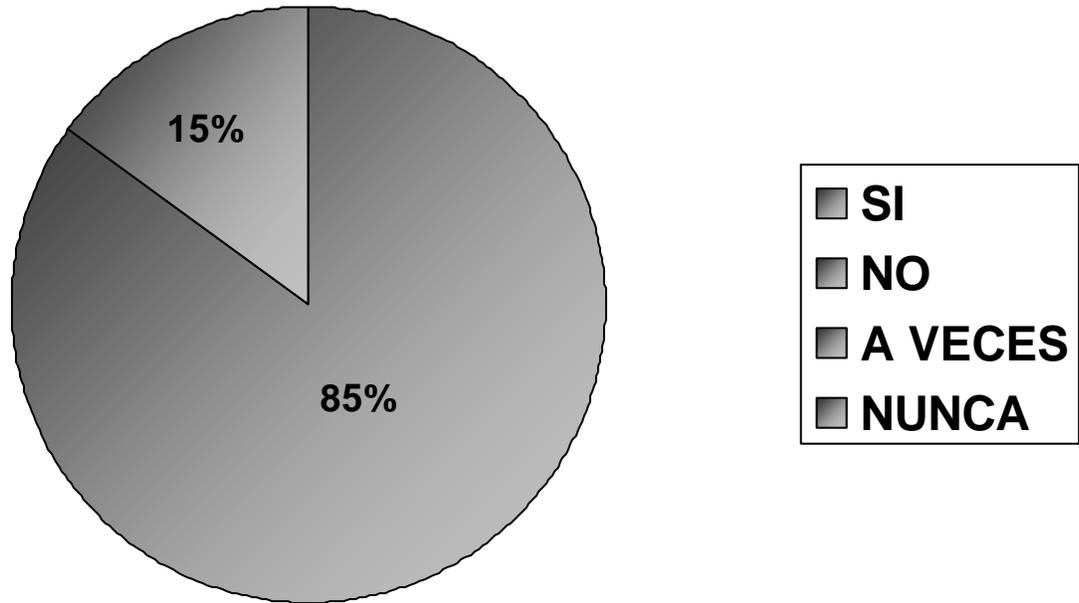
El tipo de comunicación que se maneja dentro del IMSS es ascendente:



El 80% del personal encuestado dio a conocer que la comunicación que se maneja en el IMSS es ascendente, y el 20% restante dice que no.

Lo que significa que la mayoría del personal siente que si se le esta tomando en cuenta para dar su opinión con respecto a problemas que puedan surgir dentro del instituto así como para dar su punto de vista en la toma de decisiones de cualquier suceso que se pueda dar dentro de su área laboral.

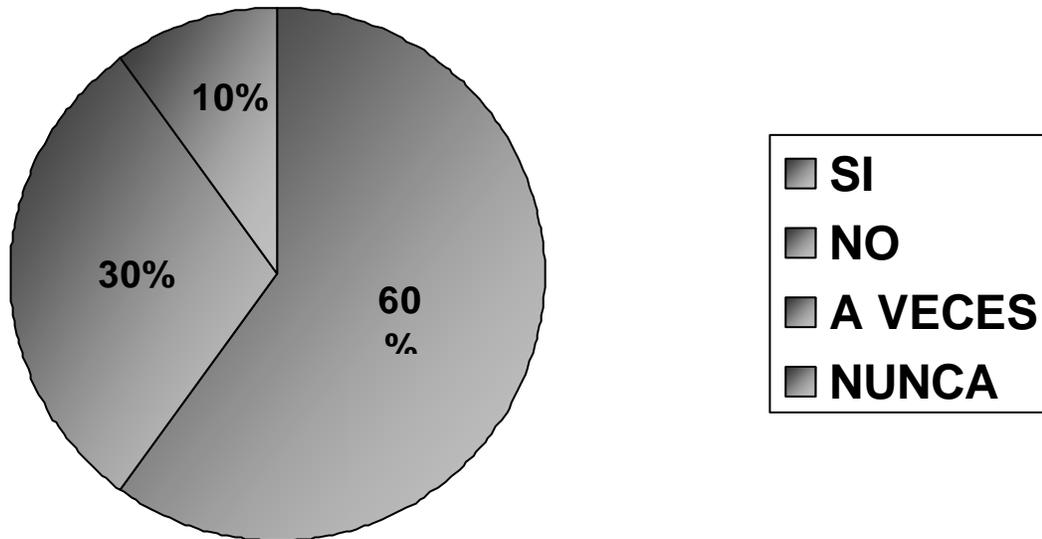
El tipo de comunicación que se maneja dentro del IMSS es descendente:



El 85% del personal encuestado nos dio a conocer que la comunicación que se maneja en el IMSS es descendente, y el 15% nos dijo que solo a veces se usa este tipo de comunicación.

Lo que significa que dentro del instituto la mayoría del personal encuestado opina que se manejan los dos tipos de comunicación lo que hace que el personal este en contacto constante con los directivos y así poder juntos encontrar soluciones a futuros problemas que puedan surgir.

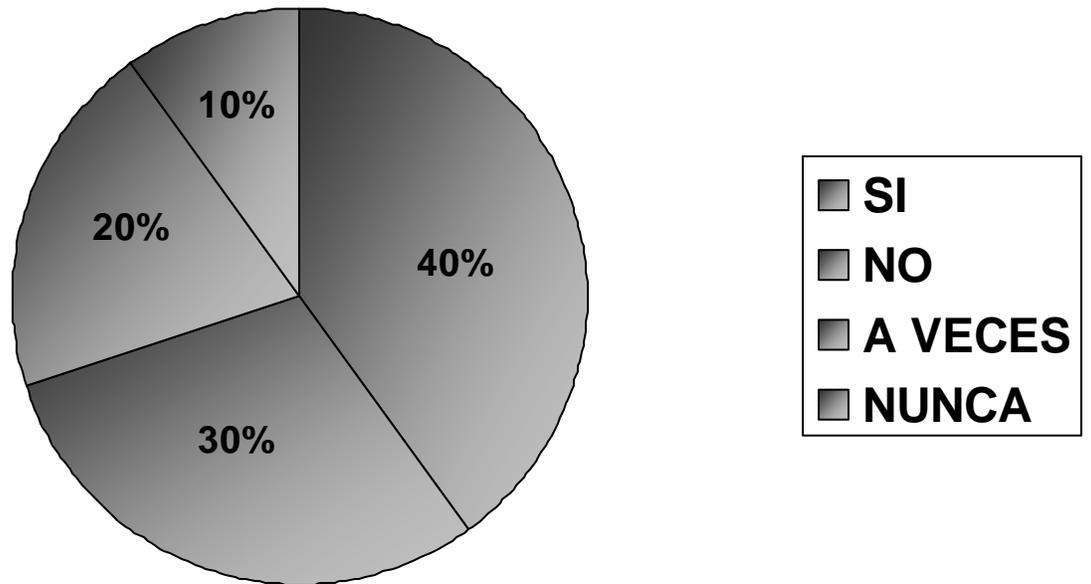
Usted considera que el personal esta a gusto con el tipo de comunicación que se maneja dentro en el instituto:



Dentro del instituto se dio a conocer que solo el 60% del personal se encuentra a gusto con el tipo de comunicación que se maneja, el 30% no esta a gusto y el 10% solo a veces se siente a gusto con el tipo de comunicación manejado dentro del IMSS.

Dentro de este gráfica se puede observar que no todo el personal se encuentra a gusto con la comunicación que se maneja dentro del instituto por lo cual yo considero que se pueden realizar diferentes tipos de actividades en las cuales el personal de su opinión acerca de cómo le gustaría que fuera la comunicación dentro del instituto, de esta manera todos se encontrarían a gusto y se desenvolverían mejor y habría cada día un mejor trato para los derechohabientes.

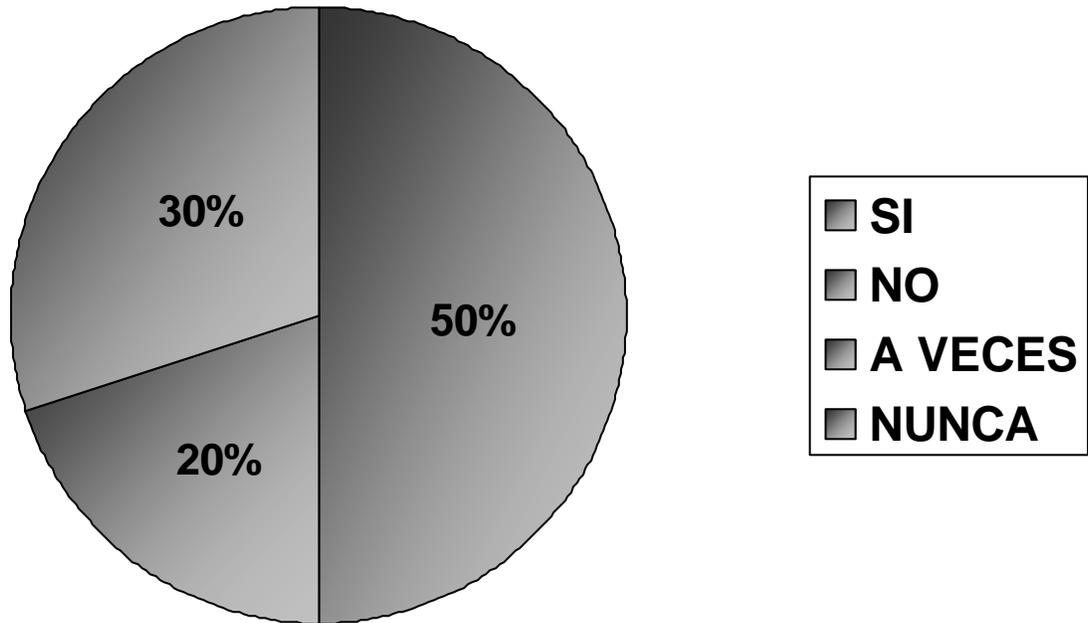
Usted considera que los recursos humanos con los que se cuenta en el IMSS son los necesarios para los derechohabientes:



El 40% del personal encuestado considera que si existe el recurso humano necesario para el derechohabiente, el 30% no lo considera así, el 20% dice que solo a veces y el 10% restante opina que nunca.

Dentro de esta gráfica se puede ver que la existe un poco de desacuerdo por que parte de el personal opina que no se cuenta con el personal suficiente para el derechohabiente, por lo tanto considero que se debe de realizar un estudio en cuanto a los derechohabientes para saber si estos lo creen así para que de igual manera el directivo tome cartas en el asunto.

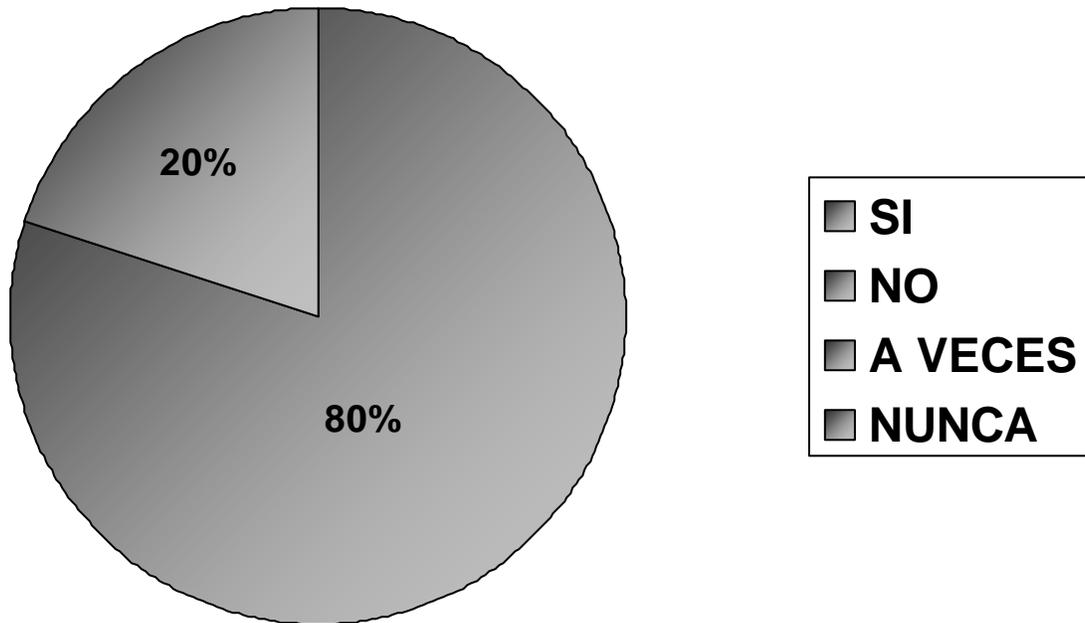
Usted considera que la comunicación que se tiene con el derechohabiente es la más adecuada:



El 50% del personal encuestado considera que la comunicación que recibe el derechohabiente es la mas adecuada, el 20% no considera que es la mas adecuada, y el 30% restante lo considera que solo a veces es la más adecuada.

Como podemos darnos cuenta en esta gráfica solo la mitad del personal encuestado considera que la comunicación con el derechohabiente es adecuada, por lo tanto se deben poner cartas en el asunto con respecto a esto ya que los derechohabientes son la parte más importante del IMSS.

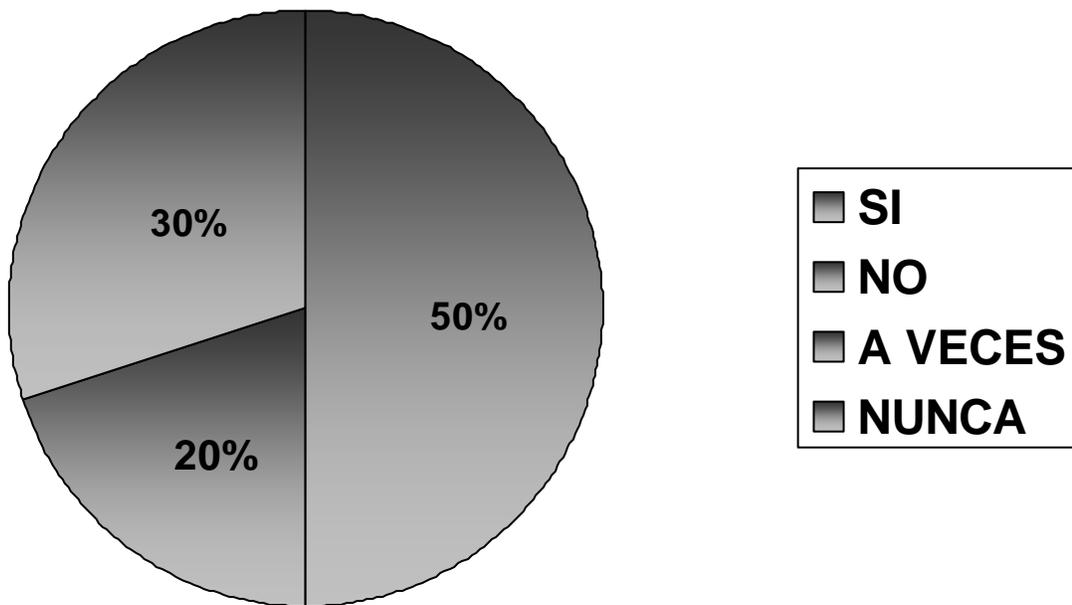
**Usted para comunicar al personal cualquier suceso dentro del instituto
utiliza memorandums:**



El 80% del personal encuestado nos dio a conocer que utiliza memorandums para comunicar cualquier suceso y 20% restante solo a veces utiliza este tipo de documentación.

En esta gráfica se indica que la mayor parte del personal encuestado respondió que si se manejan memorandums lo que para mi es algo muy bueno ya que es una manera en que los directivos como el personal tengan informes continuamente acerca de cualquier suceso que por falta de tiempo no se pueden dar a conocer personalmente.

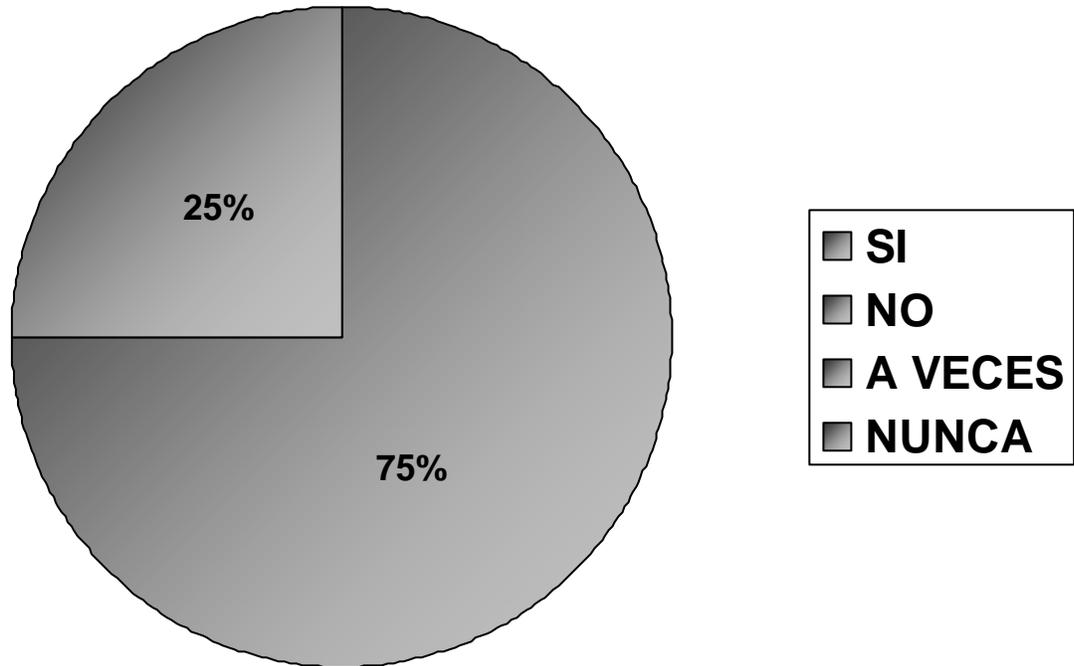
Usted para comunicar al personal cualquier suceso que se lleve a cabo dentro del instituto utiliza mails:



El 50% del personal encuestado utiliza mails para comunicar cualquier suceso que se lleve a cabo dentro del IMSS, el 20% no hace uso de este tipo de comunicación y el 30% restante solo a veces hace uso de estos.

En esta gráfica nos podemos dar cuenta que si se llega a manejar diversas actividades vía Internet, lo cual hace que el instituto este mejorando cada día con lo que respecta a tecnología que es de gran ayuda para la comunicación entre el personal.

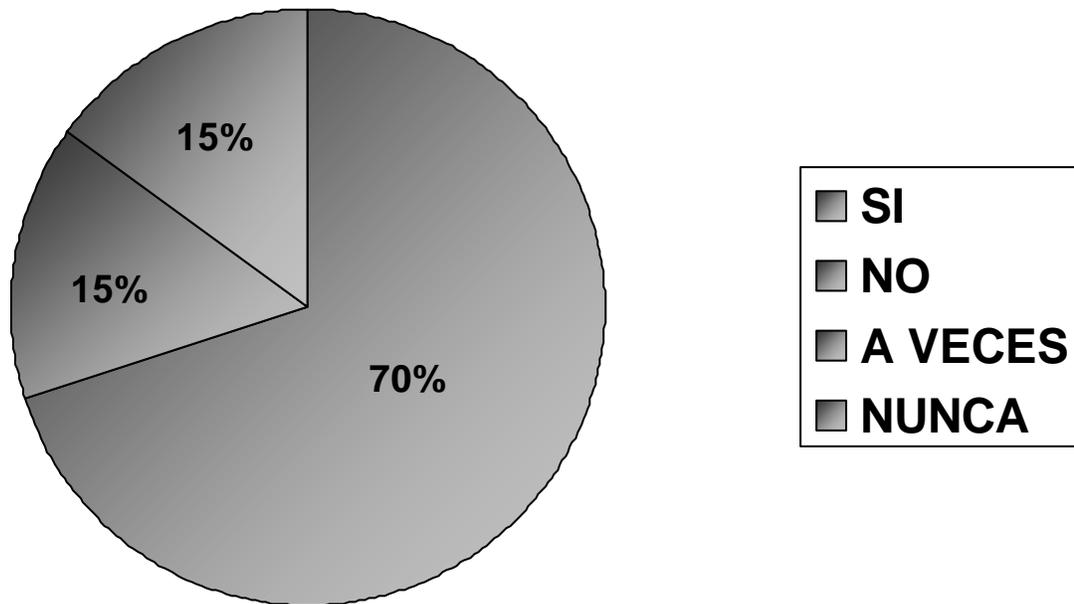
Para comunicar cualquier suceso dentro del IMSS usted habla personalmente con el recurso humano:



El 75% del personal encuestado nos dio a conocer que si existe comunicación personal para dar a conocer cualquier suceso que se lleve a cabo dentro del instituto y el 25% restante dijo que solo a veces se da este tipo de comunicación.

Como podemos observar en esta gráfica la mayoría del personal nos da a conocer que existe comunicación personalmente entre los trabajadores del instituto lo que hace que puedan expresar cualquier disgusto o satisfacción con respecto algún suceso ocurrido dentro del área laboral.

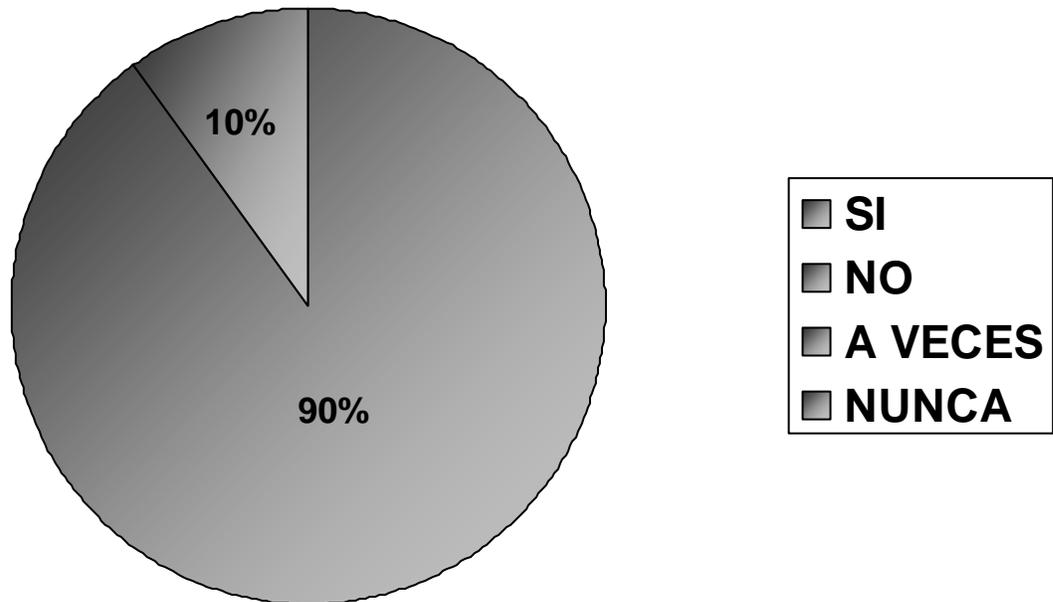
Usted considera que el ambiente laboral que se tiene dentro del IMSS es bueno:



El 70% del personal encuestado considera que existe un buen ambiente laboral dentro del instituto, el 15% considera que no es así y el 15% restante considera que solo a veces existe un buen ambiente laboral.

Dentro de esta gráfica nos podemos dar cuenta que la mayoría del personal siente que el ambiente laboral es bueno, lo cual hace que exista cada día un mejor desempeño ya que no se sentirán tensos o con algún disgusto dentro de su área laboral

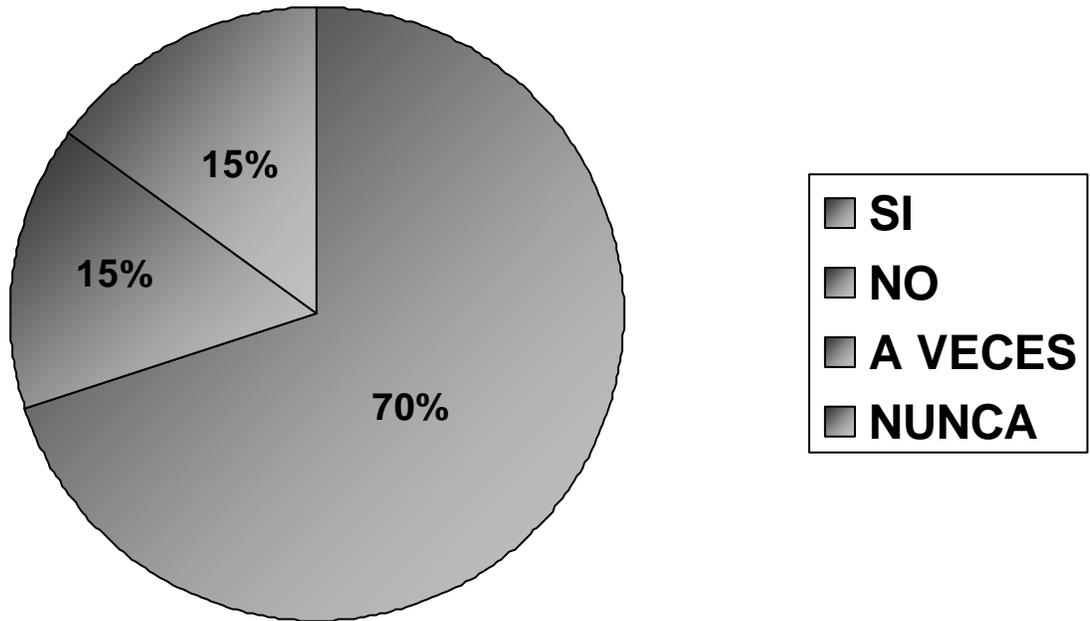
Usted considera que el evitar conflictos personales ayuda a mejorar el ambiente laboral:



El 90% del personal encuestado dentro del IMSS considera que el evitar conflictos personales ayuda al mejorar el ambiente laboral y 10% restante esto lo considera así solo a veces.

La mayoría del personal considera que el evitar conflictos personales mejora el ambiente laboral, lo que significa que un ambiente cordial y sin conflictos que tengan que ver con el trabajo mejorara cada día la comunicación.

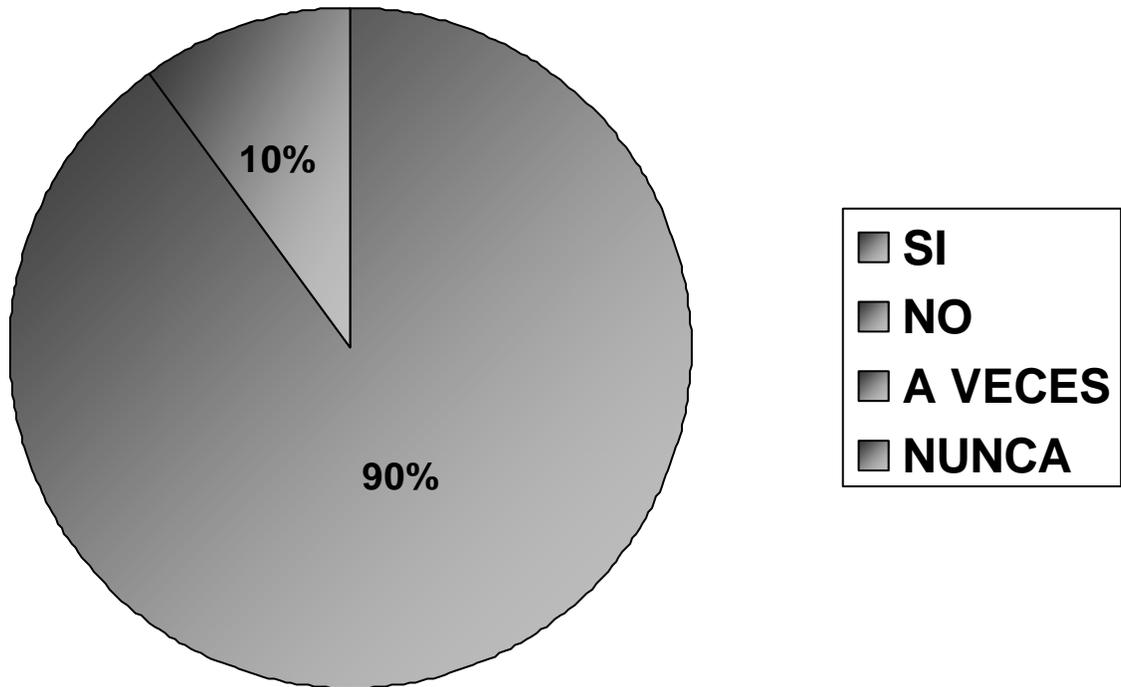
Usted considera que si la comunicación medico/paciente es más explícita ayuda al mejoramiento del ambiente laboral



El 70% del personal encuestado considera que si la comunicación Médico \ paciente es mas explícita ayuda a un mejor ambiente laboral, el 15% no lo considera así y el 15% restante considera esto solo a veces.

Dentro de esta gráfica nos podemos dar cuenta que la mayoría de el personal considera que si existe una comunicación explícita con los derechohabientes, lo que significa que habrá un mejoramiento del ambiente laboral, ya que no existirán problemas con ellos.

Usted considera que la comunicación es importante para que exista un buen ambiente laboral:



El 90% del personal encuestado considera que la comunicación es importante para que exista un buen ambiente laboral y el 10% restante solo a veces lo considera así.

Dentro de esta gráfica podemos darnos cuenta que la mayoría concuerda en que la comunicación es importante para que exista un buen ambiente laboral, lo que para mí significa que dentro del instituto u otra empresa la comunicación es la base para que todo el personal se sienta a gusto en su trabajo y así se respire un buen ambiente laboral, todo esto para que cada día surjan nuevos mejoramientos para los empleado como para los derechohabientes.

Capítulo 4

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue el conocer como influye la comunicación en los recursos humanos del Instituto Mexicano del Seguro Social y saber si ésta afecta el ambiente laboral de los trabajadores.

Este objetivo fue alcanzado gracias a que tanto el IMSS como los trabajadores no pusieron limitación alguna para con nosotros ya que contaron con el tiempo necesario para facilitar la información adecuada y al final lograr encontrar una respuesta al objetivo planteado.

Primero que nada debemos entender que la comunicación es la transferencia de información y su comprensión de una persona a otra; por lo que muchas veces esta puede interferir en el ambiente laboral de la institución y afectar a los trabajadores de manera que estos ya no se sientan a gusto dentro de su ambiente de trabajo.

Al finalizar este trabajo se llegó a la conclusión que la investigación realizada durante aproximadamente un año en el IMSS dio como resultado que la

comunicación existente dentro del instituto es buena, y esto ayuda a que el personal tenga un mejor desempeño laboral, una buena solución de problemas así como un mejor ambiente laboral. Todo esto lo pudimos concluir observando las respuestas que fueron proporcionadas al aplicar el instrumento ya que la mayoría del personal se encuentra a gusto con el trato que se da entre ellos y que el instituto les otorga una comunicación ascendente por medio de la cual pueden dar a conocer todas sus insatisfacciones con respecto a todo lo que ocurre dentro del área laboral, por lo cual al facilitarnos toda esta información pudimos darnos cuenta que el instituto mejora cada día con respecto a su desempeño laboral ya que se sienten más a gusto con su trabajo y con el ambiente que se respira dentro de el instituto.

Aunque todo indica que el instituto se encuentra en un buen estado dentro de su comunicación, se debe tomar en cuenta que en cada etapa de la comunicación pueden ocurrir fallas: en la codificación del mensaje por parte del emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje por parte del receptor. El ruido ciertamente puede interferir en la comunicación eficaz en cualquier etapa del proceso.

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto de administradores como de empleados en general, los cuales persiguen un propósito común. El grado de eficacia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados.

Por lo tanto al concluir esta investigación se dio a conocer que la hipótesis de trabajo es aceptada ya que una eficaz comunicación entre los empleados del IMSS influye en el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

4.2 Sugerencias

La investigación me permitió hacer algunas sugerencias que pueden ser de gran utilidad para el IMSS, ya que siempre se debe tomar en cuenta que no todo el tiempo se encontrará en un buen estado debido a que todo ser humano tiene diferentes necesidades cada día con respecto a su ambiente laboral y este caso es el mejoramiento de la comunicación.

Las siguientes sugerencias pueden contribuir a derribar posibles barreras de la comunicación que se puedan presentar dentro del instituto:

- Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del fin propuesto.
- Para que la comunicación sea eficaz es preciso que la codificación y decodificación se realicen con símbolos familiares para el emisor y para el receptor del mensaje. Así, el administrador debe evitar la jerga técnica innecesaria, inteligible sólo para los expertos en su campo.
- La planeación de la comunicación se debe consultar a otras personas y alentar su participación en la recolección de datos, análisis del mensaje y selección de los medios apropiados. Un directivo, por ejemplo, puede pedirle a un colega que lea un memorando importante antes de que éste se distribuya en la organización. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.
- Es importante considerar las necesidades del recurso humano ya que son los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro lejano. Es probable que los empleados acepten más fácilmente

acciones impopulares que habrán de afectarles a corto plazo si en realidad les benefician a largo plazo.

- Hay un proverbio que dice que el tono hace la música. De igual manera, en la comunicación el tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en que se dice influyen en las reacciones del receptor del mensaje. Si un administrador autocrático les ordena a los supervisores bajo su mando que pongan en práctica una administración participativa, creará un vacío de credibilidad difícil de llenar.
- Con demasiada frecuencia se transmite información sin comunicación, dado que la comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Es posible saber si la comunicación ha sido comprendida si el emisor no recibe retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas, solicitando la contestación a una carta y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.
- La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Además, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo que cumplen sus propósitos individuales. Como se explicó al exponer la administración por objetivos (APO), el control no significa necesariamente control descendente. Por el contrario, la filosofía de la APO hace énfasis en el autocontrol, el cual demanda una comunicación clara y la comprensión de los criterios en los que se basa la medición del desempeño.
- La comunicación eficaz es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que precisa de comentarios adicionales.

Una comunicación escrita eficaz es quizá la excepción, no la regla; lo cierto es que ni el nivel de estudios ni la inteligencia garantizan una buena redacción. Muchas personas han adoptado la costumbre de emplear jerga técnica, que sólo puede ser comprendida por expertos en el mismo campo. Entre los problemas más comunes de la comunicación escrita destacan la omisión de la conclusión por parte del autor, o su ocultamiento en el informe; exceso de palabras; mal uso de la gramática; oraciones ineficazmente estructuradas y mala ortografía. Sin embargo, unos cuantos lineamientos pueden hacer mucho a favor del mejoramiento de la comunicación escrita:

- Use palabras y frases sencillas.
- Use palabras breves y conocidas.
- Use pronombres personales (como “tú” o “usted”) siempre que sea apropiado.
- Dé ilustraciones y ejemplos; use gráficas.
- Use oraciones y párrafos breves.
- Use verbos en voz activa, como “El administrador planea...”
- Evite palabras innecesarias.

Se le sugiere al IMSS que el estilo de redacción se adecue a la situación y al efecto que el autor desea producir. Específicamente se recomienda un estilo enérgico cuando el autor posee autoridad; el tono debe ser cortés, pero firme. El estilo pasivo es adecuado cuando la posición del autor es inferior a la del receptor del mensaje. El estilo personal es recomendable para la comunicación de buenas noticias y la realización de demandas persuasivas de acción. El estilo impersonal es generalmente correcto para la transmisión de información negativa. El estilo vivaz o menos colorido, combinación de los estilos impersonal y pasivo, puede ser apropiado para la redacción común de negocios.

Hay personas, ejecutivos inclusive, para las que la sola idea de tener que pronunciar un discurso les causa pesadillas. Pero pronunciar discursos y divertirse al hacerlo son cosas que pueden aprenderse.

Los administradores deben inspirar, conducir, comunicar una visión. Una idea clara del propósito de la organización es esencial pero insuficiente para dirigir. Esta visión debe articularse. Esto no sólo significa enunciar hechos, sino también darlos a conocer en tal forma que los empleados de la organización se sientan inspirados por el fortalecimiento de sus valores, de su orgullo y de sus objetivos personales.

Casi todas las sugerencias para el mejoramiento de la comunicación escrita se aplican también para mejorar la comunicación oral.

Una última de las recomendaciones que se le pueden dar al IMSS es que continúe con la buena comunicación entre sus trabajadores para que de igual manera esto ayude a que tengan un buen desenvolvimiento en su trabajo y los problemas personales queden fuera de su desenvolvimiento profesional así como el buen trato a los derechohabientes y otorgarles toda la información que estos requieran para que de esta manera se sientan en confianza y con una gran seguridad de que se les otorgara un buen servicio dentro del IMSS.

Por otra parte también se recomienda realizar juntas con mayor frecuencia para que dentro de estas se den a conocer problemas que se susciten dentro del IMSS así como para darles solución; todo lo anterior con la intención de que los trabajadores estén a gusto con su trabajo y se tenga la confianza suficiente para dar a conocer las inconformidades que puedan surgir dentro del área laboral.

Como conclusión podemos decir que el Instituto Mexicano del Seguro Social de la zona #2 de Cárdenas, Tabasco; cuenta con una buena comunicación que ayuda a tener un buen ambiente laboral.

Anexo 1

El cuestionario que se aplicara consta de 16 preguntas las cuales se le harán al personal que labora dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Zona #2 de cárdenas tabasco, estas serán contestadas por diferentes departamentos los cuales serán 5 directivos, 5 administrativos, 10 doctores, 10 enfermeras, 5 afanadores, 5 cocineros y 10 de mantenimiento), con el propósito de conocer la comunicación que se tiene dentro del IMSS.

1.- Usted considera que la comunicación utilizada en el IMSS es buena:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

2.- Usted considera que la comunicación ayuda al mejor desempeño del personal:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

3.- Usted considera que la comunicación entre el recurso humano del IMSS ayuda a que exista un buen ambiente laboral:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

4.- Usted considera que la comunicación entre el personal del IMSS ayuda a la solución de problemas que se presentan dentro de este:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

5.- El tipo de comunicación que se maneja dentro del IMSS es ascendente:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

6.- El tipo de comunicación que se maneja dentro del IMSS es descendente:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

7.- Usted considera que el personal esta a gusto con el tipo de comunicación que se maneja en el instituto:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

8.- Usted considera que los recursos humanos con los que se cuenta en el IMSS son los necesarios para los derechohabientes:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

9.- Usted considera que la comunicación que se tiene con el derechohabiente es la más adecuada:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

10.- Usted para comunicar al personal cualquier suceso dentro del instituto utiliza Memorandums:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

11.- Usted para comunicar al personal cualquier suceso que se lleve a cabo dentro del instituto utiliza mails:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

12.- Para comunicar cualquier suceso dentro del IMSS usted habla personalmente con el recurso humano:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

13.- Usted considera que el ambiente laboral que se tiene dentro del IMSS es bueno:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

14.- Usted considera que el evitar conflictos personales ayuda a mejorar el ambiente laboral:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

15.- Usted considera que si la comunicación Medico / paciente es mas explicita ayuda al mejoramiento del ambiente laboral:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

16.- Usted considera que la comunicación es importante para que exista un buen ambiente laboral:

- a) Si b) No c) A veces d) Nunca

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, L. Fernando, *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, Quinta Edición, Editorial Trillas, México, 1999.
2. Bartlett, Alton, *Cambio de la conducta organizacional*, Cuarta Reimpresión, Editorial Trillas, México 2002.
3. Berlo, David K., *El Proceso de la Comunicación*, Tercera Edición, Editorial El Ateneo, Argentina, 2004.
4. Chiavenato, Adalberto, *Administración, Proceso Administrativo*, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2001.
5. Chruden, Herbert / Sherman, Arthur, *Administración de personal*, Vigésima Cuarta Reimpresión, Editorial, México, 2005.
6. Ferrer Rodríguez, Eulalio, *Comunicación y Comunicología*, Primera Edición, Editorial Eufesa, México, 1982.
7. Gómez, Mejía, Luís R. / Balkin, David, *Administración*, 2da. Edición, Editorial Mc Graw Hill, España, 2003.
8. Keith Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial, Mc. Graw Hill, 2002.
9. Keith, David, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Undécima Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003.
10. Koontz, Harold, *Administración, Una Perspectiva Global*, Duodécima Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2004.
11. *Manual para la elaboración de tesis de licenciatura Universidad Autónoma de Veracruz Villa Rica*, S/F
12. Reeve, J, *Motivación y emoción*, Tercera Edición, Editorial Mc.Graw Hill, México, DF, 2002.
13. Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Personal "Relaciones Humanas"*, Primera Edición, Editorial LIMUSA, México, 2005.
14. Robbins, Stephen P. / Coulter, Mary, *Administración*, Octava Edición, Editorial PEARSON/ Educación, México, 2005.

15. Robbins, Stephen, *Administración de Recursos Humanos*, Primera Reimpresión, Editorial LIMUSA WILEY, México, 2003.
16. Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición, Editorial PEARSON, México, 2004.
17. S. Ross Raymond, *Persuasión, Comunicación y Relaciones interpersonales*, Primera Edición, Editorial Trillas, México, 1983.
18. Thomas, K, *Motivación y plenitud 8 horas al día*, Segunda Edición, Editorial Grijalbo, México, 2001.
19. Vroom, V./ Decci, E., *Motivación y alta dirección*, Editorial Trillas, 1999.
20. www.google.com (apartado de ambiente laboral).
21. www.altavista.com.mx (apartado de comunicación).