



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**COMUNICACIÓN Y SU INTERRELACIÓN CON LA
MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:
MANUAL DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES**

T E S I S

Que para obtener el título de Licenciada en Ciencias
de la Comunicación con Opción Terminal en
Comunicación Organizacional

PRESENTA

Miriam Hernández Ibarra

Directora de Tesis

Doctora. Adriana Reynaga Morales



Ciudad Universitaria, 2014



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.

“Hay amistades hechas de risas o dolores compartidos; otras de horas de escuela; otras de juegos de juventud, salidas, cines o diversiones; otras de un momento clave vivido en coincidencia...; y luego están aquellas que nacen sin saber por qué...

...incluso de silencios comprendidos, o de simpatía mutua sin explicación”.

*Antoine de Saint-Exupéry
El Principito*

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Las desveladas fueron muchas, los sacrificios demasiados, pero siempre han estado ustedes para enseñarme que a pesar de ser un camino difícil, todo esfuerzo vale la pena.

Gracias por su apoyo incondicional en mis locuras y seguir con todos mis sueños, por tenerme esa gran confianza en todo lo que hago. Gracias infinitas por su amor, su cariño, por aguantar mis berrinches, mi carácter, mis caprichos. Pero ante todo, gracias por hacer de mí la persona que soy, enseñándome el valor de cada una de las cosas que tengo en la vida. Sin ustedes este sueño no hubiese sido realidad.

¡LOS AMO INFINITAMENTE!

A EDGAR

La vida no pudo darme otro hermano mejor que tú, gracias por siempre hacerme reír, por enseñarme a vivir y a disfrutar cada momento. Agradezco enormemente tus consejos y el apoyo que me brindas siempre que lo necesito. Amo tu manera de ver la vida siempre.

Este sueño también es tuyo. ¡TE AMO HERMANO!

AGRADECIMIENTOS

*Sin ella este trabajo no hubiese sido el mismo. A mi asesora de tesis y maestra **ADRIANA REYNAGA MORALES** por su apoyo constante, su tiempo, paciencia y dedicación a este trabajo, por compartir sus conocimientos y su calidez humana. No me queda más que agradecerle su profesionalismo y entrega por la educación.*

*A mi máxima casa de estudios **UNAM**, por abrirme sus puertas y brindarme su calidad educativa y forjarme como profesionalista.
¡ORGULLOSAMENTE UNAM!*

*A mis **SINODALES**, por su tiempo, interés y dedicación al revisar este trabajo de tesis. Gracias por sus aportaciones y conocimientos.*

*A **IVAN**, porque tú ya eres como mi hermano, gracias por tu ayuda, motivación y compañía en mis desveladas de este trabajo. ¡Te quiero!*

*Tía **MARGARITA**, este sueño también es tuyo. Gracias por tu motivación siempre, por tu amor, cariño y la confianza que siempre me has dado.*

*A **ZAY Y CAROL** por ser como mis hermanas, por su apoyo incondicional, amor, cariño, confianza, secretos y todas las locuras compartidas. ¡Las amo!*

*A **PATY Y JAVI** por su amor y cariño, por mostrarme su apoyo incondicional siempre, por confiar siempre en mí y motivarme a ser mejor. Ante todo gracias por hacer a **PACO** parte de mí, el sin duda es el motor principal de todos mis sueños. ¡Los amo!*

*A mi colega, **LORENA DÍAZ** por su apoyo contante, consejos e interés en esta tesis. Por las noches de desvelo compartidas. ¡Te quiero amiga!*

SANDRA, KAREN, PAULA, BERE,
*Este trabajo también es de ustedes.
Por las noches de desvelo y estrés
en la Universidad, sin ustedes nada
de esto hubiese sido tan especial.*

*Aunque no nos unió la sangre,
nos unió la vida, **LUZ JUÁREZ**
este sueño también tuyo.
Gracias por tu apoyo e interés
constante en este trabajo.*

*A **MIGUEL ÁNGEL CRUZ** por tu interés
y motivación en esta tesis. Gracias
por caminar conmigo en este trabajo,
por siempre echarme porras para
alcanzar esta meta y compartir contigo este sueño.*

*A la familia **VLLA GÓMEZ** por brindarme
las puertas de su casa y hacerme parte
de su familia, en especial a **JESSICA,**
JERAL Y MARTHA por su amor y cariño.
¡Las quiero!*

*A la familia **IBARRA SANTOS** por ser
mi motivación en todo momento, por el
apoyo que siempre me han brindado, por
su amor, cariño e interés en mi vida.
¡Los amo!*

*A los que ya no están conmigo,
porque, donde quiera que se encuentren,
les llena de emoción esto logro.*

*A todos aquellos que se toman
su tiempo en leer esta tesis,
gracias por ser parte de ella.*

ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN	7

CAPÍTULO I Comunicación y motivación en la organización

1.1 ¿Qué es la comunicación?	11
1.2 El proceso de la comunicación	15
1.3 Elementos de la comunicación	17
1.4 Niveles de comunicación	21
1.5 Habilidades comunicacionales	26
1.6 Teorías de la comunicación relacionadas con la organización	28
1.6.1 Teoría clásica	29
1.6.2 Teoría de sistemas	30
1.6.3 Teoría humanista	31
1.6.4 Teoría de contingente	32
1.7 La organización	33
1.8 Comunicación organizacional	37
1.8.1 Comunicación externa	39
1.8.2 Comunicación interna	40
1.9 Comunicación y motivación	44

CAPÍTULO II El campo interdisciplinario de la motivación

2.1 Antecedentes de la motivación	49
2.2 ¿Qué es la motivación?	50
2.3 El proceso de la motivación	56
2.4 Enfoques multidisciplinares de la motivación	58
2.5 La motivación en la teoría organizacional	59
2.6 Escuelas del comportamiento humano	60
2.7 Teoría Humanista	62
2.7.1 Elton Mayo	63
2.7.2 Kurt Lewin	64
2.7.3 Rensis Likert	65
2.7.4 Abraham Maslow	67
2.7.5 Chris Argyris	73
2.7.6 Frederick Herzberg	74
2.7.7 McClelland	76
2.7.8 Douglas McGregor	76
2.8 La teoría humanista y su relación con la comunicación y la motivación	78
2.9 Propuesta de Modelo de Motivación para la creación del Manual Organizacional de Motivación	81

CAPÍTULO III La desmotivación en la organización

3.1 La desmotivación	88
3.2 La motivación para trabajar	92
3.3 Establecimiento de metas	95

3.4 Elementos del establecimiento de metas	96
3.5 Clima Organizacional	98
3.5.1 Los grupos de trabajo y el proceso grupal	105
3.5.2 Los equipos de trabajo	112
3.6 La función de la comunicación como procesos de motivación en la organización	113

CAPÍTULO IV Motivación como solución a la productividad y eficiencia en las organizaciones

3.1 La comunicación y su relación con la motivación	116
3.2 Técnicas de motivación	117
3.3 Estrategias de motivación	122
3.4 Manual de programas motivacionales que contribuya a elevar y hacer más fáciles los procesos de comunicación para alcanzar una mayor eficiencia y compromiso por parte de los públicos internos.	130

CONCLUSIONES GENERALES	145
ANEXOS	148
GLOSARIO	150
BIBLIOGRAFÍA	153
HEMEROGRAFÍA	160
CIBERGRAFÍA	160

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal revisar los distintos enfoques teórico-conceptuales sobre la comunicación interna y los factores que inciden en la motivación laboral, con el fin de proponer un Manual de programas motivacionales práctico y de fácil entendimiento para cualquier tipo de organización.

Dicho Manual surge a partir del análisis y estudio de la comunicación en las organizaciones desde las diferentes teorías de la organización; la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría de sistemas y la teoría contingente.

Para esta tesis se pone mayor énfasis en la teoría humanista, misma que se enfoca en la comunicación informal, aunque no descarta la comunicación formal, así mismo toma en cuenta el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y considera a la motivación humana como un elemento que influye en la productividad.

Así mismo, se retoma la pirámide de necesidades de Abraham Maslow para proponer un modelo de motivación para la creación del Manual Organizacional de Motivación.

La comunicación y motivación permiten entender las relaciones con los trabajadores, por lo cual, la importancia de esta tesis radica en darle trascendencia a la comunicación y en este caso a la comunicación organizacional mediante la motivación como parte de la comunicación estratégica.

Con lo que se busca contribuir, elevar y hacer más fáciles los procesos de comunicación, orientado a su vez para fortalecer el factor de seguridad y autorrealización personal en el trabajo, con lo cual se pretende formalizar los estímulos ideales que permitan impactar en la productividad organizacional.

Partiendo de la hipótesis de que son pocas las organizaciones que cuentan con un proyecto de comunicación organizacional formalizado que les permita mejorar sus prácticas motivacionales para sus empleados y por lo cual se vuelve necesario contar con un Manual.

En la actualidad tanto en organizaciones de carácter público como privado se identifica la problemática de una carencia de motivación, cuyos síntomas se ven directamente reflejados en la productividad y el comportamiento organizacional; convirtiéndose en un proceso complejo que involucra aspectos sociales, culturales, psicológicos y económicos, entre otros.

Desde las diferentes disciplinas que la estudian como la Administración, la Psicología, los Recursos Humanos así como la Comunicación; la motivación es importante ya que impacta no sólo de manera interna como lo ve la comunicación sino también de manera externa en el desarrollo económico logrando un mayor beneficio para las empresas.

Por lo tanto, se presenta este análisis del fenómeno de la motivación, vista desde la perspectiva de las ciencias administrativas y de la comunicación organizacional, teniendo como objetivo conocer y explicar su origen, conceptualización, utilización y modalidades dentro de la comunicación y el desarrollo organizacional.

De acuerdo con algunos artículos, estudios, entrevistas, especialistas y entre otros; la motivación laboral se ha convertido en un elemento importante en los procesos de comunicación que se les brinda a los empleados, lo cual les ofrece seguridad y autorrealización personal.

Con el Manual se busca solucionar los problemas de la baja productividad organizacional ocasionada por la falta de motivación mediante programas sobre este rubro que contribuya a elevar y hacer más fáciles los procesos de comunicación para alcanzar una mayor eficiencia y compromiso por parte de los públicos internos.

A pesar de que la motivación es un tanto difícil de mediar ya que es un factor personal y que integran otros factores tanto físicos como psicológicos, existen pruebas psicológicas, encuestas de clima organizacional, entre otras evaluaciones que permiten identificar las necesidades de los trabajadores.

En el primer capítulo se abordan conceptos referentes a la comunicación, como es su definición, el proceso de la comunicación, los elementos que la integran, así como sus niveles. Por otra parte también se explicará qué es una organización, la comunicación organizacional, tipos de comunicación en la organización, así como una breve referencia de la motivación y la comunicación en conjunto.

En el segundo capítulo se habla del origen y definición de la motivación, el proceso de la motivación, así como la teoría organizacional, la teoría humanista y dentro de esta, las teorías referentes a la motivación, así como sus principales exponentes y sus aportaciones respecto a la motivación laboral.

En el tercer capítulo se analiza el concepto de desmotivación en el organización, así como qué es lo que motiva hoy en día a los trabajadores, la importancia de establecer metas, los elementos de las misma, el clima organizacional, así como los grupos de trabajo en la organización, el proceso grupal y la importancia de la comunicación en la organizacional.

En el cuarto capítulo, se habla acerca de la comunicación y su relación con la motivación, así como algunas de las técnicas, estrategias, las variables que pueden afectar este proceso.

Por último dentro de este cuarto capítulo se encuentra el Manual de programas motivacionales al cual se le dará por nombre (MOM) Manual Organizacional de Motivación, con el cual se pretende formalizar los estímulos ideales para generar en los trabajadores una mayor productividad y eficacia para desempeñar su trabajo.

El Manual está elaborado de acuerdo con aspectos como lo son la automotivación, los puestos de trabajo adecuados, la participación del trabajador, la valoración de tareas, el reconocimiento de trabajo, así como un salario motivador. Las actividades están desarrolladas con base en los elementos de un plan de comunicación.

Cabe mencionar que todo este trabajo es un acercamiento desde la comunicación para poder conocer y explicar su origen, crecimiento e importancia de la motivación en la organización.

CAPÍTULO I COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

La comunicación es el proceso social más común y utilizado por el ser humano puesto que todo comunica: escribir, leer, escuchar y hablar, entre otras, son maneras de comunicarnos, mismas que permiten interactuar y convivir con el resto de sus congéneres compartiendo ideas, opiniones, creencias, señales, información, emociones y motivaciones.

El ser humano se comunica con la intención de llegar a algún objetivo, por lo que no se puede transmitir un mensaje sin intención alguna y cada que se establece el proceso de comunicación se pretende influir a alguien más.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* con los significados de poner en común, compartir, participar de algo común. Es decir que al comunicar pretendemos establecer algo con alguien, ya sea alguna información, idea, actitud y valor. En lo que Aranguren dice que “será comunicación toda transmisión de información que implica la emisión, conducción y recepción de un determinado mensaje”¹.

Por esta razón el hombre se encuentra inmerso siempre en una interacción constante con el otro, participando de algo común como por ejemplo ponerse de

¹ Florencio García-Madrigal y Carlos Vicén Antolín. Fundamentos de comunicación humana. México. Mira Editores. 1994. Pág.15.

acuerdo para comer, para llegar a cierta hora e incluso para colaborar en equipo para alcanzar ciertas metas.

Por ello se entiende la comunicación no sólo como un intercambio de información sino una interdependencia y logro de objetivos comunes entre los actores que a su vez les permite desarrollarse y adaptarse a su entorno en la vida diaria.

Es decir, no basta sólo con transmitir la información de un emisor a un receptor y viceversa, sino que ésta a su vez debe ser procesada y comprendida por ambos, de tal modo que exista un cambio de ideología influyendo en el cambio de opinión uno de otro, generando así una interdependencia.

El intercambio de información que se da entre emisor y receptor surge como resultado de la necesidad de expresión humana, lo cual a su vez se convierte en un elemento de motivación. Ernesto Galeano menciona que la comunicación es “un proceso mediante el cual un emisor transmite mensajes a un receptor mediante un código común a ambos, con la finalidad de hacerle llegar una determinada información, y así persuadirlo según convenga a sus propósitos”².

El ser humano por naturaleza necesita de la comunicación para establecer relaciones humanas que le permiten llevar a cabo el proceso de socialización, por lo cual es inevitable que, ya sea de manera verbal o no verbal, nos comunicamos en cualquiera que sea el contexto.

² Ernesto Galeano. Modelos de comunicación desde los esquemas de estímulo-respuesta a la comunicación contingente. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1977. Pág.112.

Dance y Bouza agregan que la comunicación es retroactiva, no necesariamente intencional y cultural. Es decir, el emisor y receptor no sólo asumen su rol sino que juegan con ellos llevando a cabo una retroalimentación, por lo que las reacciones que se tienen no están premeditadas, pero sí sometidas a normas, reglas o creencias de los contextos culturales.

La comunicación se transforma así en una necesidad social para el intercambio de información con la finalidad de fomentar ya sea de manera verbal o no verbal, pero también se convierte en una habilidad para lograr la supervivencia en su entorno.

Una de las primeras definiciones de comunicación que ya desglosa algunos de sus elementos parte a raíz de la retórica de Aristóteles, la cual define como “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”³ en la cual establece la existencia de un emisor y un receptor; es decir, el que tiene a su alcance los medios de persuasión y por otro lado el que debe ser persuadido.

Para el siglo XX Claude Shannon define la comunicación como “un proceso de transferencia de información”⁴ en el cual existe un emisor y un receptor para la existencia de la transferencia, mientras Carl I. Hovland la define como “el proceso mediante el cual un ente o individuo trasmite estímulos para modificar la conducta de otros entes o individuos”⁵, lo cual engloba un emisor, mensaje y receptor donde el primero emisor pretende cambiar la conducta de su receptor mediante un mensaje persuasivo.

³ *Ibidem*. Pág.12.

⁴ *Ídem*.

⁵ *Ídem*.

En este proceso de comunicación, además de involucrarse la transferencia de información, también se involucran sentimientos, emociones, estímulos, conductas y motivaciones, lo cual provoca que el intercambio sea interdependiente entre el emisor y receptor.

Al respecto Berelson y Steiner, citados en el libro “Una Taxonomía de Conceptos de Comunicación” de Reed Blake, define a la comunicación como “la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficos, etc. El acto o proceso de transmisión es lo que habitualmente se llama comunicación”⁶. Es por ello que para obtener una comunicación eficiente no basta sólo con la transmisión de información y su almacenamiento sino que ésta a su vez debe ser procesada y decodificada por su receptor, mismo que debe dar una respuesta para el emisor con el fin de fomentar un cambio de percepción en el otro y contemplar el valor de su contribución en el trabajo.

A su vez Pau Aragonés define comunicación como “el fundamento de las relaciones entre las personas y de su actividad intelectual, cualquiera que sea su forma de expansión, que está determinada por la relación del ser humano con su entorno social en que se identifica o confrontan sus posiciones”⁷. Así la comunicación no sólo significa adquirir información, sino desarrollar la habilidad de seleccionarla, organizarla e interpretarla para darle un sentido y uso adecuado.

⁶ Reed Blake. Una taxonomía de conceptos de comunicación. México. Ediciones Nuevomar. 1977. Pág.3.

⁷ Pau Aragonés. Empresa y medios de comunicación. Gestión 2000. Barcelona. 1998. Pág.21.

Son diversas las definiciones que se pueden dar del concepto comunicación, aunque para fines de este proyecto de investigación se entenderá como “un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo”⁸.

Es importante entenderla de una manera simple como un proceso de intercambio de información, ideas y objetivos, entre otros que además de generar una interdependencia entre emisor y receptor, les permite llevar a cabo una interacción en la cual intervienen sentimientos, estímulos y motivaciones, entre otros.

Podemos concluir que la comunicación permite gran parte de la actividad humana, ya sea de manera individual o grupal, a la vez que permite relacionarnos con otros individuos para llevar a cabo diferentes fines. En un principio el ser humano desarrollaba sus actividades de manera individual, sin embargo, posteriormente se vio en la necesidad de unirse con otros individuos para llevar a cabo un trabajo conjunto y coordinado.

1.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

A pesar de ser un término bastante trabajado cabe destacar que la comunicación es algo inherente al ser humano, lo cual le permite crear ámbitos que planifican su significación humana. Por ello F. Cordón señala que “el medio humano en la sociedad, y la comunicación es una acción privativamente humana”⁹, entendiendo

⁸ Carlos Ongallo. Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Dykinson. Madrid. 2007. Pág.14.

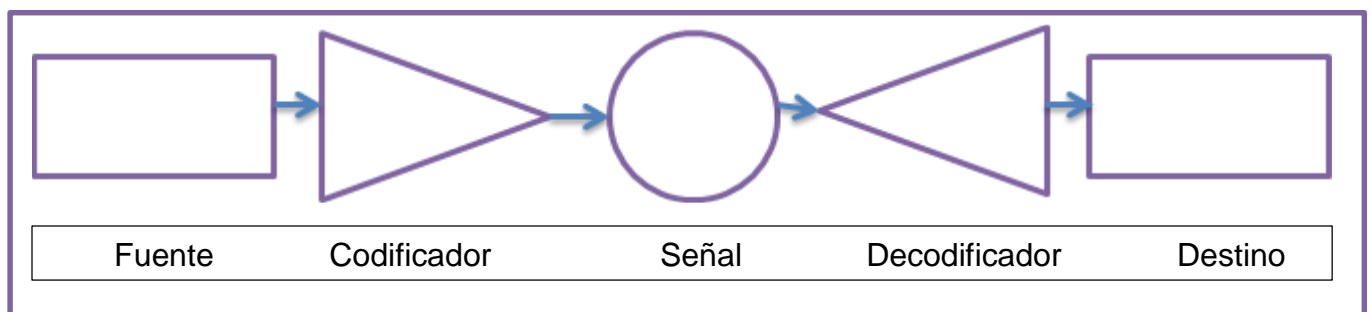
⁹ Wilbur Schramm. La ciencia de la comunicación humana. México. Grijalbo. 1982. Pág.1.2

que gracias a ésta es posible el proceso de socialización, el cual genera a la misma sociedad.

Para que el proceso de comunicación se lleve a cabo se requieren de seis elementos primordiales emisor, canal, mensaje, receptor, retroalimentación y ruido.

De manera simple el proceso consiste en que el emisor o también conocido como orador o fuente, necesite o quiera compartir algún mensaje con cierta información hacia el receptor o destinatario, donde tanto el emisor como el receptor compartan los mismos códigos, ya que no sólo es cuestión de intercambio de información sino de una codificación y decodificación constante por parte de ambos pues sólo de esta manera se puede lograr un verdadero proceso de comunicación.

Éste ha sido estudiado por diversos autores proponiendo cada uno de ellos diferentes esquemas. Uno de ellos es el de Wilbur Schramm en el libro Esquemas del proceso de la comunicación. (Cuadro 1):



Proceso de la comunicación (Cuadro 1)

Fuente: Carlos Fernández Collado. La comunicación humana (ciencia social). Pág. 4

En el esquema anterior se muestra de manera sencilla el proceso de comunicación, donde la fuente es el codificador; es decir, la primera persona que emite el mensaje a compartir mediante una señal, que es el código que ambos comparten, mientras que el destino es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Cabe mencionar que existen diferentes estudios sobre el proceso de comunicación, en los cuales se agregan, eliminan o refuerzan elementos con el único fin de crear un proceso integral y eficiente.

1.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Para entender mejor el proceso de comunicación es importante saber en qué consiste cada uno de sus seis elementos primordiales; emisor, canal, mensaje, receptor, retroalimentación y ruido.

a) Emisor

Constituye el primer elemento que se encuentra dentro del proceso de la comunicación, y que puede ser una persona o un grupo que envía un mensaje al receptor con la intención de persuadir, influir o cambiar su ideología. Se caracteriza por sus conocimientos y actitudes, expresándose mediante códigos orales, escritos, icónicos, cromáticos, simbólicos y sónicos. “el emisor puede ser una persona o un grupo, es el encargado de producir el mensaje, ya sea verbal, escrito o expresivo”¹⁰

A su vez, el emisor es también el codificador, ya que es él quien tiene la intención de compartir alguna información, experiencia, pensamiento, idea, gustos u opinión con el receptor.

El emisor cuenta con la capacidad de poder formular y codificar el mensaje que desea transmitir al receptor con la intención de persuadirlo, dicho mensaje esta

¹⁰ María Teresa Palomo Vallido. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid. ESIC Editorial. 2001. Pág. 134.

formulado a partir de las experiencias, costumbres, tradiciones, motivaciones y vivencias del receptor.

b) Canal

Por su parte, el canal es la vía por la cual circula el mensaje del emisor hacia el receptor, existen dos tipos de canales que son naturales y técnicos. El primero, es el aire que permite la transmisión de sonidos y pueden ser escuchados por el receptor, por medio del tacto, oído y vista, mientras que los técnicos incluyen los cables; es decir, la parte tangible como lo es un televisor o el radio.

Es por este medio que el mensaje puede llegar a su destino, el canal es seleccionado por el emisor dependiendo de la necesidad o situación en la que éste se encuentre, algunos canales son; la computadora, el papel, la radio, la televisión, el teléfono y el celular, entre otros.

c) Mensaje

Es el conjunto de signos que el emisor transmite al receptor, el cual se distingue por poseer las siguientes características; un contenido, un código y un contexto.

Para Ernesto Cesar Galeano el mensaje es “la expresión de la información que se desea transmitir”¹¹, un mensaje explica David K. Berlo “puede ser considerado como una conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código”¹², es por ello que para transmitir un mensaje es necesaria la selección de signos para

¹¹ Op. cit. Ernesto Cesar Galeano. Modelos de comunicación desde los esquemas de estímulo-respuesta a la comunicación contingente. Pág.117.

¹² David K. Berlo. El proceso de la comunicación. México. El Ateneo. 1992. Pág.24.

su construcción, sin olvidar sus tres características; un contenido, un código y un contexto.

El **contenido**, es lo que se quiere decir, la información, ideas o pensamientos que se tienen en la mente para compartir, de forma tal que éste pueda ser correctamente decodificado por el receptor sin ninguna alteración. Cabe destacar que no puede existir un mensaje sin un contenido.

Por su parte el **código**, es creado por el mismo emisor, ya que este necesita comunicarse de cualquier forma con el receptor, estos códigos pueden ser señales, símbolos, lenguaje y palabras, entre otros. Este código será la referencia bajo la cual se comuniquen emisor y receptor.

El código “es el modo, la forma en que se estructuran los símbolos o los mensajes, quedando traducidos o convertidos en un lenguaje comprensible para el receptor o para el canal que lo codificará y pondrá en otro o en el mismo código”¹³.

Por **contexto**, se tienen dos tipos: el cercano y el ambiental. El primero es el lugar donde se encuentra el mensaje, por ejemplo, un libro, enciclopedia, revista, anuncio y periódico, entre otras. El contexto cercano será todo lo que rodea al mensaje como ilustraciones, cuadros, mapas y diagramas, entre otras.

Por otro lado el contexto ambiental, es todo lo que rodea al receptor al momento de recibir el mensaje, por ejemplo, el lugar donde se encuentra, habitación, sala de estudio, escritorio y oficina por mencionar algunos ejemplos.

¹³ Carlos González Alonso. Principios básicos de la comunicación. México. Trillas. 1997. Pág.16.

d) Receptor

Es la persona seleccionada por el emisor para recibir su mensaje; conocido también como destinatario, quien al igual que el emisor, posee actitudes y conocimientos que expresa mediante códigos.

El receptor recibe el mensaje del emisor para concluir el proceso de comunicación, también se le conoce como decodificador, ya que es el encargado de interpretar y entender la información que le fue transmitida por el emisor, de tal modo que si éste no logra entenderla y decodificarla no se puede hablar de un proceso de comunicación completo, ni mucho menos de una retroalimentación.

El receptor puede ser a la vez emisor cuando formula y emite una respuesta, dando pauta a la retroalimentación.

e) Retroalimentación

Constituye la respuesta necesaria del receptor para llevar a cabo un verdadero proceso de comunicación, debido a que si no existe respuesta por parte de éste hacia el emisor, no se puede hablar de comunicación sino de difusión.

La retroalimentación es “un proceso de reacción causa-efecto que se produce entre la salida y entrada de uno o de todos los elementos que integran un acto de comunicación. Su función primordial es obtener un mejor ajuste y a la vez complementar la información emitida. Este proceso no se puede producir sin la emisión del mensaje, excepto en una forma primaria y tal vez, impersonal”¹⁴.

¹⁴ Ibídem. Pág.17.

Existen dos tipos de respuestas: las explícitas e implícitas. Las primeras son las expresadas como tales por el receptor, por ejemplo un debate que se llegara a generar entre emisor y receptor, mientras que las implícitas es la conducta del receptor ante su interacción con el emisor.

Sin importar el tipo de respuesta del receptor, es importante que exista, ya que sólo de esta manera podemos saber si existió un verdadero proceso de comunicación, no obstante algunas veces el proceso de comunicación no cumple con su propósito a causa de perturbaciones que también se conocen como ruido.

f) Ruido

Este elemento interviene justo al momento de la decodificación, interrumpiéndola o bien alterándola, de modo tal que el proceso de comunicación no se lleve a cabo satisfactoriamente.

Existen dos tipos de ruido: el de canal y el semánticos; el de canal se encuentra en el medio por el cual es enviado el mensaje, afectando su misma esencia, mientras que el semántico, son las distracciones del emisor o del receptor que a su vez afectan el mensaje, convirtiéndolo en equivoco, inconcluso o entendible.

1.4 NIVELES DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con Ruesch y Bateson existen cuatro niveles de comunicación Intrapersonal (dentro de uno), interpersonal (uno a uno), grupal (muchas personas) y cultural (grupos grandes de personas), aunque algunos autores los clasifican en comunicación interpersonal, comunicación grupal, comunicación de masas y

comunicación organizativa. Para este proyecto de investigación sólo se pondrá énfasis en el nivel interpersonal y grupal.

La comunicación *interpersonal* fue analizada por un grupo conocido como Escuela de Palo Alto, estableciendo que éste se lleva a cabo “cuando un individuo se encuentra con otro, existe el deseo de reducir la incertidumbre acerca del otro del modo más rápido posible: obteniendo información sobre el mismo.”¹⁵

Dentro de las investigaciones de esta tipología, Watzlawick destaca cinco axiomas básicos que De Vito resume de la siguiente manera: en primer lugar un individuo no puede no comunicar; en segundo, toda comunicación tienen por si sola un contenido y un aspecto relacional al que se le conoce como metacomunicación; tercero, el orden y la secuencia de las unidades comunicativas es importante a la hora de fijar el contexto y el resultado de la propia comunicación y por último los seres humanos pueden comunicarse de forma analógica y digital, así como mediante la interacción simétrica y complementaria.

En la primera de ellas se refleja un mismo nivel de comunicación entre los agentes de la misma; por ejemplo el dialogo entre un matrimonio, mientras que en la segunda a las personas les corresponde diferentes niveles dentro de la comunicación (superior-subordinado).

Por su parte la *comunicación grupal* tiene sus orígenes con Kurt Lewin, quien señaló que los seres humanos tienen un espacio vital subjetivo en el cual se establecen

¹⁵ Op. Cit. Carlos Ongallo. Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Pág. 22.

relaciones, asumen objetivos y enfrentan consecuencias con objetos que ocupan el mismo espacio.

Kurt Lewin asume que el grupo es vital en la vida de los individuos debido a que, el grupo proporciona estabilidad a la vida de la persona; el grupo es un vehículo para lograr objetivos vitales del individuo; los valores y actitudes de los individuos son influidos enormemente por los valores y actitudes del grupo y finalmente como parte del espacio vital, la persona busca lograr los objetivos del grupo, llegar a ellos y hacer de ellos parte de sus logros.

Lewin concluye en que “cada persona puede ser miembro de uno o varios grupos simultáneamente”¹⁶. Es por ello que la comunicación intergrupala se vuelve cada vez más importante pues contribuye a elevar y hacer más fáciles los procesos de comunicación para alcanzar una mayor eficiencia y compromiso por parte de los públicos internos, como lo analiza la comunicación organizacional, de la cual se hablara más adelante.

Es por ello que cuando se tienen dos o más personas en un intercambio de información (transmisión-recepción), hablamos de una comunicación grupal; a pesar de que este puede subdividirse creando la comunicación intergrupala ya antes mencionada; sin embargo “el hombre solo es incapaz de satisfacer sus necesidades y deseos (...) en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo”¹⁷, lo

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Mario Krieger. Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional-diagnostico e intervención. Buenos Aires. Pearson Education. 2001. Pág.153.

cual indica que el ser humano se adapta a sus distintas funciones en relación con su grupo de trabajo creando de esta manera la comunicación intergrupala; es decir; su relación uno a uno y a la vez entre muchas personas.

Por su parte la *comunicación de masas* se da mediante un proceso de elaboración y transmisión de mensajes a un gran público, este tipo de comunicación es de las más difíciles de conceptualizar a causa de su ubicuidad; “en la actualidad, los medios de comunicación de masas, la publicidad masiva y todos los elementos de la comunicación social (marketing electoral, internet, etc.) están alcanzando las mayores cotas de protagonismo de la historia”¹⁸. Uno de los mayores representantes de este tipo de comunicación es Marshall McLuhan, el cual trata la comunicación de masas como la esencia de la civilización occidental; haciendo la siguiente hipótesis: “el ser humano se adapta al entorno a través de un equilibrio (o distribución) de las percepciones de sus sentidos”¹⁹. Dicha hipótesis no se apega exactamente al modelo básico de comunicación; emisor, mensaje, canal y receptor; sino va más allá con las percepciones de los sentidos.

Mientras que la *comunicación organizativa*, se distingue de otros grupos humanos formales e informales gracias a su formalidad, jerarquía, tendencia a crecer y su duración; por su parte Strother define esta comunicación organizativa como “organizaciones como dos o más personas partícipes de una relación cooperativa,

¹⁸ Op. cit. Carlos Ongallo. Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Pág.26.

¹⁹ Ídem.

lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes”²⁰, esto a razón de compartir una estructura, objetivos, políticas, procedimientos y normas.

Por otra parte también existen otros tipos de comunicación con mayor especialización, en las que destacan la comunicación social, la comunicación política, la publicidad y la comunicación organizacional de la cual se hablará también en este apartado.

En el caso de la comunicación social, esta se encuentra enfocada a la sociedad con el objetivo de informar todo lo que pase en la misma; a fin de crear una conciencia de lo que pasa alrededor; este tipo de comunicación “hace posible la satisfacción de revisar la capacidad de las sociedades, instituciones e individuos para detectar, asimilar y encauzar la aceleración del cambio”²¹, generando de esta manera un mayor control y eficiencia de los cambios sociales.

Por su parte la comunicación política a pesar de ser un concepto multidimensional, es definida según Norris como “un proceso interactivo relativo a la transmisión de la información entre los actores políticos, los medios de información y el público”²²; este tipo de comunicación tiene como propósito influir en la opinión pública, a modo tal que haga cambiar de ideología a la sociedad.

Mientras que la publicidad es una manifestación moderna del siglo XIX, que crece a raíz de la aparición de las agencias en el siglo XX; la publicidad como tal es “un

²⁰ *Ibíd.* Pág.27.

²¹ Sergio Flores de Gortari y Emiliano O. Gutiérrez. *Hacia una comunicación administrativa integral*. México. Trillas. 1977. Pág.304.

²² Jacques Gerstlé. *La Comunicación política*. Santiago. LOM Ediciones. 2005. Pág.17.

proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que a través de los medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea, o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación”²³. Al respecto Ricardo Homs Quiroga²⁴, clasifica a la publicidad en comercial e institucional, donde la primera envía un mensaje persuasivo con el fin de comprar un producto o servicio, mientras que la institucional se encarga del cuidado de la imagen de producto.

No obstante tanto la comunicación social, política y la publicidad, contienen un mensaje persuasivo e influyente con el objeto de lograr en el consumidor/receptor, con un cambio de consciencia, ideología o decisión. Esto a través de los medios masivos de comunicación de masas.

1.5 HABILIDADES COMUNICACIONALES

Saber comunicar: saber comunicar un mensaje de manera adecuada lleva consigo una técnica, “la comunicación aun al ser compleja, puede ser bien desarrollada por todas las personas, siempre y cuando se siga un método de actuación”²⁵.

Para lo cual debemos tener un objetivo de nuestra comunicación, así como un mensaje a comunicar, dicho mensaje debe ser con expresiones y formas conocidas para el receptor de manera que se controle el mensaje para que sea captado correctamente.

²³ Uceda García. Las claves de la publicidad. Madrid. ESIC Editorial. 2001. Pág. 20-21 en: Ángel Luis Cervera Fantoni. Comunicación Total. Madrid. ESIC Editorial. 2006. Pág.156.

²⁴ Ricardo Homs Quiroga. La Comunicación en la empresa. México. Grupo Editorial Iberoamericano. 1990. Pág.64-65.

²⁵ Joaquín Rodríguez Valencia. Dirección moderna de organizaciones. México. Cengage Learning. 2008. Pág.200.

Saber escuchar: después de comunicar, escuchar es la segunda habilidad a desarrollar, dicha habilidad resulta difícil de desarrollar y a su vez importante ya que su comprensión repercute en la comunicación.

Saber preguntar: preguntar “es uno de los instrumentos más poderosos que se encuentran a nuestra disposición para dirigir, estimular una discusión y hacer participar a uno o varios miembros de un grupo”²⁶

Saber utilizar el silencio: el silencio es causa y consecuencia de escuchar, cuando nos responden alguna pregunta por ejemplo, podemos decir que el fin fue escuchado, pero también nuestro silencio interpreta que estamos de acuerdo.

Saber dar órdenes en el ámbito profesional: para poder “dar órdenes” en el ámbito de la comunicación, es importante la forma en la que se actúa. Dichas órdenes deben ser de manera clara, concisa y razonada en la medida de lo posible, no saturar con demasiadas órdenes y si es necesario dar un ejemplo.

Saber corregir a un empleado: para ello es importante que nuestros colaboradores reconozcan sus equivocaciones, ya que de esta manera se puede progresar y bien aprovechar la oportunidad para adquirir experiencia y no repetir el error.

Autores como W. E. Scott y T. R. Mitchell mencionan cuatro objetivos principales del proceso de comunicación en las organizaciones, que se resumen a continuación:

²⁶ Ibídem. Pág.201.

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados, al permitirles discutir actitudes, resolver ambigüedades respecto a sus puestos y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.
2. Obtener mayor dedicación hacia los objetivos organizacionales al motivar, controlar y evaluar el desempeño del personal. Utilizando la comunicación como principal herramienta.
3. Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones. La comunicación es una función vital de la información para resolver los problemas sencillos o complejos y tomar decisiones precisas para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional.
4. Aclarar las responsabilidades y la autoridad de los puestos, utilizando los manuales de organización, de procedimientos, de políticas, entre otros que proporcionan una mejor comunicación y retroalimentación.

1.6 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN

Las teorías de la organización inician de manera formal a principios del siglo XX y por lo tanto con una mayor aportación, dichas teorías se dividen en cuatro categorías: la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría de sistemas y la teoría de contingente.

1.6.1 TEORÍA CLÁSICA

En la teoría clásica o también conocida como administración científica, describe a la organización como un sistema cerrado y estático, se caracteriza por un sistema de control definido. Los primeros autores no contemplaron el aspecto de comunicación, sin embargo sus sucesores contemporáneos incluyen el concepto de comunicación, así como sus canales.

Esta teoría surge como respuesta a la época de la industrialización en los sistemas económicos estadounidenses y europeos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Sus principales teóricos fueron; Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber.

Un logro importante de esta teoría fue “la sistematización de la actividad organizada para determinar la “mejor” forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas, así como la manera óptima de operar”²⁷. Lo que dio pauta a iniciar el estudio de la comunicación en la organización. Sin embargo esta teoría solo se enfatiza en la comunicación “hacia abajo”, dando uso solamente para coordinar, controlar y ejercer autoridad.

En esta teoría se da un acercamiento al estudio de la comunicación en la organización, de manera que favorece a estructuras en pirámide, lo cual la llevo a desarrollar procesos de control mediante reglas orientadas a la motivación, sin embargo dicha motivación se basaba en el temor a la necesidad económica del trabajador, dejando de lado los sentimientos y necesidades de las personas. El

²⁷ Carlos Fernández Collado. La comunicación humana, ciencia social. México. Mc Graw-Hill. 1983. Pág.115.

hecho de tomar estas variables fue una de las principales críticas que recibió así como poner poco interés en el ambiente organizacional.

Por otra parte, la teoría clásica “no considera al flujo de comunicación interna como elemento clave para la consecución de objetivos, de hecho solo lo restringe al plano formal”²⁸. En conclusión, esta teoría solo ve a la comunicación como un instrumento para transmitir órdenes de los niveles superiores a inferiores, por lo que hace a un lado a los otros niveles de comunicación.

Se preocupa solo por el diseño y estructura de la organización, haciéndolo a un lado a los trabajadores, viéndolo como un ser racional y económico, donde el método de motivación era “premio y castigo”.

1.6.2 TEORÍA DE SISTEMAS

Desde sus inicios las organizaciones se han visto como un sistema compuesto de actividades interdependientes. Todas las partes afectan al todo y toda acción repercute en la organización.

La teoría de sistemas pone importancia en los flujos comunicativos de la organización y de esta con su entorno y define a la organización como un sistema en el cual se relacionan entre si y el medio, es decir, “la alteración de cualesquiera de las partes afecta al todo, la organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción de cada una de las partes, para conseguir un objetivo común”²⁹

²⁸ Carlos Bonilla Gutiérrez. La comunicación, función básica de las relaciones públicas. México. Trillas. 2001. Pág.32.

²⁹ Ídem.

1.6.3 TEORÍA HUMANISTA

La teoría humanista se desarrolla a finales de los años veinte y principio de los treinta, dicha teoría responde a la teoría clásica, considerando al elemento humano en las organizaciones. Autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris y Abraham Maslow fueron los pioneros de esta teoría.

Los inicios de la teoría humanista se consideran a partir de los estudios en la planta de la Western Electric Company de Hawthorne en 1939 por Roethlisberger y Dickson, donde “las relaciones humanas interpersonales entre los obreros, las normas de grupo y la forma de supervisión de liderazgo también afectaban el nivel de productividad de los obreros”³⁰.

Por lo tanto se puede concluir que no solo la productividad depende las condiciones físicas de trabajo, la psicología de los trabajadores así como de los incentivos económicos sino también de su interacción y la forma de comunicarse entre ellos, considerando también que existen factores sociales, culturales y psicológicos que motivan a los trabajadores sin necesidad de una remuneración económica.

Estos autores parten de una visión más completa de la naturaleza humana, así como la importancia en el desempeño y logros en la organización. Los representantes de esta teoría toman aspectos importantes como: el liderazgo, la motivación, las relaciones y comunicación informal, entre otras.

Se consideran como variables los aspectos sociales y humanos, los cuales producen el fenómeno de la productividad y no solo las variables físicas como se

³⁰ Op. Cit. Carlos Fernández Collado. La comunicación humana. (ciencia social) Pág.117.

creía en un principio como lo proponían la teoría clásica, de sistemas y de contingente. (Cuadro 2).

MOTIVACIÓN	
CAPACIDADES INNATAS	CAPACIDADES ADQUIRIDAS
Capacidad física	Habilidades
Capacidad intelectual	Conocimiento
Resistencia psíquica	Experiencia

Cuadro 2: Motivación.

Fuente: Jorge Aquino, Roberto Vola, Et. al. Recursos Humanos. Pág. 3 y 4.

1.6.4 TEORÍA DE CONTIGENTE

En esta teoría se menciona que muchas veces lo que es eficiente para una organización, para otra no lo es, esto debido a que “la configuración de tareas, la gente, la estructura y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización a otra”³¹.

En conclusión la aportación que hace dicha teoría es poder identificar las formas más eficaces en cada organización en cuanto a su relación y configuración con las variables de los subsistemas organizacionales tanto de manera interna como externa.

³¹ Ibídem. Pág.120.

1.7 LA ORGANIZACIÓN

Desde que nacemos el ser humano siempre se ha encontrado inmerso dentro de una organización; hospital, escuela, casa, iglesia, familia y empresa, entre otras. La organización se ha convertido en un lugar de vital importancia en la vida del ser humano, es en dicho lugar donde se encuentra la mayor parte de su tiempo.

Para Mario Krieger la organización es “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división de trabajo”³².

Cabe mencionar que no sólo se debe ver a una organización en un enfoque productivo como lo ve Mario Krieger, sino también hay que considerar los roles, funciones, reglas, entre otros procesos de institucionalización dentro de los grupos.

Es por ello que en toda organización del tipo que sea siempre existirá la comunicación, trabajar e interactuar en conjunto nos hace parte de una organización, no sólo en la vida laboral, sino también en el aspecto familiar, la organización es un puente que genera sentido de pertenencia en el individuo.

La raíz de la palabra organización proviene del griego organon, que significa instrumento, cabe mencionar que por organización se entiende el conjunto de dos o más personas unidas para lograr un objetivo o bien un fin en común. "Una organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta

³² Op. cit. Mario Krieger. Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional-diagnóstico e intervención. Buenos Aires. Pearson. 2001. Pág.3.

por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”³³, es por ello que cada que trabajamos para alcanzar un fin común se denomina organización, es decir un conjunto de seres trabajando organizadamente para alcanzar sus objetivos.

Para E. Schein citado en el libro de Sociología de las Organizaciones de Mario Kriger, define a la organización como “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas que procura el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”³⁴.

A diferencia de otros grupos humanos formales o informales, las organizaciones poseen ciertas características que las diferencian, entre ellas se encuentran; la formalidad, jerarquía, tendencia a crecer y la duración.

- a) Formalidad, una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma.
- b) Jerarquía, la cual es expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal.
- c) Tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar nuevos colaboradores conforme sea necesario.
- d) Duración, las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación.

³³ Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice Hall Hispanoamérica. 1994. Pág.3.

³⁴ Op. cit. Mario Kriger. Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional-diagnóstico e intervención. Pág.4.

Por otra parte Ivan Thompson las clasifica de la siguiente manera (Cuadro 3):

TIPOS DE ORGANIZACIÓN, DE ACUERDO A IVAN THOMPSON			
Organizaciones según sus fines Es decir, el principal motivo que tienen para realizar sus actividades.	Organización según su formalidad Es decir, tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones	Organizaciones según su grado de centralización Según la medida en la que la autoridad se delega.	Organizaciones según su tamaño De acuerdo al número de empleados, tipo de industria, sector de actividad, valor anual de ventas.
SE SUBDIVIDEN EN			
Organizaciones con fines de lucro Generan una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas	Organizaciones formales <i>Organización lineal.</i> Existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. <i>Organización funcional.</i> Separa, distingue y especializa. <i>Organización línea-staff</i> Combinación de los dos anteriores, busca incrementar ventajas.	Organizaciones centralizadas La autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad en la toma de decisiones que se delega en los niveles inferiores.	Microempresas Es de propiedad individual, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos. La administración, producción, ventas y finanzas puede atenderlos personalmente. Pequeñas empresas Entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen.
Organizaciones sin fines de lucro Cumplen con una determinada función en la sociedad sin	Organizaciones informales Medios no oficiales pero que influyen en la información.	Organizaciones descentralizadas La autoridad se delega en cadena de mando hasta	Medianas Empresas Intervienen varias personas, generalmente tienen sindicato,

pretender una ganancia o utilidad por ello.		donde sea posible.	hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. Grandes empresas Manejan capitales y financiamientos grandes. Tienen instalaciones propias, sus ventas son de una cantidad fuerte de dinero.
---	--	--------------------	---

Cuadro 2: Tipos de organización

Fuente: THOMPSON, Ivan. "Tipos de Organizaciones" en *Promonegocios.net* Dirección

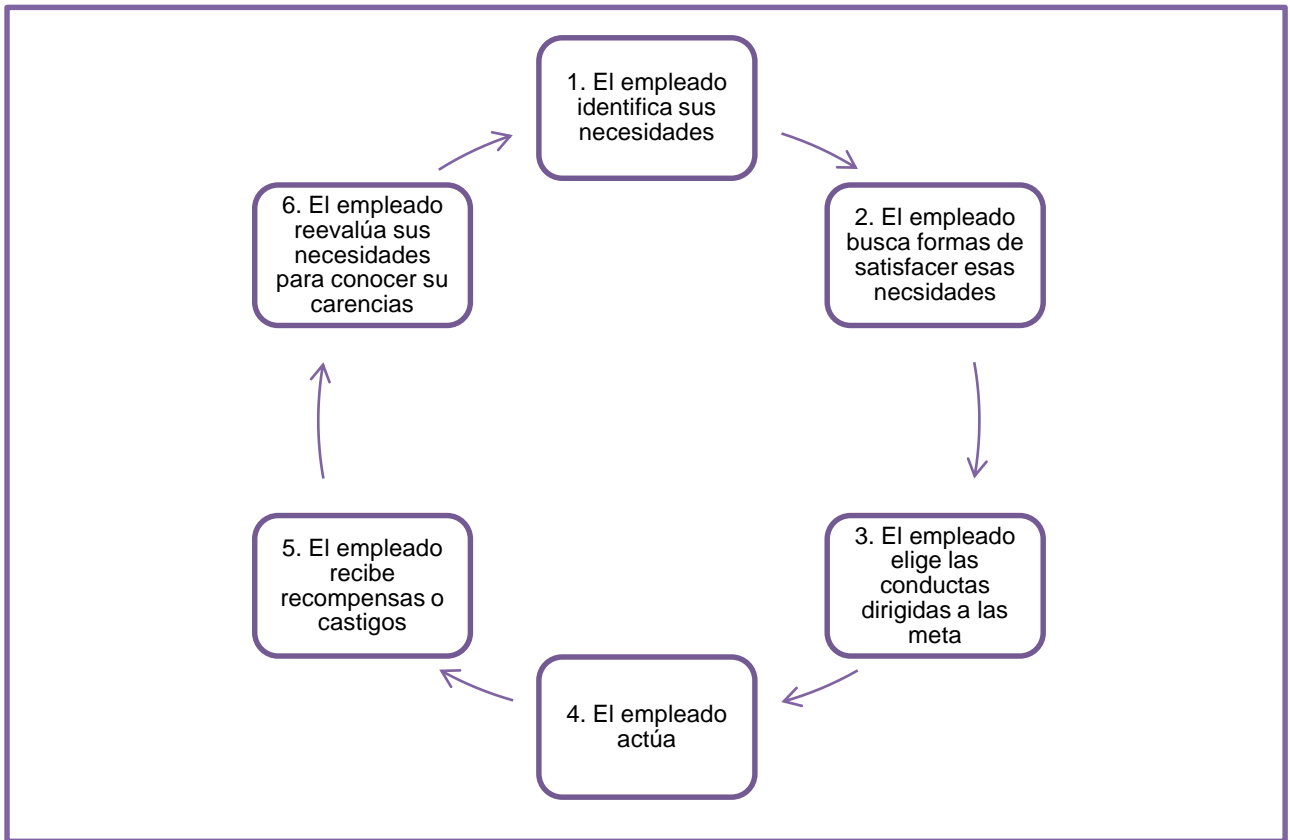
URL: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

La organización como tal es la encargada de estimular al trabajador, por lo cual debe conocerlo para poder otorgarle aquellos incentivos que le hayan impulsado para alcanzar sus objetivos. Debe considerarse que "la motivación concluye que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad de empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo"³⁵.

El trabajo profesional del hombre es una misión de vida, sin embargo, cada ser humano cobra su sentido y valor de su trabajo de acuerdo a la tarea que se le asigne y no a su profesión como primordial. Es decir, si la actividad que realiza le es

³⁵ Martín González y Socorro Olivares. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. México. 1999. Compañía Editorial Latinoamericana. Pág.28.

motivante bien cubre con sus expectativas, el trabajador se sentirá realizado cual sea su profesión, pasando por fases del proceso de motivación. Como en el cuadro 4 a continuación:



Cuadro 4: Fases centrales del proceso de la comunicación

Referencia: Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Pág. 128.

1.8 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Después de haber definido los conceptos de comunicación y organización, podemos hablar ya de la comunicación organizacional, misma que ha tenido gran auge, gracias a su eficacia y funcionalidad en las organizaciones del tipo que sea.

Se habla de una comunicación organizacional, como ese vínculo entrelazado entre la organización y la comunicación, dentro de la organización existen individuos que

la integran y que por naturaleza necesitan de la comunicación para satisfacer y desarrollar sus necesidades privativamente humanas.

Cabe mencionar que la comunicación organizacional es definida como "un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización"³⁶.

En esta área se pone un particular énfasis en los procesos y prácticas comunicativas de los miembros de la organización, así como su intervención en el proceso organizacional y la construcción real social, por medio de todos sus medios de comunicación; juntas, charlas, intranet, en si todos los medios organizacionales de comunicación. Sin embargo no podemos dejar de lado su cultura organizacional de la empresa ya que es a partir de ella por la cual podemos hablar también de un clima laboral.

Por otra parte Homs Quiroga menciona que la comunicación organizacional es "la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información"³⁷.

³⁶ Op. Cit. Carlos Fernández Collado. La comunicación humana, ciencia social. Pág.114.

³⁷ Op. cit. Ricardo Homs Quiroga. La comunicación en la empresa. Pág.65.

Es decir; que no sólo es una disciplina como se conoce, sino a su vez es un conjunto de técnicas que permite el desarrollo de estrategias pertinentes de acuerdo a las necesidades de la organización que facilitan los procesos de comunicación entre sus públicos.

La comunicación organizacional debe ser entendida como un canal mediante el cual a través de programas y procesos de comunicación se llega a un fin previamente establecido.

En una organización del tipo que sea existen dos tipos de comunicación: la comunicación interna y externa. “La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinador”³⁸ La comunicación organizacional al ser un proceso, tiene que ser dinámico y por ende se encuentra en constante cambio de acuerdo con el desarrollo organizacional.

Es decir, existe una interacción entre los miembros de la organización que permite crear el intercambio de mensajes y a su vez generar un aprendizaje y motivación en su ámbito laboral principalmente.

1.8.1 COMUNICACIÓN EXTERNA

Es la comunicación que se lleva a cabo entre los empleados y el medio exterior, el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o

³⁸ Op. Cit. Carlos Fernández Collado. La comunicación humana, ciencia social. Pág.114.

mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. La comunicación externa surge como una necesidad para la misma organización, la necesidad interrelacionarse con otros públicos externos.

“La comunicación externa emplea las campañas publicitarias y las relaciones públicas, para relacionarse con su entorno y para establecer y fortalecer las relaciones institucionales”³⁹, es por ello que tanto la comunicación interna como externa son de vital importancia para la organización.

1.8.2 COMUNICACIÓN INTERNA

La importancia de la comunicación interna radica en ser por y para los mismos integrantes de la organización, ya que ellos constituyen a la misma. La comunicación interna siempre ha existido de alguna manera para establecer relaciones con los diferentes actores de la organización.

Es importante porque gracias a ella la organización muestra su transparencia, es por ello que no sólo se debe ver como un vehículo de transmisión de información, sino como un elemento inherente.

Por definición, la comunicación interna es para Gary S. Becker citado en el libro Comunicación Total “un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y rendimientos”⁴⁰.

³⁹ Carlos J. Báez Evertsz. La comunicación efectiva. Santo Domingo. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. 2000. Pág.110.

⁴⁰ Ángel Luis Cervera Fantoni. Comunicación total. Madrid. ESIC Editorial. 2006. Pág.316.

Por su parte la comunicación interna persigue ciertos objetivos como:

- a) Lanzar un mensaje único a toda la organización.
- b) Una mayor y mejor comunicación por medio de sus canales institucionales.
- c) Motivación, credibilidad y confianza; es decir, generar un sentido de pertenencia y un buen ambiente de trabajo para alcanzar ciertos objetivos.
- d) Reconocimiento de méritos por los altos mandos y cuadros medios.
- e) La fomentación de trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
- f) Reforzamiento de valores y conductas de liderazgo.
- g) Mantener la coherencia empresarial.

Al respecto, Daniel Scheinsoh menciona que el objetivo de la comunicación interna es "integrar al personal como si fuera un solo cuerpo, en cuanto a la visión, misión, estrategias, productos, servicios y demás aspectos de la empresa, tanto para responder a los eventos del entorno, como para cristalizar los objetivos generales de la organización, de manera que sus integrantes encuentren su propio desarrollo y el logro de sus propósitos personales"⁴¹.

❖ **Comunicación formal**

Se desarrolla a través de una serie de canales y de medios convenientemente dispuestos a tal fin, cuya existencia y modalidad de funcionamiento se ponen en conocimiento de todos, su función es hacer llegar información donde sea necesario y en el momento más conveniente, con el fin de conservar y mejorar la eficiencia de la estructura organizativa.

⁴¹ Daniel A. Scheínsohn, Comunicación estratégica. Argentina. Editorial Macchi. 1993. Pág.170.

❖ **Comunicación informal**

En esta no existe un protocolo por lo cual, pueden llevar informaciones distorsionadas y murmuraciones, su existencia es a raíz de los intereses personales y de grupo de los individuos. Su modalidad más conocida es el rumor.

Según Mario Krieger “busca transmitir información, a veces rumores; la enunciación se basa en ilocuciones y los códigos bajo los cuales se transmite son de carácter microcultural y grupal. (...) puede tener un mayor contenido afectivo o emotivo buscando un compromiso personal o grupal del interlocutor con lo comunicado o favoreciendo la acción (motivar)”⁴².

➤ **Comunicación descendente:**

Se desplazan del nivel superior a un nivel administrativo inferior. Regulan el desarrollo de la vida de la organización, lo coordinan y dirigen. “su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos”⁴³.

Las comunicaciones verticales descendentes son:

- Órdenes: Consecuencia de las etapas del proceso administrativo.
- Instrucciones: emanan de un jefe y precisa la forma de cómo se debe hacer algo. Se incluyen las políticas, las reglas y las informaciones.

⁴² Op. cit. Mario Krieger. Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional-diagnóstico e intervención. Pág.218.

⁴³ Op. cit. Carlos Ongallo. Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Pág.33.

“Es la comunicación que procede de la Dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador este informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacer sentir partícipe de a misma”⁴⁴:

➤ **Comunicación ascendente**

En este tipo de comunicación se permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores, es decir; altos mandos con cuadros medios. Se mueve de un nivel inferior a otro superior. Se basa en la doble urgencia que toda persona siente de expresarse y en la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y tareas del empleado.

“La comunicación ascendente permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para el nivel superior”⁴⁵, estableciendo de dicha manera un clima de confianza que a la vez garantice lealtad.

Esta va desde la base de la empresa hacia arriba, su objetivo principal es conocer opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa.

➤ **Comunicación lateral horizontal**

En este existe una relación entre los departamentos y personas entre si de una organización; sus principales objetivos son la integración, coordinación y cooperación de los departamentos operativos; de manera tal que ayuda a realizar las funciones a la par que organiza el trabajo de los individuos.

⁴⁴ Op. cit. Ángel Luis Cervera Fantoni. Comunicación total. Pág.318.

⁴⁵ Op. cit. Carlos Ongallo. Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Pág.35.

“Es la efectuada entre personas y departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares, su objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la información en el mismo nivel”⁴⁶.

1.9 COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

Es a partir del siglo XIX, cuando se comienza a ver a la comunicación como algo científico, a pesar de considerarse como un proceso complejo, la comunicación es un aspecto propiamente de la naturaleza humana.

La comunicación permite situar a cada individuo en un espacio social, considerándolo de esta manera como la base del desarrollo social. Desde el homo sapiens, el lenguaje fue utilizado como un instrumento de comunicación que posibilito la socialización.

En las organizaciones, la comunicación “mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran”⁴⁷. Por lo cual se considera a la comunicación como la parte esencial en la organización.

La comunicación en relación con motivación, permite transmitir normas y valores, además de aprender a trabajar y coordinar mejor el trabajo en equipo. La

⁴⁶ Op. cit. Ángel Luis Cervera Fantoni. Comunicación total. Pág.337.

⁴⁷ Joan Elías y José Mascaray. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona. Ediciones Gestión. 2000. Pág.52

interrelación entre la comunicación y motivación en la organización que permite obtener una productividad y eficiencia en sus empleados.

La motivación es “de suma importancia, dado que con frecuencia supone que la falta de ella conducirá a consecuencias negativas, tales como el desempeño ineficaz y elevados niveles de ausentismo y rotación de personal”⁴⁸. Es por ello que la motivación es importante en la organización.

Es decir; si se junta la comunicación mediante sus mensajes claros y motivacionales hacia los trabajadores, estos responderán de manera eficaz y con eficiencia en el desempeño de su trabajo.

Por otra parte la motivación, radica en la parte personal, es por ello que la hipótesis es, una persona se siente motivada en lo individual dará un mejor rendimiento en lo laboral por tanto será más eficiente en el trabajo, sin embargo los empleados necesitan de motivaciones en trabajo para el sentido de autorrealización, por ello se hace la propuesta de un modelo de motivación para la creación de un Manual Organizacional de Motivación.

La comunicación y la motivación van de la mano, ya que las organizaciones tienen la necesidad de contar con trabajadores motivados, considerando que el ser humano pasa por dos áreas motivacionales; una a nivel inferior orientada a la supervivencia y la segunda a nivel superior, enfocada a su crecimiento personal y profesional.

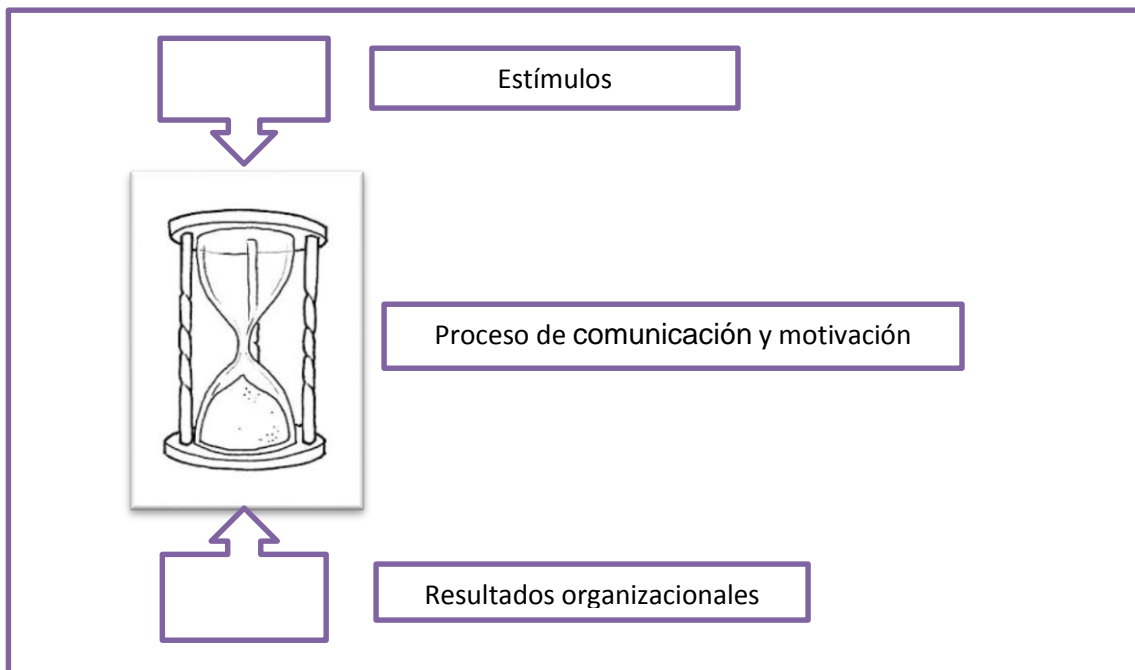
⁴⁸ Op. Cit. Joaquín Rodríguez Valencia. Dirección moderna de organizaciones. Pág.156.

La existencia de una adecuada comunicación junto con estrategias de motivación correctas de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización permite contar con personal interesado en permanecer en ese lugar de trabajo, así como reflejar un desempeño confiable y por ende un sentido de pertenencia, cubriendo de esta manera sus necesidades.

La motivación y la comunicación trabajan de manera conjunta para motivar mediante estrategias motivacionales de acuerdo a los objetivos organizacionales de la empresa así como de su entorno en el cual se encuentre, con el único fin de ver beneficiado tanto al trabajador como a la misma organización, como se verá en el siguiente capítulo.

Tanto la motivación como la comunicación parten de la psicología y de la sociología, estudiando el comportamiento individual y grupal respectivamente, estos conceptos son utilizados en diversos ambientes y organizaciones. La comunicación y motivación permiten entender las relaciones con los trabajadores.

La importancia de la comunicación y de la motivación radica en que estas unen e integran los recursos de la organización. Podríamos comparar el proceso de comunicación y motivación con un reloj de arena, ambos reúnen incentivos y resultados que permite la filtración, coordinación y unión dando resultados organizacionales. (Cuadro 5).



Cuadro 5: Reloj de arena de la motivación-comunicación

Fuente: Andrew F. Sikula. Administración de recursos humanos en empresa. Pág. 16.

La comunicación es una de las responsabilidades en el trabajo, no solo es transmitir la información, sino que esta sea entendida y tenga un significado para la otra persona. “ La organización ofrece en general claros mensajes, pautas para ajustar la conducta positiva, y si adoptados y cumplidos dichos mensajes generan el reconocimiento, la motivación será visible”⁴⁹, la comunicación le da vida a la organización, ya que es el medio principal para hacer que se desarrollen los trabajadores.

⁴⁹ Jorge Aquino, Roberto Vola. Et. al. Recursos Humanos. Buenos Aires. Grupo Editorial Macchi. 1996. Pág.7.

Sin embargo uno de los errores de las organizaciones es el no haber dado la importancia pertinente a la comunicación, ya que la existencia de flujos de comunicación existe en cualquier organización.

En conclusión, la comunicación ayuda a la solución de problemas en la organización, así mismo establece relaciones que le permiten la coordinación de actividades individuales o grupales que permiten alcanzar metas tanto para el trabajador como para la organización, generando a su vez intercambio de información y retroalimentación.

CAPÍTULO II EL CAMPO INTERDISCIPLINARIO DE LA MOTIVACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial donde el hombre cambia su forma de ser y pensar, convirtiéndose en un ser más libre, creativo y sensible. Un aspecto importante que debemos tener en cuenta es el ver al individuo como una totalidad, ya que la motivación no es solo responsabilidad del individuo, pero tampoco es solo responsabilidad de la sociedad.

Por lo anterior, si entendemos como una totalidad al ser humano podremos comprender que la motivación es entonces un proceso dinámico y continuo, así como interna y externa.

Los procesos básicos del comportamiento; percepción, memoria, imaginación, aprendizaje y motivación, son de gran importancia para la organización ya que:

Percepción: podemos decir que si los trabajadores perciben un entorno optimo, estos mejoran constantemente su desempeño, lo cual traerá como consigo un aumento en la motivación y productividad de los empleados.

Memoria: la memoria nos es útil en la organización, debido a que nos ayuda en la ubicación de herramientas de trabajo, registros, planes o actividades a realizar.

Imaginación: nos permite reflexionar e innovar aspectos dentro de la organización, con el fin de ofrecer al cliente en su mayoría un trabajo de calidad. Lo que a su vez le permite motivar y elevar cierta calidad en la organización.

Aprendizaje: al momento de aprender se genera un cambio dentro de la organización, que en su mayoría, si este se adquiere de una forma correcta, conlleva a la excelencia.

Motivación: conforme el ser humano se va integrando en la organización, este va experimentando y generando cambios, al mismo tiempo que va adquiriendo y transformando sus necesidades; por consecuencia sus objetivos cambian, lo cual lo diferencia del resto de los individuos.

Sin embargo para motivar a un trabajador es necesario conocer sus motivos, mismos que van de la mano con sus personalidad, ya que es a partir de ella que “el ser humano percibe, analiza, se interesa e integra los diferentes estímulos del medio para generar cambios”⁵⁰ es decir; que su desempeño, calidad y actitud de servicio en el trabajo, se determinara a partir de la personalidad del trabajador. Por esta razón cada trabajador es único y diferente. No obstante la organización a su vez tiene la capacidad de influir en el trabajador así como el trabajador en ella.

2.2 ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Para poder tener un marco de referencia acerca del término motivación es importante saber ¿dónde y por qué surge?, sin embargo, para definir lo anterior es importante aclarar que es hasta después de la Revolución Industrial cuando surge el concepto de motivación labora, esto a raíz del surgimiento de las organizaciones,

⁵⁰ Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial. México. Trillas. 1988. Pág.31.

mismas que en un principio iniciaron como talleres, pero fue hasta el surgimiento de la máquina de vapor.

Es decir, la Revolución Industrial no solo trajo grandes avances y cambios tecnológicos, sino también aunado a ello poco a poco fue aumentando los estudios científicos del trabajo y los empleados. Llevando a cabo el surgimientos de los primeros departamentos de personal poco antes de la Primera Guerra Mundial.

Retomando la Revolución Industria, fue a mediados del siglo XVIII cuando da inicio el perfeccionamiento en Inglaterra, Francia y Alemania de maquinaria y tecnología con lo cual surge la Revolución Industrial. En sus inicios surgen organizaciones comerciales e industriales enfocadas a actividades de hilados y tejidos, fundición de metales, así como la creación de grandes astilleros para la fabricación de barcos de tonelajes cada vez mayor.

La Revolución industrial, genero adelantos, mismos que hicieron la labor humana más rentable y productiva, sin embargo, con ello también el nivel de mecanización fue mayor, lo cual genero condiciones de inseguridad e insatisfacción. Es en ese momento cuando surgen las primeras organizaciones y con ellos el interés por el personal dando inicio a conceptos como el de motivación.

Es hasta mediados del siglo XIX, cuando América Latina ingresa a esta etapa de la Revolución Industrial, con las primeras líneas férreas del subcontinente, comienza a modernizarse los vapores marítimos que comunicaban la zona de Estados Unidos y Europa.

Es entonces cuando a finales del siglo XIX se empieza a establecer compañías conocidas como “departamentos de bienestar”, lo que conocemos ahora como área de personal, departamento de capital humano, recursos humanos, entre otros. Dichos departamentos iniciaron en las que se consideran las primeras organizaciones, como: las grandes haciendas, los consorcios ferrocarrileros, las compañías de hilados y tejido principalmente.

Los “departamentos de bienestar”, se dedicaban a atender las necesidades de los trabajadores, entre ellas: vivienda, atención médica y educación. Actualmente las áreas de personal se encargan de atender estas necesidades y además se enfrentan a las problemáticas internas y externas que afecten a la organización y a su personal.

Posteriormente a principios del siglo XX, los “departamentos de bienestar” comienzan a extenderse gracias a ingenieros como Frederick Taylor, quien establece la administración científica del personal en la cual, “el estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia”⁵¹.

Después de su aportación, es como se crean los primeros departamentos de recursos humanos, aunque en un principio no eran considerados de gran importancia, sin embargo, comienzan a tener mayor auge cuando las organizaciones ven “la necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener salarios a niveles

⁵¹ William B. Werther y Keith Davis. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Mc Graw-Hill. México. 2008. Pág.37.

adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa”⁵².

Dicha coordinación del trabajo traía como consecuencia conflictos, falta de entendimiento, desmotivación, baja productividad y por lo tanto existía un desinterés dentro de otros factores: es decir, la motivación surgió como alternativa para mediar los intereses del patrón y la necesidades o expectativas de los trabajadores.

Es por ello que una de las principales preocupaciones de las organizaciones; públicas, privadas o bien de la sociedad civil sea la productividad y rendimiento de sus medios materiales y humanos. Si bien para un buen rendimiento son necesarios los medios materiales y humanos adecuados, también es necesaria una buena disposición del trabajador para llevar a cabo su trabajo con el mejor beneficio posible.

Por lo anterior, es importante el nivel de motivación que el trabajador le dé a su trabajo, sin embargo, esta depende a su vez de diversos factores ambientales, materiales, personales, entre otros. Por ello la motivación se ha convertido en un elemento importante tanto para el ser humano como para las organizaciones; esto a raíz de que el empleado pasa por diversos procesos para desarrollar su trabajo.

Existen diversos intentos por explicar qué es y cómo funciona la motivación desde distintas ciencias una de ellas la comunicación. No obstante, para poder tener una definición más clara del concepto de motivación, es necesaria la definición de

⁵² Ídem.

“motivo”, este “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico”⁵³ el cual puede ser provocado por un estímulo externo o del individuo.

Ahora bien, para abordar el concepto de motivación es importante también conocer su raíz, el termino motivación viene del latín *motum*, variación de moveré, que significa mover. Motivación expresa la idea de dinamismo, de cambio. Es decir, cuando se cambia de un estado actual a otro. De manera sencilla se define la motivación como la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades.

Cabe mencionar que la motivación humana es cíclica: “el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades”⁵⁴, por otra parte también se define como un “proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante”⁵⁵.

Por su parte Paul M. Muchinsky en *Psicología aplicada al trabajo* la define como “un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”⁵⁶.

Mientras que para las organizaciones en especial se define como: “mecanismos que motivan al trabajador a hacer su trabajo, desde los primeros, muy centrados en

⁵³ Op. cit. Mario Krieger. Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional-diagnóstico e intervención. Pág.90.

⁵⁴ *Ibidem*. Pág.91.

⁵⁵ Op. Cit. Martín González y Socorro Olivares. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. Pág.79.

⁵⁶ Paul. M. Muchinsky. Psicología aplicada al trabajo. México. Ediciones Paraninfo. 2000. Pág. 11

aspectos biológicos o fisiológicos, hasta los más recientes, y que nos interesan más, ya centrados específicamente en la motivación en el trabajo”⁵⁷.

Otro concepto que es importante son los motivadores, ¿Qué son? Por definición es aquello que nos hace actuar, estos pueden ser recompensas, incentivos, entre otros, es decir, “son medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras”⁵⁸ los motivadores influyen sobre la conducta de la persona.

Antes de continuar con el concepto de motivación, hay que aclarar la diferencia entre este término y satisfacción; donde motivación tiene que ver con el impulso y el esfuerzo por la satisfacer, mientras que el segundo está relacionado con el placer que se tiene cuando se encuentra satisfecho el deseo.

El concepto de motivación es utilizado para describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su Interior para que inicie y dirija la conducta. “Nos valemos del concepto para explicar las diferencias de intensidad de la conducta. Las conductas más intensa se consideran resultado de una motivación mayor. También nos sirve para explicar su persistencia. En efecto, una conducta muy motivada persistirá aunque tenga poca intensidad”⁵⁹. Es por ello que si en una organización el personal se siente motivado, existirá una mayor productividad en la misma y por ende un

⁵⁷ Cesar Rodríguez Martín. Psicología y liderazgo en el siglo XXI. Mira Editores. Zaragoza. 2000. Pág.114.

⁵⁸ Op. cit. Mario Krieger. Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional-diagnóstico e intervención. Pág.9.1

⁵⁹ Herbert L. Petri, John M. Govern. Motivación, teoría, investigación y aplicaciones. México. Thomson. 2006. Pág.16.

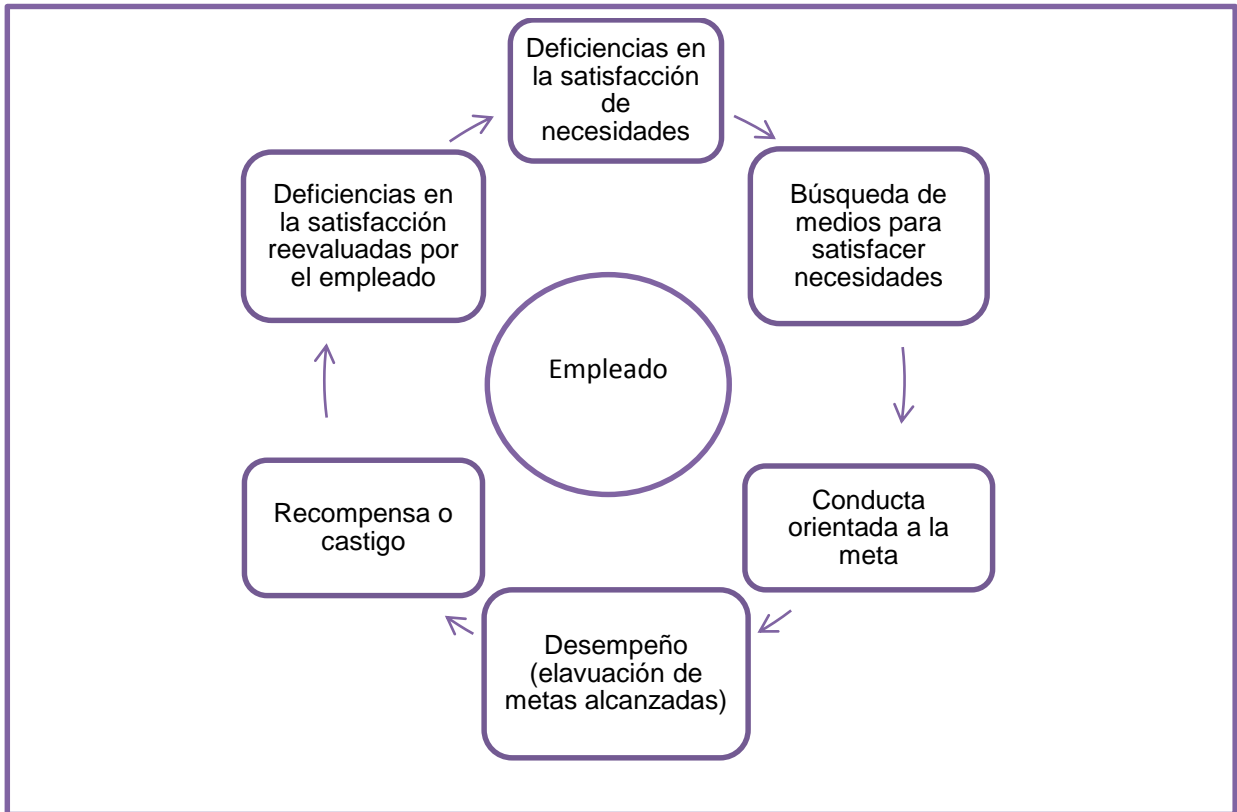
mejor clima organizacional, esto depende también de la cultura organizacional que se tenga.

Para evaluar la motivación “con frecuencia se usan pruebas psicológicas y de interés. Usualmente se está de acuerdo en que las pruebas pueden evaluar lo que una persona “puede hacer” (habilidad, aptitud, inteligencia, etc.), pero no pueden determinar con eficacia “que hará” (motivación)”⁶⁰, es por ello que se en la mayoría de las organizaciones se recurre a encuestas de clima organizacional, de satisfacción, entre otras. (Anexo 1)

2.3 EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Dicho proceso consiste en identificar las deficiencias de las necesidades para crear medios que satisfagan a las mismas mediante una conducta orientada hacia la meta, de manera tal que se logre una evaluación del desempeño con lo cual se tenga una recompensa, volviendo a cerrar con las deficiencias encontradas en el proceso. Como en el cuadro 6 a continuación.

⁶⁰ Andrew F. Sikula. Administración de recursos humanos en empresas. México. Limusa. 1994. Pág. 98.



Cuadro 6: Modelo inicial del proceso motivacional
 Fuente: Tomado de Gibson, et al., 1983, pág 102.

Es decir, en primer lugar surge una necesidad que dirige nuestro comportamiento, a la vez que se genera dicha necesidad hay un desequilibrio del organismo, lo cual lleva al individuo a desarrollar un comportamiento que le permita satisfacer la necesidad, misma que si queda satisfecha ayudará a volver a su estado de equilibrio hasta que surja otra necesidad repitiendo el mismo ciclo.

Sin embargo, se corre el riesgo de no satisfacer esa necesidad con el comportamiento adecuado, generando frustración y ésta es demostrada mediante agresividad, apatía, indiferencia, entre otros estados emocionales principalmente.

Con el paso de diversas experiencias en las organizaciones, éstas se han comenzado a preocupar por aspectos como la discriminación, técnicas de selección,

evaluación y motivación de personal, entre otras. Es por ello que el comportamiento organizacional pasa por una constante etapa de crecimiento.

2.4 ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO DE LA MOTIVACIÓN

La motivación sin duda ha sido un concepto estudiado por distintas ciencias como la psicología, la administración, y desde luego la comunicación, entre otras.

Para esta tesis se hará mayor énfasis del concepto de motivación desde el punto de vista de las ciencias de la comunicación; si bien la motivación es un aspecto psicosocial, es también un aspecto comunicacional que día a día tiene mayor importancia en las organizaciones.

A pesar de las diferencias que existen entre comunicación, motivación y productividad, todas son parte de la interacción social en las organizaciones, considerando a cada una como parte de un proceso.

Si bien ya se dio un preámbulo de los conceptos de motivación y comunicación, la productividad es, “la relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía”⁶¹.

Proceso según Katz, Doria y Costa Lima, “...a todo sistema cuya principal característica es el ‘constante cambio’.”⁶², en dicho proceso se distinguen cuatro

⁶¹ Op. cit. William B. Werther y Keith Davis. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Pág.556.

⁶² Op. cit. Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. Comunicación organizacional práctico: Manual gerencial. Pág.70.

aspectos; complejidad, dinamismo, variedad de estados y tiempo. La primera como estructura y las dos siguientes como funciones.

Ya que dentro del estudio de las organizaciones se destacan dos ámbitos estructura y funciones. “El estudio estructural de las organizaciones incluye desde los aspectos físicos donde la gente trabaja, (...) hasta los nexos formales de la propia institución ha establecido entre las personas que participan en ella, es decir, el análisis de organigrama de dicha institución”⁶³.

Por lo anterior, la comunicación es un proceso organizacional más social que individual, por esta razón, “la importancia de la comunicación como proceso organizacional se da porque involucra a un número determinado de personas en diferentes ámbitos de la organización”⁶⁴, sin embargo, no debemos restar importancia a la comunicación a nivel personal, a pesar de que para la organización el proceso comunicativo es un proceso importante en su dimensión social y/o grupal.

2.5 LA MOTIVACIÓN EN LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se enfrentan día a día a cambios constantes debido a su necesidad de adaptación y competitividad. Todos los seres humanos contamos con diferentes capacidades, tanto como innatas como adquiridas, clasificándolas tenemos el siguiente cuadro. (Cuadro 7):

⁶³ Ídem.

⁶⁴ Ibídem. Pág.72.

Capacidades Innatas	Capacidades Adquiridas
Física	Habilidades
Intelectual	Conocimiento
Psíquica	Experiencia

Cuadro 7: Capacidades humanas

Sin duda, todas las organizaciones necesitan del trabajo de los seres humanos para poder mantener su status, es por ello que en su mayoría, la organización se interesa por sus capacidades adquiridas, a las cuales conoce como potencial, definiendo éste como “un estado latente del ser humano que solo es puesto en actividad cuando tenemos algo que lograr”⁶⁵. Es por ello que existen ciertas teorías relacionadas con el ser humano.

2.6 ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Entre las escuelas que estudian el comportamiento organizacional humano se encuentran: el psicoanálisis, el conductismo, el cognoscitivismo y la psicología humana humanismo; en esta última es donde se dará un mayor hincapié, como se muestra en el cuadro 8 a continuación:

⁶⁵ Op. cit. Jorge Aquino, Roberto Vola. Et al. Recursos humanos. Pág.4.

C O M P O R T A M I E N T O H U M A N O	Psicoanálisis	Conductismo	Cognoscitivismo	Psicología humana humanismo
	Yo (mediador) Ello (normas sociales) Súper yo (inconsciente)	Teoría de la conducta observable y el comportamiento del hombre. Estímulo-Reforzamiento-Respuesta	Teoría del conocimiento proceso de aprendizaje y conocimiento de su entorno.	Ver al ser humano como un todo complejo
	Hombre-Voluntad	Hombre-Conducta	Hombre-Reconocedor	Hombre Dinámico e Integrado
	ÁREAS DE CONTRIBUCIÓN Descripción de personalidad, socialización, identificación, agresión, cultura y conducta.	ÁREAS DE CONTRIBUCIÓN Rigor, experiencia y teoría, socialización, control social, recompensa y castigo, estilación.	ÁREAS DE CONTRIBUCIÓN Actitudes, lenguajes, pensamiento, propaganda. Concepto de sí mismo. Percepción interpersonal. Dinámica de grupo.	ÁREAS DE CONTRIBUCIÓN Concepción de sí mismo, transacciones interpersonales, motivación, la sociedad y el individuo, actitudes dinámicas, socialización, cultura.

Cuadro 8: Escuelas que estudian el comportamiento humano

Fuente: Martín González y Socorro Olivares. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. México. 1999. Compañía Editorial Latinoamericana. Pág. 22

Sin embargo; no solo la psicología es la ciencia base del comportamiento organizacional, este también depende del ser humano a raíz de nuestros problemas conceptuales, nuestra percepción y nuestro marco de referencia. Para poder entender estos procesos psicológicos básicos del comportamiento es importante definir qué es proceso, comportamiento y básico.

El primero “son todos aquellos pasos y elementos dinámicamente interrelacionados con un objetivo definido”, el comportamiento “según la línea teórica humanista, el

comportamiento es el conjunto de conductas, pensamientos, sentimientos, actitudes, habilidades, etc., que caracterizan al hombre”, mientras que básico es “el proceso fundamental y necesario para nuevos procesos, que facilitarán la integración del individuo en su medio”⁶⁶. En dichos procesos sobresalen 5 aspectos: percepción, memoria, imaginación, aprendizaje y motivación.

1. Percepción: es la interpretación que le damos a la sensación, con base en un marco de referencia.
2. Memoria: es la capacidad que se tiene para almacenar información.
3. Imaginación: se ayuda de la memoria para hacer la representación mental.
4. Interpretación: que puede o no ser correspondiente con la realidad.
5. Aprendizaje: después de que puede ser interpretado, surge el interés por aprenderlo, tomando en cuenta su proceso (recepción-almacenamiento-acomodación-desintegración-canalización)

2.7 TEORÍA HUMANISTA

La escuela de las relaciones humanas inicia en Estados Unidos en los años 30's, después de la Primera Guerra Mundial, aunado a ello el sistema de Taylor generó gran desempleo y explotación de los trabajadores. Los cuales trajeron consigo reacciones sociales que permitieron mejoras en la jornada laboral, prestaciones, entre otros beneficios que hasta la fecha siguen activos en las organizaciones.

Este movimiento permitió concientizar acerca de la importancia que tiene el hombre en la organización, así como su motivación y su relación con la productividad.

⁶⁶ Op. cit. Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial. Pág.23.

La teoría humanista surge como complemento a la teoría clásica, considerando ahora al ser humano en las organizaciones. Incluso los principales autores de esta teoría se caracterizan por el interés de la naturaleza humana en la empresa. Entre los conceptos que se destacan en esta teoría se encuentran; el liderazgo, la motivación, las relaciones, la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de los recursos humanos.

Son muchos los teóricos importantes que forman parte de este concepto, sin embargo en este apartado se pretende incorporar a aquellos que tengan un enfoque de la motivación en la organización.

2.7.1 ELTON MAYO

Fue al autor más destacado en el campo de las relaciones humanas, entre sus intervenciones se encuentra la que realizó en la Western Electric (WE), en la cual demuestra la relación psicológica y sociológica con la productividad.

El interés ahora era mediar las conductas productivas de manera científica. Fue en 1924 cuando realizó el primer estudio serio, con la intención de saber la influencia de la iluminación en el rendimiento de los trabajadores en una compañía eléctrica; obteniendo como resultado una situación lineal, es decir; que actuaban de manera indiferente estuviera alto o bajo la luz.

Entre sus principales propósitos se encuentra; conocer y comprender las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, así como elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

2.7.2 KURT LEWIN

Psicólogo social, llevó a cabo estudios importantes acerca de la dinámica de grupos, relaciones interpersonales, impacto del liderazgo, la comunicación interna, la moral, la productividad y la solución de problemas, principalmente. Sus investigaciones acerca de las técnicas para mejorar la comunicación entre los miembros favorecieron la cohesión y cooperación en la organización; retomando como elemento principal el liderazgo del alto mando (jefe, administrador, gerente).

Lewin clasificó los estilos de liderazgo en tres: autoritario, democrático y dejar hacer, dejar pasar *laissez faire*, (Cuadro 9):

Estilo de Liderazgo	Descripción
Autoritario	Son aquellos en que el jefe o cualquier supervisor imponen sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores, puede generar sanciones o castigos en caso de desacatar las órdenes.
Democrático	En este se permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo.
Dejar hacer, dejar pasar <i>laissez faire</i>	El jefe, gerente o presidente de la organización permite a sus colaboradores hacer las cosas conforme a sus técnicas y formas, siempre y cuando cumplan los resultados, por lo tanto, la autoridad solo interviene por alguna excepción o violación a la norma o política.

Cuadro 9: Clasificación de los tipos de liderazgo

Fuente: Elaboración propia con información de: Carlos Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones.

Kurt Lewin hace la clasificación anterior de los tipos de liderazgo con base en la efectividad de estos en conjunto con los objetivos organizacionales, ya que de ello depende su utilidad.

2.7.3 RENSIS LIKERT

Retoma a Elton Mayo y a Kurt Lewin, para crea cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son los que a continuación se presentan: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo. (Cuadro 10):

Variable	Autoritario	Participativo
Liderazgo	-poca o nula confianza del superior en el subordinado	-confianza amplia en los subordinados
	-restricciones en la comunicación y discusión con el superior en temas de trabajo	-apertura a la comunicación y discusión de temas de trabajo
	-poca o nula búsqueda de la opinión de los subordinados	-búsqueda continua de las opiniones de los empleados
Motivación	-amenaza, castigo o recompensas	-sistema de recompensa, delimitación de objetivos, evaluación de progreso diseñados y llevados a la práctica en forma participativa
	-Responsabilidad de logros concentrada en los niveles superiores	-responsabilidad de logros compartida
	-poca comunicación interpersonal	-mucha comunicación en todos los sentidos
Comunicación	-poca confianza en la comunicación recibida	-confianza en la comunicación recibida
	-casi nula libertad para cuestionar	-libertad para cuestionar
	-comunicación ascendente escasa y distorsionada por el deseo de tener contento al jefe	-comunicación ascendente más recuente y confiable
	-poco conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados	-conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados
Toma de decisiones	-políticas y normas hechas en los niveles superiores	-toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados
	-delegación de autoridad delimitada	-delegación de autoridad
	-desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la empresa	-conciencia de los problemas de la organización
	-poca involucración	-involucración total
	-decisiones no dirigidas a motivar su implantación	-decisiones diseñadas para motivar su implantación

Cuadro 10: Modelo de diseño organizacional de Likert

Fuente: Carlos Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. Pág. 45

El cuadro anterior nos muestra una pequeña introducción del comportamiento humano en la organización, por lo cual los siguientes teóricos tienen un enfoque organizacional en relación con los procesos de comunicación y la productividad.

Los seres humanos en el afán de satisfacer nuestras necesidades, fijamos objetivos en búsqueda de su satisfacción. “Las motivaciones son eminentemente personales. Los estímulos pueden ser externos y contribuir a motivarnos; sin embargo, es el individuo quien aprecia o no esos estímulos, las emociones en cambio, pueden ser colectivas”⁶⁷, esto lo podemos ver cuando algún departamento de la organización es reconocido y por lo tanto la emoción es colectiva.

2.7.4 ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense pionero de la psicología humanista, el cual a partir de los años 40s y 50s comienza a tener una mayor importancia acerca de las necesidades humanas, es considerado el primer autor que comienza a revolucionar el tema, mismo que sirvió de punto de partida para las siguientes investigaciones de la motivación.

La motivación laboral parte de la psicología humanista, y retoma las teorías de Maslow en primera instancia, por ser el primero de utilizar su teoría de necesidades humanas en la organización.

⁶⁷ Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México. Mc Graw-Hill. 2007. Pág.201.

Abraham Maslow centra su teoría en dos temas: personalidad y motivación, propone como un principio que las personas actúan por necesidades y habla de la existencia de un interés por parte del individuo por realizar de manera eficiente su trabajo.

Considera como motivación laboral lo que “comprende tanto a los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vincula con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección”⁶⁸.

La motivación dependerá entre otros factores a las circunstancias que lo rodean, ya sea a nivel personal y/o estructura. Podemos decir que la motivación es por ende el resultado de su interacción entre el individuo y su ambiente laboral.

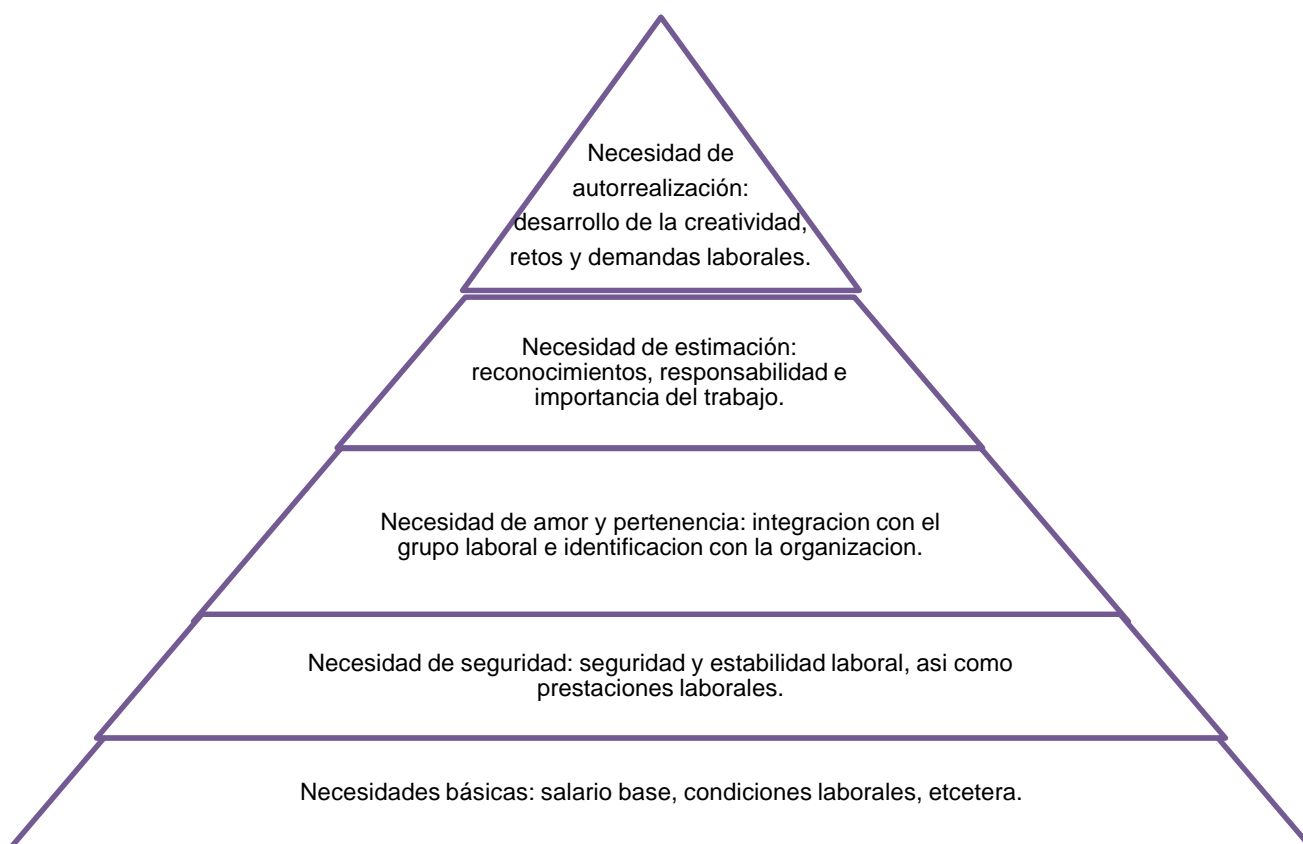
Sin embargo; “el grado de ella varía entre las personas e individualmente, según el momento y la misma manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades”⁶⁹. No obstante, es importante tener en claro que la organización solo actúa como regulador, ya sea para facilitar o dificultar el estímulo del empleado en la organización, ofreciéndole incentivos que considere importantes para el logro de sus metas.

Lo que de cierta manera debería impulsarnos a mejorar nuestras actividades sería el trabajo por sí mismo, “una actividad productora de bienes y servicios que funcionan en determinado momento como satisfactores de una o varias

⁶⁸ Op. cit. Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial. Pág.79.

⁶⁹ Ídem.

necesidades”⁷⁰. Convirtiéndose el trabajo en un medio de interacción en el cual beneficia al individuo y a la organización. (Cuadro 11):



Cuadro 11: Jerarquía de necesidades de Maslow dentro de la organización
Fuente: Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial. Pág. 82.

De acuerdo con Maslow, si la organización envía mensajes claros, pautas para ajustar la conducta positiva, para que estos sean adaptados y cumplidos dichos mensajes generan el reconocimiento, por ende, el ser humano alcanzara el último peldaño y la motivación será visible.

⁷⁰ *Ibidem*. Pág.80.

Por ellos es importante considerar que los individuos son quienes actúan como fuerzas impulsoras de su desarrollo y funcionamiento en la organización. Es por esta razón que cada vez los equipos de trabajo han ido cobrando más fuerza en las organizaciones convirtiéndose en fundamentales, considerando al individuo como una unidad y al grupo como un todo.

Sin embargo, no podemos dejar de lado la parte contraria a la motivación, y esta es la no motivación, así como sus consecuencias que genera en la organización como se verá más adelante.

Maslow, por ejemplo, plantea la teoría de las necesidades, donde destaca cinco tipos de necesidades; a su vez las divide en higiénicos y motivadores. En las primeras considera aspectos como el sueldo, condiciones de trabajo, supervisión técnica, reglamentaciones, modo de operar en la empresa, relaciones personales con los superiores, entre otras.

Mientras que los motivadores incluyen; posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento de logros, grado de responsabilidad o bien la naturaleza de la propia tarea

-Básicas: Del Individuo

1. Fisiológicas: son inherentes al ser humano, son con las cuales el ser humano se mantiene con vida. En esta encontramos alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza.

2. De Seguridad: es la forma de asegurar la primera y que esta nunca falte. Se busca la protección contra posibles privaciones o peligros.

-Sociales

3. De afecto o sociales: ser aceptado por los demás, conservar y mantener un equilibrio en los grupos de trabajo, sea formal o informal. En ella se busca dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros

4. De estima/autoestima: después de ser reconocido y aceptado, se muestra un reconocimiento útil para la autoestima. En ella se lucha por una estimación propia, es decir; por la confianza en sí mismo y las capacidades que se tengan y de esta manera lograr una estimación por parte de los otros.

5. De autorrealización: Como lo dice Maslow, es la plenitud humana. Es decir; las 4 primeras son más demandas para poder llegar a la quinta. En ella el ser humano utiliza todo su potencial.

De acuerdo con Maslow “un individuo tratara de satisfacerlas siguiendo un orden ascendente, de tal modo que cuando tiene satisfecho un escalón de la pirámide tratara de satisfacer el siguiente, y no antes”⁷¹, de una manera más clara la podemos observar en el siguiente cuadro. (Cuadro 12):

De acuerdo con las necesidades del ser humano, esta es su tipología:

Tipología de las necesidades para el estudio de la motivación en el trabajo	
Necesidades humanas	Necesidades de trabajo
a) Necesidades fisiológicas	
Naturaleza biológica: sed, alimentación, oxígeno, descanso, reproducción, etc.	Dieta apropiada, regímenes de trabajo y descanso apropiados, ambiente físico agradable, suficiente luz, etc.

⁷¹ Op. cit. Cesar Rodríguez Martín. Psicología y liderazgo en el siglo XXI. Pág.120.

b) Necesidades de seguridad	
Estabilidad, orden, protección contra peligros, enfermedades, de angustia y tensión.	Seguro de trabajo, salario, seguridad social, vivienda, fondo de ahorro, etc.
c) Necesidades de pertenencia	
Asociación, relaciones armoniosas, aceptación, etc.	Espíritu de grupo, sindicatos, conmemoraciones, información, educación.
d) Necesidades de estima	
Reconocimiento, prestigio, valoración positiva de sí mismo, etc.	Responsabilidad, estímulos materiales y morales, promoción, etc.
e) Necesidades de autorrealización	
Expresión y desarrollo de capacidades, estimación del yo, etc.	Reto en el trabajo, creatividad, capacitación, logros personales, interés en el trabajo, etc.

Cuadro 12: Tipología de las necesidades para el estudio de la motivación en el trabajo.
Fuente: Tomado de Vargas, V., 1984, Pág.38 en Cesar Rodríguez Martín. Psicología y liderazgo en el siglo XXI.

De acuerdo al cuadro anterior, las necesidades del ser humano van aumentando conforme satisfaga una, sin embargo en el aspecto laboral, Tomadas en cuenta todas las observaciones efectuadas hasta el momento, podemos afirmar que entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar.

En relación con la vida laboral, en la organización el hecho de tener cierta jerarquía de autoridad no determina el grado de autorrealización, ya que esta se logra con base en retos, objetivos y la dificultad a la que se va enfrentando los trabajadores. Cuando los trabajadores utilizan sus capacidades de manera plena en la organización podemos decir que tendrá una integración completa con la misma compartiendo objetivos, metas, entre otras que le permitirá la autorrealización.

2.7.5 CHRIS ARGYRIS

Las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

Seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización:

- “Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia adentro”.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia afuera” (proactividad)
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales⁷².

⁷² Carlos Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991. Pág.48.

Aunque estas teorías surgen de manera distinta, ambas comparten el estudio de la motivación en relación con el ser humano. En la teoría humanista lo que se pretende es conocer y comprender las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Este autor pone mayor énfasis en el quinto nivel de la pirámide de necesidades de Maslow (autorrealización), es en este peldaño donde el ser humano se esfuerza por lograr sus propios objetivos adaptándose al medio de manera tal que conforme los individuos crecen a su vez maduran y se esfuerzan por lograr la autorrealización. Es por ello que cada vez que un ser humano va a pedir un empleo actúa como una persona adulta, independientemente de que lo sea, sin embargo; no por ello deja de lado su lado de infancia.

2.7.6 FREDERICK HERZBERG

Herzberg denomina motivadores a las fuerzas de satisfacción necesarias para el desempeño en el trabajo. Se debe tener en cuenta que satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones separadas pero no opuestas, donde la primera es afectada por los motivadores y la segunda por factores de higiene.

De acuerdo con la teoría de Herzberg “los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tiende a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes”⁷³, decir; los

⁷³ Op. cit. María Teresa Palomo Vallido. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Pág.75.

factores que provocan la satisfacción o insatisfacción son diversos, sin embargo; lo que puede ocasionar satisfacción para una persona, puede causar insatisfacción para la otra.

Herzberg plantea dos factores (primer nivel y segundo nivel) cada uno de ellos con dimensiones positivas o negativas. En el primer nivel se encuentra: remuneración, dirección y relaciones humanas, políticas, normas y procedimientos de gestión de la empresa, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reconocimiento, logro, el trabajo mismo, promoción, responsabilidad, posibilidad de desarrollo personal, vida privada, status y seguridad en el trabajo.

Mientras que el segundo nivel es “un sentimiento de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor de primer nivel”⁷⁴, es decir; que el primer nivel es un hecho objetivo, mientras que el segundo nivel es la reacción psicológica que provoca el primer nivel.

El segundo nivel está compuesto por algunos tipos de necesidades como lo es; reconocimiento, logro, desarrollo personal, responsabilidad, afiliación, status, realizar un trabajo interesante y retador, seguridad, justicia, equidad, autoaprecio y dinero. Sin embargo, la mayoría de los factores de primer nivel como la promoción, reconocimiento, logro, entre otros; son considerados como satisfactores o bien motivadores, ya que estos en su mayoría provocan en la satisfacción. Mientras que algunos como la remuneración, las condiciones de trabajo, normas, políticas, entre otras; son consideradas como insatisfactores o higienizantes.

⁷⁴ Ibídem. Pág.76.

Podemos concluir de acuerdo con la teoría de Herzberg, que un determinado factor puede causar satisfacción tal vez para algunas personas pero no para todas, además la importancia de dicho factor y su satisfacción o insatisfacción también depende del lugar que ocupa en la organización, su edad, formación profesional, cultura, necesidades, entre otros aspectos.

2.7.7 McCLELLAND

Afirma que los factores que motivan al ser humano provienen de los grupos y de la cultura, los cuales son tres: realización, afiliación y poder. McClelland se basa en las ideas de Weber quien dice que el desarrollo del país se encuentra en los factores culturales. Como se muestra en el (Cuadro 13):

Tres factores que motivan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización o logro: la persona desea alcanzar sus metas, aunque lo rechace el grupo. 2. Afiliación: están más interesados en establecer contactos cálidos. 3. Deseo de poder: las personas tratan de influir sobre las demás.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los factores geográficos o naturales son secundarios, lo importante es la motivación de logro. ➤ El factor de logro es, para él, el centro de desarrollo económico de un país, y se intensifica por influencia de los padres. ➤ Para investigar que factor predomina, pide relatar historias que luego interpreta. ➤ Explica el desarrollo económico en Estados Unidos por la motivación de logro que desea para los subdesarrollados. ➤ Logro y afiliación son opuestos.

Cuadro 13: Teoría de McClelland.

Fuente: Sergio Hernández Y Rodríguez. Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. pág. 206.

2.7.8 DOUGLAS MCGREGOR

En 1957 publica El aspecto humano de la empresa, retomando y aportando a lo dicho por Maslow y Herzberg. Plantea la teoría “X” y “Y”. En la teoría Y enfoca los

ámbitos de la productividad y satisfacción laboral. Hace una división de los factores en dos: extrínsecos, es decir; fuera del individuo, así como intrínseco, que son las necesidades de la misma persona.

Douglas McGregor plantea su teoría X y Y, donde la primera “asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización, mientras que la teoría X; hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa”⁷⁵.

En esta teoría se habla de una necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. Teoría “X” y Teoría “Y”

Teoría X. Empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y responsabilizarse.

Teoría Y. Todo ser humano tiene potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo.

El tema de la motivación del personal es hoy en día uno de los más importantes, gracias a que permite una mayor eficiencia de los trabajadores dando como resultado una mayor productividad organizacional, por lo anterior la comunicación y

⁷⁵ *Ibíd.* Pág.68.

su interrelación con la motivación es un tema de vital que se abordara en el siguiente capítulo.

2.8 LA TEORÍA HUMANISTA Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En comparación con las otras tres teorías, la teoría clásica, la teoría de sistemas y la teoría de contingente, la teoría de las relaciones humanas o también conocida como la teoría humanista, se enfoca en las interacciones grupales y los sistemas informales de comunicación. Para esta tesis se retoma la teoría humanista ya que es la única que reconoce la necesidad de la motivación human.

Esta teoría humanista hace referencia a la comunicación, su preocupación es darle una adecuada dirección, promover comunicaciones en todos los sentidos ascendente, descendente y horizontal a su vez facilita y brinda ayuda para lograr la interacciones entre los miembros de la organización, ya sea de manera formal o informal, individual o grupal.

Entre los principales aportaciones de la teoría humanista y en lo cual se basa parte de esta tesis radica en la participación de los empleados en cualquier nivel de la organización, generando una comunicación abierta dando como resultado confianza entre los miembros de la organización.

De acuerdo a estudios psicológicos, algunos trabajadores están más predispuestos a ser motivados que otros. “Los investigadores han encontrado tres rasgos de diferencias individuales que se encuentran más relacionados con la motivación laboral: la autoestima, una tendencia a la motivación intrínseca y la necesidad de

logro”⁷⁶. Por autoestima entendemos la manera en que cada persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable.

Por su parte la motivación intrínseca permite desempeñar de manera adecuada sus tareas y a la misma vez permite disfrutar de ellas y cumplir el reto con éxito sin necesidades de motivaciones extrínsecas.

La necesidad de logro permite alcanzar estándares de excelencia, las personas con una necesidad de logro se inclinan hacia tareas que les parezcan retadoras o difíciles, de manera que cuando cubren su interés personal cubren el logro, lo cual les motiva.

En contraste con las otras tres teorías, la teoría humanista apela a una organización justa, tomando en cuenta los niveles más bajos de la organización, dicho enfoque humanista es útil para aplicarse de manera general a cualquier organización.

El poder contar con capital humano competente es lo más valioso que tiene una organización, ya que los recursos físicos, la maquinaria y demás son inútiles si se carece de personal capacitado y motivado. Es importante considerar que el personal de una organización es su principal fuerza de trabajo y por lo tanto lo más importante.

Para poder evaluar y motivar a los trabajadores se debe “conocer el nivel de satisfacción de las necesidades de sus empleados y de esta manera establecer el

⁷⁶ Michael G. Aamodt. Psicología Industrial/Organizacional. México. CENGAGE Learning Editores. 2010. Pág.328.

sistema de recompensa y la manera de dirigirlos”⁷⁷. Por ello en esta tesis se retoma la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, en la cual menciona que los empleados están motivados para satisfacer sus necesidades de manera jerárquica, de manera que cuando la necesidad más baja este satisfecha, la siguiente necesidad se vuelve más importante.

La importancia de esta tesis radica en darle trascendencia a la comunicación y en este caso a la comunicación organizacional mediante estrategias de motivación. “Los propósitos comunicativos en la organización consideran la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la interacción entre los miembros de iguales niveles jerárquicos (Comunicación horizontal) y la participación en la toma de decisiones (retroalimentación)”⁷⁸

Toma énfasis en aspectos como los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones de los trabajadores, aspectos que las otras teorías antes mencionadas ignoraban, ya no basta solo con tener una estructura y diseño formal. La teoría humanista reconoce la existencia de la comunicación informal, toma en cuenta el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y considera a la motivación humana como un elemento que influye en la productividad.

Los propósitos de la teoría humanista consisten en un interés por los trabajadores haciéndolos participar en toma de decisiones, mostrando interés en su sentir al estar en la organización, entre otros aspectos que generan una mayor moral y

⁷⁷ Francisco José Palaci Descals. Psicología de la organización. Madrid. Pearson Educación. 2005. Pág.17.

⁷⁸ Op. cit. Carlos Bonilla Gutiérrez. La comunicación, función básica de las relaciones públicas. Pág.32.

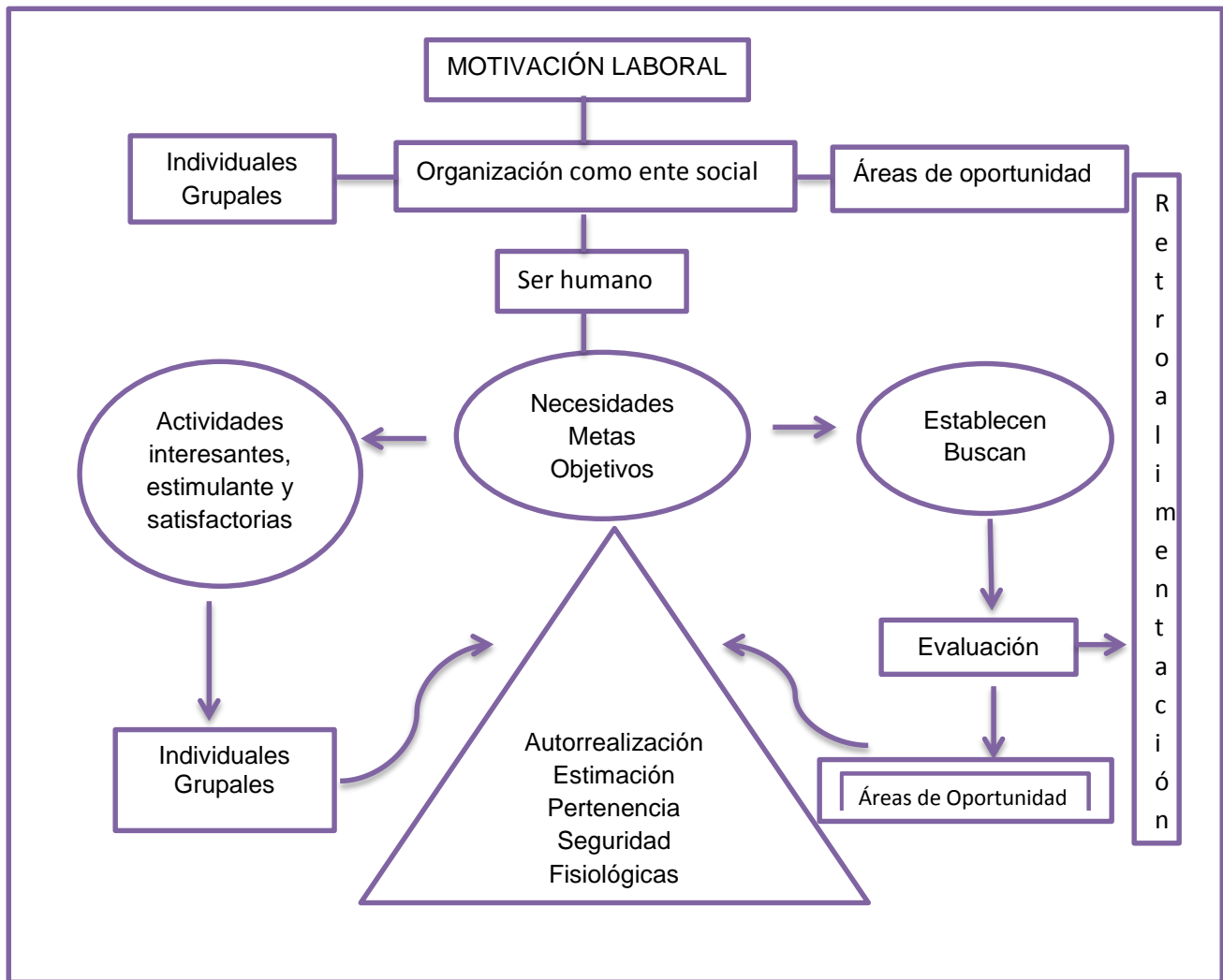
satisfacción. Por estas razones es que se considera importante la teoría humanista y se rema la pirámide de necesidades de Abraham Maslow con la cual se hace la propuesta de un modelo de comunicación para la creación de un Manual Organizacional de Motivación.

2.9 PROPUESTA DE MODELO DE MOTIVACIÓN PARA LA CREACIÓN DEL MANUAL ORGANIZACIONAL DE MOTIVACIÓN

De acuerdo al análisis teórico-conceptual se retoman conceptos claves para poder crear un Manual que permita incidir de manera motivacional en las organizaciones; algunos de estos elementos son: ver a la organización como un ente social según Elton Mayo, retomar la dinámica de grupos y las relaciones interpersonales de Lewin.

Así como las necesidades y objetivos del ser humano según Likert, las satisfacciones de necesidades por parte de Herzberg, así mismo los conceptos propuestos por Argyris, McClelland y McGregor, sobre autorrealización, grupos, cultura, ambiciones y responsabilidades.

Sin embargo, todos estos conceptos están fundamentados y directamente relacionados con la pirámide de las de necesidades de Abraham Maslow, donde estriba la importancia de la propuesta del Manual. (Cuadro 14):



Cuadro 14: Modelo de motivación para la creación del Manual.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación se desglosa cada uno de los elementos incluidos en el Modelo anterior:

- Motivación laboral:** a partir del siglo XXI cuando las organizaciones comienzan el gran desafío por ayudar a su personal y a la misma organización para lograr sus metas. Muchas de estas organizaciones comienzan por comprender los procesos individuales relacionándolos con los procesos organizacionales, de tal manera que dichos motivos vayan en la misma dirección.

- **Organización como ente social:** debe entender a la organización como un sistema⁷⁹ de actividad continua, la cual se dirige hacia un objetivo. La organización es una de las instituciones más arraigadas en la sociedad. La organización como tal, se debe considerar un ente social ya que no solo es parte de la sociedad sino además se ve influenciada por ella a raíz del contante cambio. Por lo cual la capacidad de adaptación es su fuerte para poder facilitar la comunicación entre quienes la integran y el entorno.
- **Ser humano:** es el único animal con la capacidad de razonar, lo cual le permite comunicarse a un nivel superior, lo cual lo diferencia del resto de las especies. El ser humano es el ser más perfecto, lo que le permite realizar actividades, tener necesidades así como establecerse metas y objetivos. En el caso de la propuesta de modelo anterior, el ser humano se ve como el elemento con mayor importancia para la organización ya que de este depende el cambio y mejora de acciones para el bienestar organizacional.
- **Actividades interesantes, estimulantes y satisfactorias:** por estas se entiende todo aquel trabajo que realiza el miembro de la organización. De acuerdo con la pirámide de las necesidades de Maslow, el ser humano siempre busca cubrir sus necesidades inferiores, por lo cual al encontrarse cubierta la necesidad inferior, busca cubrir una mayor.

⁷⁹ Sistema: conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto. Joan Elías, José Mascaray. Más allá de la comunicación Interna. La Intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Gestión. 2003. Pág. 31.

Todas las actividades que realice el ser humano deben ser de su propio interés, mismas que le permitan desempeñar su trabajo y a la vez le causen satisfacción tanto personal como labora, estimulando de dicha manera el gusto por realizar su labor. Estas actividades pueden ser individuales o grupales.

- **Individuales o grupales:** el ser humano se encuentra inmerso en una gran sociedad con la cual interactúa día a día, sin embargo dependiente de la actividad que realice es como se desenvuelve ya sea de manera individual o grupal.

Utiliza la manera individual cuando así se le indica, debido a que puede ser el la única persona que conozca o sea apta para realizar dicha actividad y desde luego si dicha actividad así lo requiere. Por otra parte, también es capaz de llevar a cabo actividades en grupo, cuando así se requiera, de esta manera le permite aportar y compartir ideas, intereses, gustos entre otras para un fin común.

- **Necesidades, metas y objetivos:** todas las personas actuamos por necesidad y por un cierto interés para un beneficio propio al realizar un trabajo. Por lo cual establecer metas es una de las necesidades que tenemos como seres humanos, estas a su vez son objetivos de nuestro pronto desempeño.

El establecer dichas metas nos permite lograr una diferencia entre el desempeño actual y el que se espera de los trabajadores. Algunas veces son buscadas por el mismo empleado mientras que otras son establecidas por el jefe.

- **Evaluación:** evaluar nos permite conocer los alcances o bien la capacidad de cada una de las personas en la organización, sin embargo, junto con ello es importante la retroalimentación, la cual a su vez permite un mayor aprendizaje para el trabajador y para el jefe, este último obtendrá de la evaluación áreas de oportunidad.
- **Retroalimentación:** nos permite verificar si el mensaje enviado fue correctamente recibido y comprendido por el trabajador, a su vez, es un medio de control de la transmisión y de la comprensión satisfactoria del receptor (trabajador-jefe).
- **Áreas de oportunidad:** son actividades que aún no se encuentran cubiertas en su totalidad, sin embargo, son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización así como para alcanzar sus metas. En estas áreas hay mucho que trabajar y hacer para convertirlo en una fortaleza de la organización.
- **Pirámide de las necesidades de Maslow:** desde que nacemos los seres humanos tenemos cinco categorías de necesidades según Maslow, iniciando por las fisiológicas, que son con las que nacemos, por ejemplo, la alimentación. En segundo lugar se encuentran las necesidades de seguridad, es decir; el tener una estabilidad en el trabajo, un salario, la sensación de sentirnos protegidos.

En tercer lugar se tienen las necesidades de pertenencia; todo persona necesita pertenecer a algo, por ejemplo a un grupo de trabajo y por ende pertenecer a la propia organización. En el cuarto peldaño se tienen a las necesidades de estima, es decir; el trabajador necesita ser reconocido de los

demás, valorando su trabajo y desempeño , lo cual le permite a la organización motivarlo para ser mayormente productivo, a la vez que el también cubre dicha necesidad.

Por último pero no por ello menos importante se encuentran las necesidades de autorrealización, por ejemplo el desarrollo de capacidades, así como el alcanzar los logros personales del trabajador.

Sin embargo dichas necesidades inferiores se van cubriendo y van aumentando conforme son cubiertas. No obstante es importante tener en claro que el potencial de inteligencia de los trabajadores debe ser aprovechado al máximo para tener mejor satisfacción del trabajador al cubrir dichas necesidades como tanto para el beneficio de la organización haciéndola cada vez más productiva. Con todos los elementos anteriores y cerrando con la pirámide de las necesidades de Maslow, podemos cerrar el Modelo de Motivación para la creación del Manual propuesto en el capítulo IV de esta tesis.

La motivación laboral de ha convertido en una herramienta para las organizaciones, convirtiéndose en una área de oportunidad. Por lo cual la propuesta del modelo anterior incluye elementos retomados de los diferentes teóricos que estudiaron el comportamiento humano.

En el modelo se plantea ver a la organización como un ente social, donde el ser humano tiene por naturaleza necesidades, metas y objetivos, algunos que se establecen y otros que se buscan, sin embargo esas actividades deben ser interesantes, estimulantes y satisfactorias.

Las actividades a realizar pueden desempeñarse de manera individual o grupal según sea la necesidad de la organización. Estas a su vez deben ser evaluadas de forma cualitativa y cuantitativa, brindando así áreas de oportunidad que se sustentaran mediante las cinco necesidades propuestas por Abraham Maslow.

CAPÍTULO III LA DESMOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

3.1 LA DESMOTIVACIÓN

Ante las diversas circunstancias que se aproximan al futuro, surgen necesidades cada vez más complejas y difíciles de cubrir, no sólo en el aspecto personal o familiar, sino también en la cuestión laboral. Muchas de ellas acompañadas de nuevas tecnologías y formas de comunicación, sin embargo la competitividad se ha convertido en no sólo una herramienta para el desempeño laboral, sino también en una necesidad relevante en las organizaciones.

Las organizaciones actuales se han vuelto más exigentes y selectivas al contratar a sus empleados, estas requieren personas creativas, innovadoras, responsables y autosuficientes para resolver los problemas que se presente, así mismo con un mayor conocimiento y capacidad, al mismo tiempo que continúen con una superación y aprendizaje para enfrentar algún cambio, lo cual permita obtener resultados tangibles con el fin de corresponder a los objetivos de la organización.

Por otro lado, las personas buscan organizaciones que respondan a sus necesidades es decir; valoren a la persona como tal, les brinden oportunidades de aprendizaje y crecimiento, reconozcan su trabajo y el resultado del mismo, condiciones favorables para trabajar (clima laboral, estímulos intelectuales, emocionales y económicos) y que a su vez les permita encontrar un sentido de pertenencia.

Sin embargo, las personas asisten a su organización con una predisposición hacia la motivación, por lo cual es importante saber ¿qué es lo que espera el empleado

de su organización, así como qué está dispuesto a hacer por ella?, de tal manera si ambos tienen objetivos similares nos dará como resultado una mayor productividad por parte del empleado y por ende una satisfacción para la organización.

Es por ello que la motivación es fundamental en la relación persona-organización, de tal manera que es ella la encargada de la eficacia y eficiencia de los trabajadores ante los retos que la misma organización demande. No obstante se encuentra la otra cara que es la desmotivación.

La desmotivación surge a raíz de una motivación deteriorada, de emociones negativas, la impotencia o bien de una imposibilidad para aprender y adaptarse al cambio, entre otros causan desmotivación y por ende agotamiento laboral.

La desmotivación en el trabajo forma parte del agotamiento laboral, esto a raíz de situaciones como las siguientes:

- Un jefe enjuiciador. Es decir; siempre encuentra algo que no le gusta.
- El paciente incurable. Aquella persona o personas que por más ayuda que tenga de otra u otras personas, simplemente no van a cambiar.
- La falta de reconocimiento. Todo desempeño por parte de los trabajadores debe ser reconocido; esta falta de reconocimiento se puede manifestar de dos maneras; por una parte en la paga deficiente (sueldo inadecuado) y por otra parte por un subempleo, es decir; un empleo inferior a nivel de su preparación.
- Ambigüedad: La falta de información para llevar a cabo el trabajo y por' ende la ausencia de metas claras.

- Tareas interminables. Cuando no se ve el fin al trabajo por más interés e importancia que se le ponga no se ve cuando termine.

- Situaciones sin beneficio. Donde a pesar del esfuerzo por hacer bien el trabajo, siempre habrá alguien insatisfecho con el mismo. En este punto entran tres aspectos; las demandas incompatibles, roles antagónicos y conflictos de valores.

En el primero, las demandas incompatibles se refiere a diferencia que existe de acuerdo a los intereses de cada persona, por ejemplo, para un jefe lo más importante es la rapidez, mientras que para otro es la calidad.

En el segundo, los roles antagónicos, consiste en que una misma persona tiene que cumplir con roles distintos en la misma organización, y por último, el tercer aspecto, los conflictos de valores, radica en que a pesar de hacer un trabajo y dar el mayor esfuerzo, este siempre será criticado por considerarse un trabajo a la vez violento, por ejemplo la producción de armas.

- Sobrecarga de trabajo: Aunque en su mayoría no es considerada como desmotivante en medida de que se sienta capaz para realizarlo y este genere una ganancia adecuada.

Las anteriores situaciones laborales nos permiten entender parte de la vida cotidiana en las organizaciones, dando como resultado un agotamiento laboral y por consecuencia una falta de motivación por parte de los empleados.

Muchas de las organizaciones de recursos humanos principalmente, central la falta de motivación en diversos aspectos que son detectables en el ambiente, por ejemplo un jefe puede aprender de sus equivocaciones y corregirlas para crear un ambiente

de trabajo agradable, sin embargo el favoritismo es un factor que produce envidias y celos entre los trabajadores.

Son muchos los factores que intervienen en la desmotivación del trabajador, “algo que también produce falta de motivación es estar en un entorno en el que el trabajador tiene la sensación de no tener autonomía o capacidad de decisión en las tareas que tienen que ver con su cargo”⁸⁰, es decir; a los trabajadores se les debe asignar un trabajo en el cual desarrollen sus capacidades a la vez que se sientan valorados por su capacidad para llevarlo a cabo.

Por otra parte, cuando los empleados que no están a gusto en su trabajo disminuyen su productividad, por lo cual se recomienda cuidar su bienestar desde el momento de su contratación. De acuerdo con datos del IMSS, en México no se tienen una cifra exacta sobre lo que cuesta un trabajador desmotivado, sin embargo, por lo menos 4.5 millones de trabajadores entre 20 y 40 años reportan algún tipo de depresión a causa de los problemas profesionales.

En muchas ocasiones, la motivación se pierde desde el momento del reclutamiento, Leonor Hernández Psicóloga laboral de la UNAM, menciona que en la mayoría “el puesto de trabajo no es apropiado para la persona, tal vez el candidato reúne los conocimientos y la destreza técnica, pero es importante evaluar si la vacante tiene afinidad con su personalidad, intereses personales y expectativas futuras”⁸¹ por lo

⁸⁰ <http://www.managementjournal.net/top-management/capital-humano/los-factores-que-generan-desmotivacion-laboral> 17-01-2014 11:05 a.m.

⁸¹ <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/09/15/cuidado-con-la-desmotivacion-laboral> 17-01-2014 11:23 a.m.

cual es importante recalcar la diferencia entre el conocimiento del puesto y el deseo por quedarse con él.

En México la falta de motivación es uno de los factores que impulsa la renuncia del trabajador, así como la escasa comunicación, el estrés y la falta de promoción por parte de la organización, sobrecarga laboral, falta de objetivos de la organización, por mencionar algunas.

3.2 LA MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR

En la gran mayoría de las organizaciones se ha perdido el lado humano y la sensibilidad de sus trabajadores, hoy en día las organizaciones pretende que el trabajo se adapte a la gente, de esta manera existen horarios de trabajos más flexibles y lugares de trabajo que responde a las necesidades de los trabajadores.

Para saber qué es lo que el empleado busca y quiere de un trabajo es necesario retomar la pirámide de necesidades de Maslow vista con anterioridad, ya que dentro de sus cinco peldaños se encuentra las necesidades que toda persona busca en una organización, “para atraer y conservar a los buenos elementos, se vuelve crecientemente necesario crear una atmósfera de aprendizaje y crecimiento”⁸².

Por lo anterior se requiere altos mandos y cuadros medios que puedan preparar a los nuevos empleados, enseñarles la dinámica, motivarlos a adquirir nuevos desafíos, lograr en ellos su propia satisfacción y por último mantenerlos motivados e interesados en su desempeño laboral.

⁸² Beverly A. Potter. Estrés y rendimiento en el trabajo: transforme las presiones de trabajo en productividad. México. Trillas. 1991. Pág.25.

Según informes de la Public Agenda Foundation 1983, la gente busca las siguientes cualidades en sus empleos; trabajar para personal eficientes, pensar por ellos mismo, ver el resultado final de su trabajo, la asignación de un trabajo interesante, estar informados, ser escuchados, respetados, reconocer su esfuerzo, ser motivados y por último tener oportunidades para un mejor desarrollo de sus habilidades.

De acuerdo con lo antes mencionado, las cualidades que buscan las personas en una organización encajan con las cinco necesidades de Maslow como se muestra a continuación, (Cuadro 15):



Cuadro 15: Pirámide de las Necesidades de Maslow

Fuente: Twyl Dell. Manual didáctico de administración. La motivación en el trabajo. Como desarrollar una actitud positiva. Trillas. México. 2001. Pág.29.

Sin duda el trabajo es una actividad necesaria para las personas y varían las razones por las cuales lo llevan a cabo, el trabajo es “una fuente de recursos, de

actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal”⁸³, es decir; el ser humano no solo trabaja por una necesidad económica que tiene, sino también por una satisfacción personal que le permite la realización de lo que quiere ser.

A pesar de que el dinero es considerado como una razón por las cuales se lleva a cabo un trabajo, este no lo es todo considerando al dinero como algo necesario pero efímero, ya que a los trabajadores no les interesa la misma recompensa, esto depende de la personalidad.

Por otra parte, la energía personal esta predispuesta en todos los seres humanos y depende de ellos mismos utilizarla o no, debido a que esta energía personal se encuentra en el “poder hacer”, de ahí que todo esté en nuestras manos para poder realizarlo, sin embargo la toma de ciertas decisiones es un gran paso para llevar a cabo esta energía personal.

“La energía personal puede mantenerlo al margen de los efectos negativos de muchas situaciones de trabajo. Se le recomienda hacer un plan de acción y usar metas y objetivos para realizarlo. Se convierte en un ganador porque se motiva así mismo con una sensación de logro y otras “recompensas”, independientes de su jefe o de la empresa”⁸⁴.

⁸³ Adrian Furnham. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Alfaomega OXFORD. México. 2001. Pág.258.

⁸⁴ Op. cit. Beverly A. Potter. Estrés y rendimiento en el trabajo: transforme las presiones de trabajo en productividad. Pág.24.

3.3 ESTABLECIMIENTO DE METAS

El establecer metas es una de las necesidades como personas tenemos, estas son objetivos de nuestro pronto desempeño, el establecer metas no sólo nos conduce hacia una mejor eficacia y eficiencia por parte de los trabajadores, sino también nos permite un mejor desempeño como organización.

“Ayuda a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización, alientan una mejor planeación para distribuir recursos cruciales (tiempo, dinero y energía) y estimulan la preparación de planes de acción para el logro de las metas”⁸⁵, lo cual nos permite orientar de alguna manera al empleado hacia una conducta favorable para la organización.

Es importante incluir dicho aspecto ya que funciona como un proceso motivacional, logrando de esta manera una diferencia entre el desempeño actual del trabajador y el que se espera, sin embargo, existirá tensión, la cual disminuirá al alcanzar las metas establecidas.

El cumplimiento de dichas metas permite satisfacer el impulso de logro, así mismo que contribuye al sentimiento de competencia y autoestima, logrando de esta manera un crecimiento personal. Por lo tanto si estas metas se llagan a cumplir los trabajadores se preparan para alcanzar metas aún más altas.

Para que estas metas sean alcanzadas interviene otro factor que es la eficacia personas, la cual es “la creencia interna que se refiere a las capacidades y

⁸⁵ John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill. México. 2007. Pág. 113.

competencias relacionadas con el puesto que uno ocupa”⁸⁶, donde el trabajador muestra su desempeño ante alguna tarea específica o bien ante el reto de diversas actividades.

Podemos decir entonces que para el establecer metas es una herramienta importante tanto para el empleado como para la organización, considerando que es una forma de motivación para el empleado el alcanzar sus metas establecidas y afrontar metas más altas lo cual lo lleva al éxito.

3.4 ELEMENTOS DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Como se mencionó el establecer metas es una herramienta motivacional y funciona mejor al tener sus cuatro principales elementos, los cuales son; la aceptación de la meta, su especificidad, el desafío y la supervisión así como la retroalimentación del desempeño.

- Aceptación de metas: no basta con entender el fin de las metas, sino también de aceptarlas, con el fin de conocer su propósito y la necesidad de ser alcanzadas, una forma de llevar a cabo la aceptación de dichas metas es involucrar a los empleados en el establecimiento de las mismas de manera que asuman el compromiso de lograrlas.
- Especificidad: esto se refiere a la claridad con la que se plantean, así como su facilidad para ser alcanzadas, lo cual permite a los trabajadores conocer que es lo que se debe buscar y por otro lado medir su capacidad y avance ante determinada situación.

⁸⁶ Ídem.

- Desafío: este punto es muy curioso ya que la mayoría pensaría que asumir metas altas se convierte en un obstáculo para los trabajadores, sin embargo es todo lo contrario, los empleados trabajan más ante metas difíciles midiendo así su capacidad, no obstante estas metas deben ser factibles además de contar con la disponibilidad de los recursos.
- Supervisión y retroalimentación del desempeño: ambos se encuentran estrechamente relacionados, ya que al estar en el proceso de consumir una meta y al término de la misma, los trabajadores necesitan la supervisión para que estos sepan que su trabajo es importante, por lo que su esfuerzo será mayor logrando la apreciación de su trabajo. De esta manera es como interactúa con la retroalimentación, ya que la mayoría de los trabajadores requiere de datos referentes al resultado de su trabajo lo cual le motivan a seguir cumpliendo con sus metas.

De los cuatro puntos anteriores podemos concluir que la motivación de los empleados parte a raíz de tres elementos importantes; el establecimiento de metas definidas y desafiantes, la supervisión del desempeño y por último la retroalimentación; si se conjuntan óptimamente dichos elementos podemos hablar de una eficacia organizacional.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

En cualquier tipo de organización se produce una actitud entre quienes la integran la organización y la misma organización, debido a las interacciones que se generan; lo que se puede denominar clima organizacional.

Al respecto Porter, lo define como “las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él”⁸⁷.

Sin embargo, debemos tomar en cuenta las necesidades de cada organización, desde las condiciones físicas, la capacitación, su estructura, las relaciones personales, el salario, su cultura, el puesto de trabajo, la motivación entre otros aspectos.

El Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales; para poder entender de mejor manera el clima Organizacional, es necesario conocer algunos de los elementos como por ejemplo el ambiente de trabajo, los trabajadores, el comportamiento laboral, el comportamiento individual.

El Clima juega un papel muy importante, ya que en conjunto con las estructuras y las características organizacionales, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; hay que considerar que el clima organizacional es una “fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las

⁸⁷ José María Peiró, Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas. PPU. Barcelona. 1990. Pág.202.

tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

El Clima juega un papel muy importante, ya que en conjunto con las estructuras y las características organizacionales, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; hay que considerar que el clima organizacional es una “fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Se distinguen tres elementos centrales relacionados con el clima organizacional; según Olabuenaga:

Su multidimensionalidad: “como el clima atmosférico, en el organizacional son muchas y muy dispares los elementos y fuerza que configuran el clima concreto de la organización.

Su influencia: poderosa en la configuración tanto del comportamiento individual de cada socio dentro de la organización, como el posicionamiento de ésta en su conjunto frente a las alternativas y constricciones del entorno exterior a ella misma.

Su fragmentariedad: el clima de una organización puede subdividirse, como el atmosférico, en diversos microclimas correspondientes a los diferentes departamentos, niveles o grupos sociales existentes en ella”⁸⁸.

⁸⁸ *Ibíd.* Pág.285.

El clima organizacional se caracteriza por 10 puntos, los cuales menciona Brunet L. y se citan en el libro Sociología de las Organizaciones.

1. El clima es un concepto molecular y sintético de una organización como la personalidad lo es de un individuo.
2. El clima es una configuración particular de variables situacionales.
3. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
4. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
5. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
6. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a una naturaleza, así como a su producción y su reproducción continua.
7. El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
8. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor y al mismo tiempo, en la interacción social de unos miembros con otros.

9. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

10. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del clima.

El clima organizacional se encuentra constituido por componentes y resultados; en cuanto a los componentes se encuentra; los comportamientos (aspecto individual, actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupos e intergrupos (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo), estructura de la organización (microdimensiones y macrodimensiones), evaluación del rendimiento (sistema de remuneración, comunicación y toma de decisiones).

En cuanto los resultado, se tiene rendimiento individual, grupal y organizacional; en el individual se encuentra el alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera y calidad de trabajo), en el grupal (el alcance de los objetivos, moral, resultados y cohesión) en la organizacional (eficacia, producción, satisfacción, adaptación, desarrollo y supervivencia).

Respecto al clima corporativo, Likert distingue cuatro: el autoritario explotador; en el cual “los socios no gozan de la confianza de los directivos y raras veces participan en los procesos de la toma de decisiones”; el autoritario Benevolente; “los directivos

adoptan una actitud condescendiente y cuando los súbditos toman parte en una decisión lo hacen dentro de su estricto marco de reglas”⁸⁹.

El demócrata consultivo; “se respira un cierto ambiente de confianza mutua aunque las decisiones importantes siguen reservadas a la alta dirección, el demócrata participativo; se da una confianza total por parte de la dirección en el comportamiento de los demás socios a quienes se les autoriza a tomar decisiones y a establecer un proceso mutuo de comunicación en una atmosfera de franqueza y campechanía”⁹⁰.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una organización, empresa o institución; estas nueve dimensiones son su estructura, su responsabilidad, su recompensa, su desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

En cuanto a la estructura, se encuentra conformada con los miembros de la organización en la cual se incluyen reglas, procedimientos, trámites y otras; respecto a la responsabilidad; esta es la que cada integrante de la organización asume en cuanto a su trabajo; la recompensa viene con la percepción de los integrantes de la organización.

Otros de ellos es el desafío, este pertenece a los sentimientos que muestran los integrantes de la organización, acerca de los desafíos a los cuales se enfrentan; las relaciones tienen que ver con la percepción de los integrantes de la empresa; la

⁸⁹ *Ibidem*. Pág.295.

⁹⁰ *Ídem*.

cooperación es de igual manera un sentimiento que muestran los integrantes de la organización para la ayuda de los directivos y los niveles altos.

En cuanto a los estándares, es la percepción de los integrantes acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas; los conflictos, son los problemas que se lleguen a dar en la organización, la identidad por ultimo será esta perspectiva que tengan los integrantes de la organización con la cual se sentirán identificados.

El ambiente o clima organizacional es un aspecto que se percibe tanto por los miembros de la organización como por los que no lo son; en este punto también importante, ya que tiene que ver mucho con la existencia de liderazgo en la empresa; considerando también el nivel de motivación existente.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es 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. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que

hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Los factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Hay que tener en cuenta que el clima organizacional es un factor que condiciona la conducta tanto de los integrantes de la empresa, como de los socios; este clima organizacional, a la vez debe satisfacer y mostrar una buena calidad de vida a los empleados, socios y clientes de la organización.

Para que este clima organizacional tenga mayor eficacia, es necesario que exista una serie de características compartidas por los socios, así mismo por los integrantes de la organización y los clientes; ahora bien esto a su vez puede traer consigo el clima de opinión el cual se desarrolla en la organización, respecto a lo que se genere en el ambiente organizacional.

3.5.1 LOS GRUPOS DE TRABAJO Y EL PROCESO GRUPAL

Las organizaciones se enfrentan día a día a cambios constantes debido a su necesidad de adaptación y competitividad con el entorno. Por ello los equipos de trabajo han ido cobrando más fuerza en las organizaciones convirtiéndose en fundamentales, considerando al individuo como la unidad y al grupo como un todo.

Un grupo es “un conjunto de personas que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar un propósito común y se percibe a sí mismo como tal”⁹¹. Un grupo de trabajo “está compuesto por una pequeña cantidad de personas, que son independientes, que tienen una identidad común y que interactúan entre sí, generalmente frente a frente y durante un plazo determinado, con el propósito de alcanzar una meta”⁹².

Es decir, en el grupo está conformado por más de dos personas, que se comunican de manera regular, comparten objetivos y se encuentran en constante interacción, con lo cual logran establecer lazos afectivos y emocionales.

⁹¹ O. cit. Joaquín Rodríguez Valencia. Dirección moderna de organizaciones. Pág.312.

⁹² Ronald B. Adler. Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones. México. Mc Graw-Hill. 2005. Pág.247.

El grupo posee cuatro características principales: la primera, se encuentra conformado por más de dos personas con una interacción social capaz de influir en sus creencias y comportamiento. La segunda, sus objetivos son comunes, así como de alguna manera lo son sus metas, objetivos, entre otros aspectos.

La siguiente característica estriba en poseer una estructura relativamente estable con reglas y funciones presentes a lo largo de su duración. La última característica es su reconocimiento de sí mismo ante la organización.

Los grupos de trabajo se clasifican en dos formal e informal como se mostrara en el cuadro siguiente: (Cuadro 16):

	Grupo informal	Grupo formal
A. Estructura a) Origen b) Justificación c) Características	Espontáneo Emocional Dinámico	Planeado Justificación Estable
B. Terminología de posición	Función	Puesto
C. Objetivos	Satisfacción de los miembros	Rentabilidad o servicio a la sociedad
D. Influencia a) Base b) Tipo c) Flujo	Personalidad Poder Ascendente	Posición Autoridad Descendente
E. Mecanismos de control	Sanción física o social (normas)	Amenaza de despido o destitución
F. Comunicación a) Canales b) Redes	Clandestino Mal definido, distribuido a través de canales normales	Canales formales Bien definidos, sigue las líneas formales
G. Diagramación	Sociograma	Organigrama
H. Diversos	Sólo los “aceptables”	

a) Incluidas las personas	Surgimiento espontaneo	Todos los individuos en el grupo de trabajo
b) Relaciones interpersonales	Derivado de la pertenencia	Prescrito por la descripción del puesto
c) Función de liderazgo	Estatus de características personales	Asignado por la organización
d) Bases de interacción	Cohesión	Obligaciones funcionales o posición
e) Bases de apego		Lealtad

Cuadro 16: Grupos formales e informales

Fuente: Adrian Furnham. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Pág. 456.

Los equipos de trabajo son un medio de competitividad y al mismo tiempo actúan como un sistema de organización del trabajo; mismo que permite mejorar rubros de la organización como son: clima laboral, comunicación interna, integración de nuevos miembros, valores, cultura, entre otros.

La importancia del grupo radica en un mejor desempeño del trabajo, puesto que trabajar en equipo le da fortaleza y compromiso a la meta establecida; “una de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos es sentirse respetados y apoyados por los integrantes del grupo al que consideran importante pertenecer y mantener su posición dentro de él”⁹³, es relevante saber que el trabajo es más productivo al desempeñarlo en grupo que de manera individual ya que existe una mayor contribución.

Debemos tener en cuenta que el ser humano se encuentra siempre inmiscuido en un grupo desde que nace, su primer grupo es la familia, sin embargo cuando crece

⁹³ Op. cit. María Teresa Palomo Vallido. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Pág.92.

se encuentra integrado a otros grupos llámese escolar, laboral, social, entre otros. De esta manera es que surge la dinámica de grupos considerada como “el proceso social por medio del cual las personas interactúan frente a frente en grupos pequeños”⁹⁴, de esta manera cada grupo aporta su fuerza para contribuir entre sí, ya que las personas muestran distintas características de manera individual y en grupo.

Existen dos clasificaciones de grupos; el grupo formal y el informal, ambos inmersos en la organización. Los grupos formales son establecidos por la propia organización, tienen una identidad pública y metas específicas; mientras que los informales se crean a partir de intereses comunes y amistades en la organización.

El grupo formal se puede subdividir en dos grupos más; por una parte el que es creado temporalmente para llevar a cabo una tarea a corto plazo, por lo que su periodo de vida es corto y podríamos identificarlos por llevar a cabo reuniones, mientras que por otro lado se encuentra el grupo con una mayor duración en el cual el mismo trabajo les pide llevar a cabo tareas conjuntas y podemos identificarlos porque se les llama equipo.

Sin embargo no podemos decir que solo existan estos dos grupos informales ya que dentro de una organización pueden existir varios, pero para referirnos a ellos podemos llamarlos solo organización informal, es importante su contemplación en la organización ya que influyen en la productividad y satisfacción laboral.

⁹⁴ Op. cit. John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Pág.277.

❖ El proceso grupal

Es de gran importancia reconocer lo que hace posible alcanzar los objetivos de la organización, ya que son alcanzados gracias a los esfuerzos integrados y coordinados por parte de sus trabajadores, es decir de un grupo de personas que trabajan para un fin común y un beneficio mutuo, relacionando de esta manera su trabajo.

Para la eficiencia del mismo “se deben concentrar todos los esfuerzos tanto en el desempeño de la tarea, como en el mantenimiento de los recursos humanos, pues esto representa la capacidad del grupo para conservar su unidad y sus permanencia en el trabajo, sin perder de vista la satisfacción de todos y cada uno de los miembros”⁹⁵.

Los recursos iniciales con los que cuenta el grupo son transformados en resultados, generando de esta manera un grupo eficaz, lo que lo hace depender de tres aspectos; los recursos iniciales, el proceso grupal y por último los resultados. Entre los recursos iniciales tenemos el ambiente organizacional, la naturaleza de la tarea, los atributos individuales y las características de sus miembros.

-Ambiente organizacional: Se consideran las instalaciones, la tecnología que tiene, la distribución de los espacios, los sistemas de motivación, su estructura, así como su tamaño; donde los recursos es todo aquello que permite desempeñar el trabajo

⁹⁵ Op. cit. Martín González y Socorro Olivares. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. Pág.157.

como herramientas, equipos, instalaciones, es decir; todo lo que nos facilite lograr nuestro objetivo.

En cuanto a la tecnología, son los medios mediante los cuales podemos desempeñar nuestro trabajo. La distribución del espacio, hace referencia a la parte física, la cual favorece o dificulta la calidad y cantidad de las interacciones del grupo. El sistema de recompensa y metas deben ser claras para un mejor desempeño grupal.

Por otra parte su estructura y tamaño, pueden afectar el desarrollo del grupo al encontrarse desproporcionado, es decir; no se pueden tener amplias instalaciones para un grupo pequeño ya que la gente se sentiría perdida, ni tampoco se puede tener un espacio pequeño para un grupo grande ya que este se encontraría incomodo al desempeñar su trabajo, por lo tanto debe de existir cierta proporcionalidad que equilibre la producción para logran una mejor productividad.

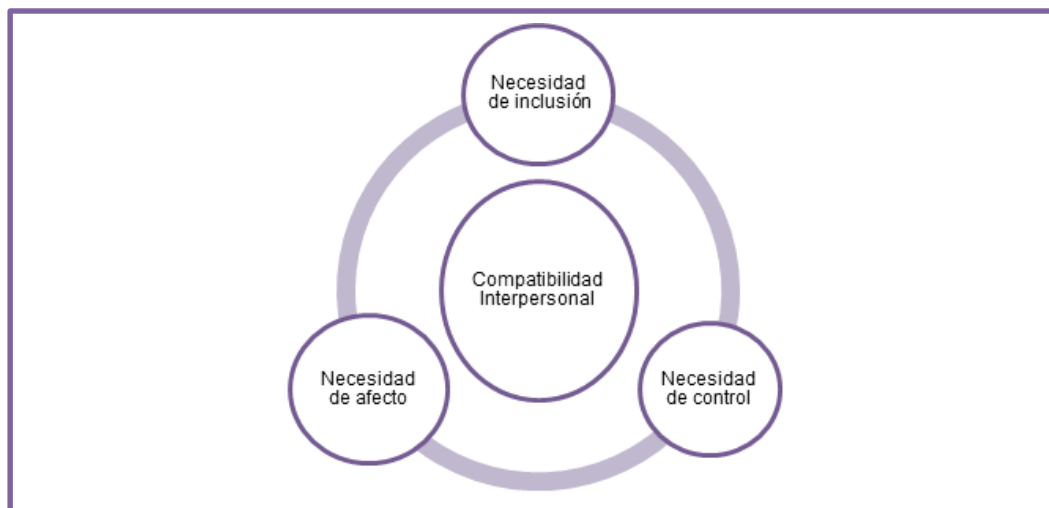
-Naturaleza de las tareas de grupos: la eficacia del grupo radica en la capacidad que este tenga para adaptarse a las tareas. Subdividiendo esto en tareas simples y tareas complejas; sin embargo “la satisfacción de los miembros será mayor al aumentar la complejidad de la tarea y esto ocurrirá solamente, cuando el grupo cuente con los recursos necesarios para el desempeño de la misma y cuando el proceso grupal tome en cuenta las necesidades individuales como la adquisición de habilidades”⁹⁶.

⁹⁶ Ibídem. Pág.161.

Aunque se pensara que las tareas simples son de mayor agrado para los grupos, la realidad es que las tareas complejas se vuelven más solicitadas por los trabajadores, puesto que asumen un reto y por resultado obtienen un autorrealización y reconocimiento de su trabajo.

-Atributos individuales: es decir; cada integrante del grupo posee su propia capacidad y características psicológicas que le permiten formar parte del grupo, es por ello que existen ciertas características que hacen referencia a la dinámica grupal así como a su comportamiento individual como son: las características generales de los miembros del grupo, la comunicación grupal, los tipos de participación, el tamaño del grupo, el desarrollo del grupo, la toma de decisiones y su evaluación.

-Características generales de los miembros de grupo: en primera instancia se tiene la compatibilidad interpersonal, es decir el comportamiento de cada miembro del grupo, evaluado a partir de aspectos como el grado de participación, su sensibilidad, aceptación, confianza, dependencia, entre otras. Englobando estas en tres necesidades; necesidad de afecto, de inclusión y de control. (Cuadro 17):

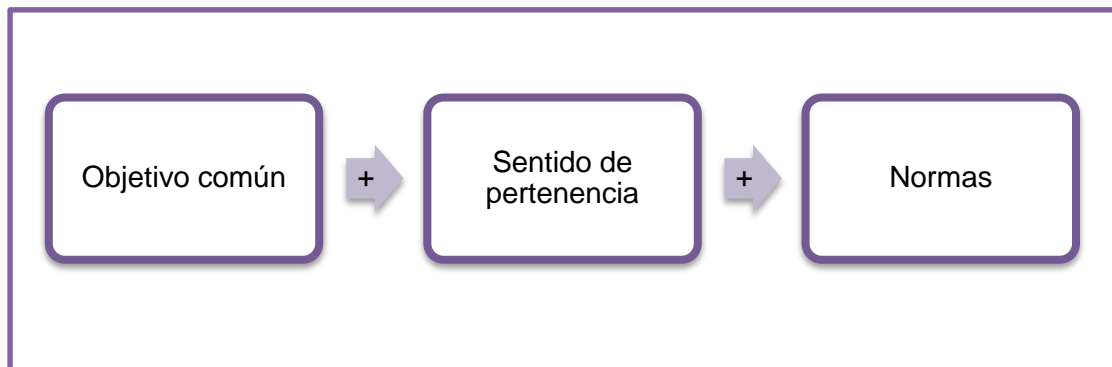


Cuadro 17: Compatibilidad interpersonal
Elaboración propia

Existen también la homogeneidad y heterogeneidad en los grupos, ya que los primeros se encuentran con antecedentes similares, mientras que los otros están en diferentes dimensiones; los primeros producen un mejor clima, la tarea es más simple, tienen las normas, principios y valores comunes. Por su parte los grupos heterogéneos, logran un mayor enriquecimiento, la tarea se vuelve compleja, y las normas, principios y valores son diferentes.

3.5.2 LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los grupos de trabajo efectivos están integrados por tres aspectos que lo hacen un equipo de trabajo; un objetivo en común, sentido de pertenencia y normas como se muestra a continuación: (Cuadro 18):



Cuadro 18: Requisitos de los equipos de trabajo
Elaboración propia

Objetivo común: para un grupo el objetivo común puede ser inespecífico mientras que para el equipo este debe ser concreto y alcanzable.

Sentido de pertenencia: para el grupo es subjetiva y no contratada, mientras que para el equipo es conocido a todos de manera pública.

Normas: en el grupo se tienen normas tácticas encargadas de la restricción de comportamientos no aceptables, por otro lado el equipo tiene normas explícitas para regular la distribución de la autoridad y las tareas asignadas entre los miembros.

Dichas normas del equipo se enfocan en dos áreas: una para garantizar la consecución de los objetivos y la otra para garantizar la satisfacción y motivación de las personas. En la primera área el equipo consigue de inmediato sus propósitos, estableciendo normas en los sistemas de dirección como la división del trabajo, la distribución de la autoridad, así como su procedimiento para solucionar los problemas y conflictos.

Por otra parte la segunda área, nos muestra como la eficiencia del equipo radica en el aprovechamiento de los recursos disponibles, estableciendo normas sobre el sistema de recompensas, de comunicación formal e informal.

Por lo anterior se concluye que el equipo de trabajo es a la vez un grupo que tiene objetivos operativos, un reconocimiento de pertenencia así como una regulación formal de la autoridad y las tareas asignadas, mismas que lo dirigen a objetivos globales que justifican su existencia dentro de la organización.

3.6 LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO DE MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación sigue siendo una pieza importante y esencial en cualquier tipo de organización, ya que esta contribuye a un mejor clima organizacional, según la experta y especialista en gestión de cambio y psicóloga de la Universidad Nacional Carolina Cortés Linares menciona que “la clave para practicar las buenas relaciones en el trabajo es, principalmente, la disposición del líder para generar estos espacios,

por lo cual recomienda a las cabezas de los equipos mantener la claridad en todo momento, realizar entregas periódicas a sus colaboradores de información relacionada con la situación de la empresa y con el empleo, entre otros aspectos”⁹⁷. Mientras que Natalia Bonilla, asesora en Recursos Humanos agrega que “es fundamental que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros de la compañía, así tendrán sentido de pertenencia y la empresa podrá disminuir su rotación de personal”⁹⁸, evitando de esta manera chismes, información a destiempo o ambigua, intermediarios, desinformación entre otros.

Por su parte Sandler en 1986 argumentó que “nuestras expectativas se comunican a los empleados por medio de claves verbales como mover la cabeza o elevar las cejas y a través de conductas más abiertas como proporcionar menos realimentación, peores instalaciones y menos premios a los empleados con bajas expectativas que a los que tienen altas expectativas. También estableció que los empleados son rápidos para captar estas claves junto con Korman (1970) y Rosenthal (1994), Sandler argumentó que los empleados ajustan entonces su conducta para que concuerde con nuestras expectativas y de una manera autosostenida”⁹⁹.

“La comunicación es el fundamento de toda vida social y por tanto, un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, en general, y de los equipos

⁹⁷<http://www.managementjournal.net/top-management/capital-humano/un-buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva> 17-01-2014 11:14 a.m

⁹⁸<http://www.managementjournal.net/top-management/capital-humano/un-buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva> 17-01-2014 11:14 a.m

⁹⁹ Op. cit. Michael G. Aamodt. Psicología Industrial/organizacional. Pág.331.

en particular, ya que permite transmitir normas y valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar a los equipos, etc”¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Op. cit. María Teresa Palomo Vallido. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Pág.129.

CAPÍTULO IV MOTIVACIÓN COMO SOLUCIÓN A LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 LA COMUNICACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN

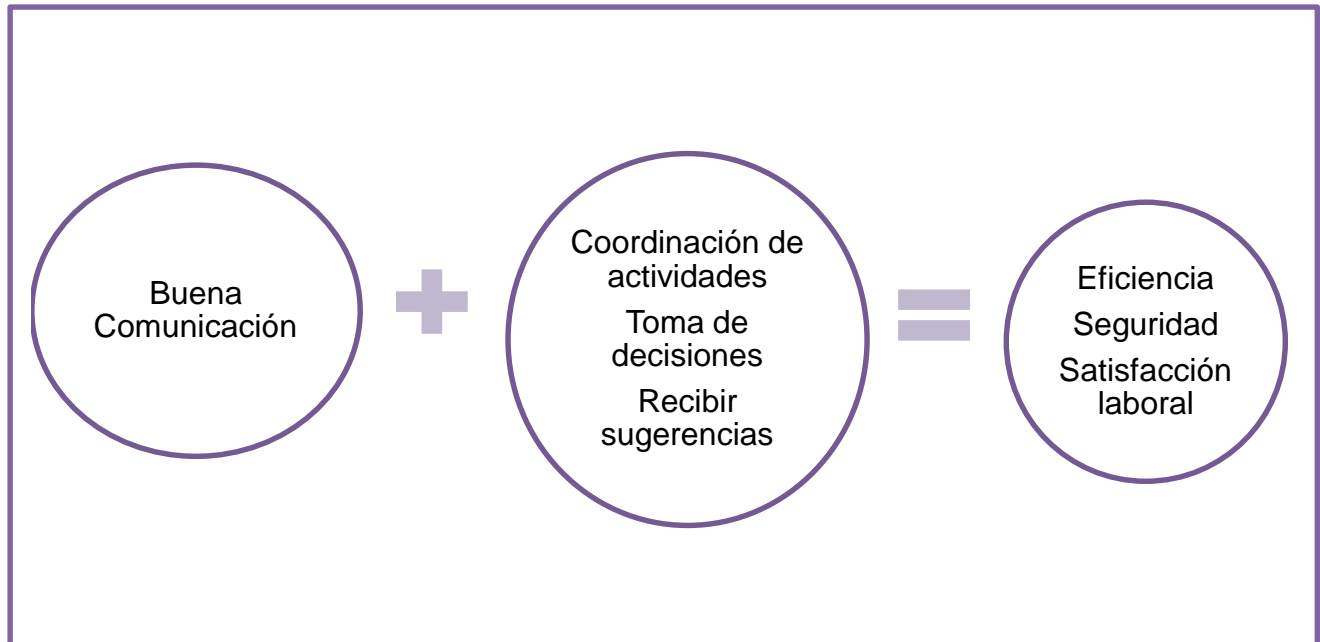
A pesar de los cambios recientes en la era tecnológica, hoy por hoy la comunicación sigue siendo un factor básico e importante en la vida social, y un elemento esencial para toda organización, gracias a su dinamismo y su correcto uso es como se le puede dar solución a los problemas que se enfrenta la organización.

En toda organización debe prevalecer una comunicación eficiente (ascendente, descendente y horizontal), para crear entre los miembros un sentido de pertenencia y por resultado un mayor acercamiento con la organización, lo cual permitirá una adecuada motivación y por ende una mayor productividad organizacional.

A su vez la comunicación permite transmitir a los trabajadores valores, normas, coordinación de los grupos, así como de los equipos de trabajo. Por dicha razón, los altos mandos quienes son la cabeza de la organización deben generar una comunicación eficaz.

“Una buena comunicación facilita la trasmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores, normas, etc.), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, etc., aspectos que están directamente relacionados con la mejora de la eficiencia, seguridad y satisfacción del personal”¹⁰¹. (Cuadro 19):

¹⁰¹ *Ibidem*. Pág.130.



Cuadro 19: Beneficios de la buena comunicación
Elaboración propia

Sin duda la comunicación es una herramienta importante en cualquier situación, por lo cual debe ser transmitida de manera clara y precisa, lo que permite mayor entendimiento por parte del receptor, de esta manera cualquier mensaje que llegue tendrá mayor entendimiento y dará pauta a la retroalimentación.

Por otra parte, la comunicación nos permite transmitir ese sentido de motivación a los trabajadores, sin embargo para ello son necesarias Técnicas y estrategias de comunicación como se observa a continuación.

4.2 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

En una organización de cualquier tipo, existen diversas técnicas y estrategias para motivar a su personal, sin embargo no por ello existe un número específico para poder aplicarlas, ya que cada trabajador tiene diferentes necesidades y diferentes metas u objetivos dentro de la organización, por tal razón se debe diseñar una técnica y/o estrategia adecuada a cada trabajador de la organización.

Para ello es importante definir los conceptos de técnica y estrategia, por técnica se entiende “aquel procedimiento que normalmente está compuesto por una serie de reglas o protocolos y que tiene como misión última lograr un determinado resultado en una tarea o actividad que puede estar asociada a diversos ámbitos”¹⁰², podemos decir que es la manera en que se lleva a cabo alguna actividad, mientras que la estrategia es el “plan, método o política diseñada para conseguir determinados objetivos”¹⁰³, son los pasos que nos llevan a concretar la actividad.

A continuación se mencionaran algunas de las técnicas de motivación¹⁰⁴ útiles para una mejor productividad organizacional:

- ❖ Automotivación: esta es una de las mejores técnicas, ya que depende de su propia autoestima y actitud del trabajador, sin embargo dicha técnica no tendría los mismos resultados sin el apoyo de los altos mandos en las organizaciones ya que estos son los encargos de halagar y tomar en cuenta la opinión de los trabajadores.

- ❖ Puestos de trabajo adecuados: La organización inicia motivando al trabajador desde el momento de la contratación, ya que emite mensajes como “debemos encontrar la mejor persona para el puesto de trabajo”, “esta organización es la mejor elección para trabajar”, entre otras, sin embargo esta motivación crecerá cuando ya sea parte de la organización, así como

¹⁰² <http://www.definicionabc.com/general/tecnica.php#ixzz31ZYliUTn> 13-05-2014 01:01 a.m

¹⁰³ Op. cit. Carlos Ongallo. Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Pág.249.

¹⁰⁴ Técnicas retomadas de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

también con la bienvenida de su nuevo equipo de trabajo haciéndolo sentir parte de la organización y/o empresa.

- ❖ Salario Motivador: Aunque recientemente el salario ya no es el principal motivador en los trabajadores, si sigue siendo un factor necesario e importante, debido a que cada trabajador tiene tanto diferentes objetivos así como necesidades tanto individuales, familiares y de otro carácter; por ello la organización debe cumplir la tarea de llenar sus necesidades primeramente básicas para poder continuar con las secundarias.
- ❖ Expectativas: Para poder cubrir las expectativas de trabajador es necesario saber ¿qué busca de la empresa y de qué manera se le puede ofrecer?, cabe recordar que cada trabajador tienen diferentes expectativas, creencias, ideas, entre otros aspectos que lo hacen único.
- ❖ Participación del trabajador: Sentir mayor libertad y eficiencia para desempeñar su trabajo es un factor de motivación para el trabajador, ya que se siente participe del manejo de la organización lo cual le permite establecer una mayor confianza y un alto sentido de pertenencia a la organización.
- ❖ Variación de tareas: Los trabajadores buscas asumir mayores retos en las organizaciones, por lo cual muchas de las veces llega a ser monótono desempeñar solo una tarea en la organización, por lo cual la variedad y responsabilidad de asumir más tareas los motiva a darle mayor valor a su trabajo.

- ❖ Establecer objetivos: Esta técnica resulta más eficaz siempre u cuando los objetivos que se establezcan medibles y viables, estos objetivos se establecen en un tiempo determinado para que el trabajador pueda ver culminado su trabajo de manera satisfactoria y le permita a su vez recibir un reconocimiento por parte de la organización.
- ❖ Reconocimiento de trabajo: Anteriormente era una técnica poco usual, sin embargo recientemente se ha convertido en una necesidad, ya que no tienen ningún costo para la organización y a su vez es una necesidad para el trabajador.

Como lo menciona Jennifer Amozorrutia de *Great Place to Work* México “un trabajo tiene un significado más allá de la acción que trae consigo una remuneración económica. Las personas trabajan para alcanzar sus objetivos personales, organizacionales y para hacer la diferencia en el mundo; es decir para lograr trascender”¹⁰⁵.

Muchas veces la remuneración por el trabajo pesa menos el reconociendo por el trabajo, “decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no solo no cuesta nada sino que además motiva al trabajador en su puesto ya que se siente útil y valorado”¹⁰⁶.

- ❖ Formación y desarrollo profesional: Mientras una organización permite crecer y desarrollarse profesionalmente a sus trabajadores, ellos se sentirán

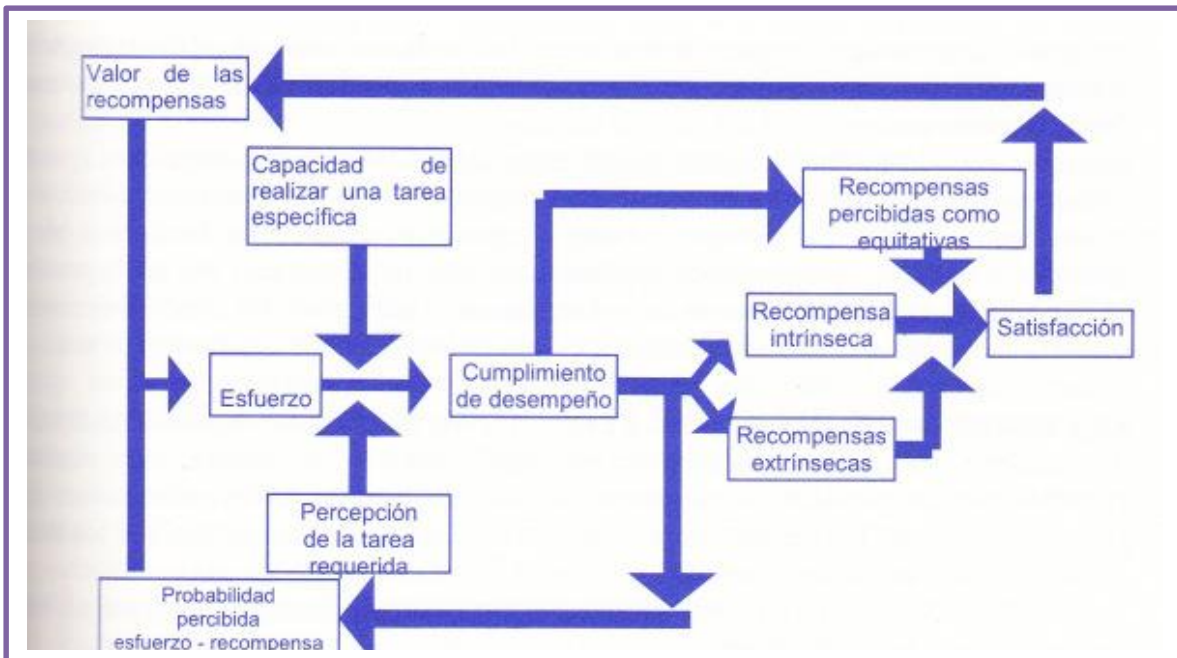
¹⁰⁵ Amozorrutia. J. (2013). Más que “un trabajo”: el trascender. *Revista mejores empleos*. (14). Pág.14 Pág. 38

¹⁰⁶ www.amedirh.ccom.mx 10-mayo-2014 4:23 a.m

altamente motivados adquiriendo mayores habilidades, conocimientos, técnicas, entre otros aspectos que pe permitirán un mejor rendimiento en su trabajo.

“En México, la primer razón por la que los trabajadores buscan otro empleo es la falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa”¹⁰⁷.

- ❖ Entorno favorable: El entorno dependerá de las condiciones físicas como tecnológicas en las que pueda desempeñar óptimamente su trabajo, mientras el entorno sea favorable, el trabajador llevará a cabo mejor sus actividades.
- ❖ Recompensa: Las recompensas estarán determinadas por el esfuerzo del trabajo asignado como lo muestra el modelo de Porter y Lawler. (Cuadro 20):



Cuadro 20: Modelo de Porter y Lawler

¹⁰⁷ [www.inadem.gob.mx/10 formas de motivar al personal de tu empresa](http://www.inadem.gob.mx/10_formas_de_motivar_al_personal_de_tu_empresa) 10-mayo-2014 05:00 a.m

En el modelo podemos observar que la cantidad de esfuerzo depende de la intensidad de la motivación y las energías que se apliquen, dependen a su vez del valor de la recompensa, estímulo o beneficio que ofrezca la organización al trabajador.

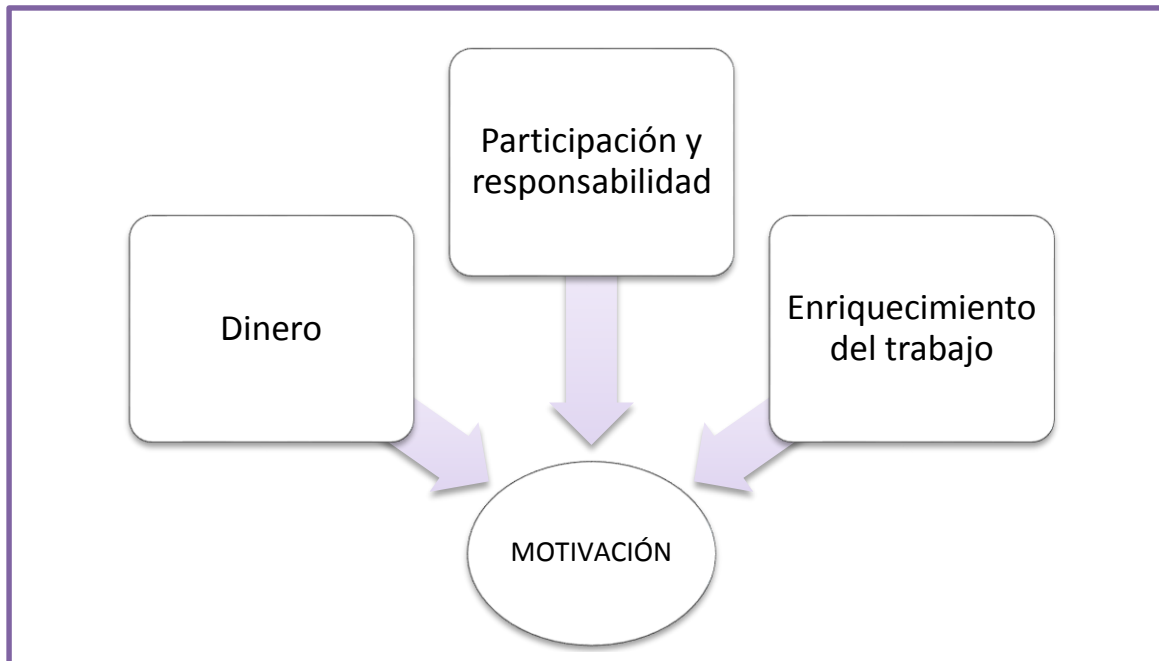
Las técnicas de motivación pueden ser innumerables, sin embargo las anteriores son solo algunas, dichas técnicas no siempre son aplicables de la misma manera ya que depende de la forma en que este constituida la organización; teniendo en cuenta sus necesidades así como el valor que le proporcionen a sus recursos humanos ya que hoy en día tienen un valor importante en la organización.

4.3 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Las estrategias de motivación son tan variadas tanto como las necesidades y/o objetivos tanto de la organización como de sus trabajadores, sin embargo se utilizan de manera combinada para un mejor resultado en la productividad organizacional.

“Motivar al empleado reditúa en una buena productividad. Las acciones de los jefes que impulsan a sus colaboradores para que diariamente trabajen bien y aporten lo mejor de ellos se ven reflejadas en el ambiente de una organización”¹⁰⁸. Agustín Casas Romeo menciona tres conceptos relacionados con la motivación, estas son: el dinero, la participación y el enriquecimiento del trabajo. (Cuadro 21):

¹⁰⁸ Teresa Aldape. Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la Aldea Global Siglo XXI. Educación-Libros en Red. España. 2008. Pág.58. 2008.



Cuadro 21: Conceptos Interrelacionados con las motivación
Elaboración propia con información en Teresa Aldape. Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la Aldea Global Siglo XX. Pág. 58

Acerca de dinero, se refiera a remuneración económica que se percibe al desempeñar un trabajo, y aunque existe la controversia si este es un factor de motivación, se puede decir que “la remuneración, por si sola, puede resultar insuficiente, a falta de una verdadera motivación que atienda a la naturaleza integral, por tanto, compleja, del individuo y sus múltiples necesidades”¹⁰⁹, hoy por los trabajadores prefieren mejores tratos y un mayor desarrollo dentro de las organizaciones que una buena remuneración por su trabajo.

En cuanto a la participación y responsabilidad, esta se considera al realizar una acción o llevar a cabo un proyecto; surge cuando los trabajadores se responsabilizan de otras tareas encargadas por los altos mandos (jefes y/o

¹⁰⁹ Agustín Casas Romeo. Remuneración, retribución y motivación de vendedores. ESIC Editorial. Madrid. 2002. Pág.111.

encargados) ya que a su vez los trabajadores utilizan y desarrollan sus capacidades, tomando esta participación como medio de reconocimiento dando como resultado afiliación y logro.

Por su parte el enriquecimiento del trabajo, parte de hacer interesante el trabajo como tal, entendiéndolo como “el proceso de optimización o modificación del puesto, de modo que el propio trabajo cubra, no sólo una serie de necesidades de nivel inferior como el salario, las condiciones de trabajo o la seguridad en el empleo, sino, también, necesidades de nivel más elevado como el ascenso, la responsabilidad o el desarrollo personal”¹¹⁰.

Sin embargo, el enriquecimiento del trabajo tiene mayor eficacia si es variable, ya que de esta manera el trabajador podrá utilizar sus habilidades, a su vez debe ser significativa para que tenga mayor importancia y desde luego también retroalimentaría dando reconocimiento a los méritos del trabajador, así mismo mostrar claridad en las metas para mejorar y dar prioridad.

“Muchos piensan que con dinero no se puede motivar al personal, y que son necesarios otros elementos motivadores más relacionados con el clima laboral. Por eso, el dinero ha sido visto tradicionalmente como un reforzador externo, es decir, como una motivación extrínseca. Y como tal, tendrá la influencia y las componentes de los motivadores externos. El dinero lleva al movimiento pero no a la motivación”¹¹¹.

¹¹⁰ Ibídem. . Pág.112.

¹¹¹ Ibídem. Pág. 120.

Mitchell propone cuatro variables que afectan la motivación: activación, dirección, intensidad y persistencia.

Las estrategias de motivación dependen del contexto laboral, sin embargo, se recomienda poner en marcha la mejor combinación de las mismas para mayor eficacia.

Todos los seres humanos cuentan con la capacidad de desempeñar cualquier trabajo, no obstante esto dependerá de su disposición o interés por llevarlo a cabo.

Activación: se refiere al estado de aburrimiento o indiferencia para realizar dicha actividad.

Dirección: el trabajador puede estar interesado en desarrollar la actividad encargada, sin embargo, los esfuerzos fracasan y no se obtiene éxito, es decir, sus energías se encuentran en otra dirección.

Intensidad: esta se relaciona con la dirección, es decir, si el trabajador se encuentra en la dirección equivocada, por más esfuerzo que ponga de su parte no habrá ningún resultado exitoso, puesto que hay actividades que requieren un mayor esfuerzo para alcanzar una mayor motivación.

Persistencia: por ello se entiende las veces y la forma en la que se llevan a cabo el trabajo, muchas veces se puede tener estallidos de energía cortos pero intensos por ejemplo estudiar para un examen un día antes, tal vez se obtenga una calificación alta. Por otra parte tener una buena figura para muchos requiere de

tiempo, es decir; un esfuerzo a largo plazo y consigo una dieta y un entrenamiento físico adecuado.

Por otra parte Donovan en 2001 “concluyó que no es posible integrar todas las teorías de la motivación en una sola teoría de la motivación universal”¹¹². Sin embargo Mitchael y Daniels en 2003 conjuntan los aspectos que intervienen en la motivación de la siguiente manera:

Las metas son un factor importante en la motivación, ya que el ser humano establece y busca metas en su vida personal, familiar y/o laboral. Sin embargo, le gusta más sentir el placer del dolor para obtener resultados positivos y por ende evadir los negativos. Obteniendo de dicha manera control sobre sus metas, lo que le brinda mayor explicación, seguridad y eficiencia que la incertidumbre y la ambigüedad. El ser humano prefiere desempeñarse en actividades de interés, estimulantes y satisfactorias a las aburridas, estresantes y repetitivas.

Lo que mantiene en sintonía a la motivación del ser humano es la interacción social y la comparación social, por ello se desea una visión positiva de nosotros mismos, lo que a su vez permite el agrado con los demás y una mayor equidad. Lo anterior depende del contexto social en el cual nos encontramos inmersos.

¹¹² Op. cit. Michael G. Aamondt, Psicología Industrial/Organizacional. Pág.415.

Cabe mencionar, que cada ser humano es único y por ello posee antecedentes genéticos y personales que lo hacen diferente en sus anhelos, reacciones, deseos, entre otros aspectos, por lo que varía su comprensión de la motivación.

A pesar que el tema de la motivación resulta ser un tema complejo por todos los aspectos que integra, combinar las estrategias de motivación, es una recomendación que se hace para mejorar de productividad organizacional.

Algunos de los expertos hacen las siguientes aportaciones respecto al tema; por ejemplo para Jesús Topete Enríquez, Miembro permanente vitalicio del Comité Olímpico Mexicano dice: “la ciencia acepta y enfatiza la idea de que además de ser inteligentes, los seres humanos somos seres emocionales; la racionalidad es insuficiente para resolver los mil y un dilemas que nos presenta la vida”¹¹³.

Las organizaciones tienen el compromiso de desarrollar en sus trabajadores capacidades que los hagan más productivos y a su vez motivarlos en el desarrollo de sus habilidades misma que le permitan asegurar su empleo.

Anteriormente una de las condiciones para aceptar un trabajo era el salario, de esta manera dicha retribución significaba un estatus a pesar de los esfuerzos realizados. Sin embargo, con el paso del tiempo y con las necesidades humanas, esto ha ido cambiando, “el salario está dejando de ser uno de los factores determinantes para sentirse satisfecho en el trabajo; a favor de los que están relacionados con la

¹¹³ Topete. J. (2013). Aprender a autorregular tus emociones. *Revista mejores empleos*. (14). Pág.14

conciliación familiar y laboral, el reconocimiento social o la vocación de los empleados”¹¹⁴.

Es de vital importancia la existencia de un Manual de motivación enfocado a ciertas áreas de oportunidad comunes en las organizaciones ya que como lo menciona Kunle Malomo, Socio Director de Great Place to Work en Nigeria “lo importante es saber lo que los empleados piensan o quieren, así es más fácil para la compañía crear un apoyo, sin gastar tiempo y dinero en proyectos fallidos”¹¹⁵.

El trabajo se organiza de modo tal que sean cubiertas dos necesidades primordiales, por un lado las necesidades personales, mismas que son la base motivacional para determinar si el trabajo se está llevando a cabo de manera correcta o incorrecta. Por otro lado se tienen las necesidades de la organización, es decir, las que aseguran su mayor productividad y calidad.

Retomando lo anterior la organización tienen la necesidad de estimular y establecer objetivos, metas y fines cuantas veces sean necesarias, mismas que deben ser cuantificadas y calificadas de manera que se lleve a cabo el programa de actividades propuesto por la organización, lo que permitirá una evaluación de los desempeños de manera individual como grupal.

¹¹⁴ Álvarez, M. (2013). La felicidad en el trabajo, un tema serio. *Revista RH en las empresas*. (02). Pág.10.

¹¹⁵Breña, G. (2013). XXI Congreso internacional de recursos humanos. *Revista mejores empleos*. Pág.42.

Después de la elaboración del trabajo teórico-conceptual y estudio de la comunicación en las organizaciones desde las diferentes teorías de la organización; la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría de sistemas y la teoría contingente.

Para esta tesis se pone mayor énfasis en la teoría humanista, misma que se enfoca en la comunicación informal, aunque no descarta la comunicación formal, así mismo toma en cuenta el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y considera a la motivación humana como un elemento que influye en la productividad.

Así mismo, se retoma la pirámide de necesidades de Abraham Maslow para proponer un modelo de motivación visto en el capítulo III de esta tesis para la creación del Manual Organizacional de Motivación



Manual Organizacional de
Motivación
(MOM)

MANUAL ORGANIZACIONAL DE MOTIVACIÓN (MOM)

Índice

PRESENTACIÓN

OBJETIVO

I. ¿Qué es la motivación?

II. Motivación intrínseca y extrínseca

III. Estrategias de motivación

- ¡Eres mi pupilo!
- ¡En sus marcas, listos, fuera!
- Tu granito de arena.
- ¡Tiempo para ti!
- “Haciendo la vaquita”

IV. ANEXOS

- ❖ Anexo 1. Ejercicio de concientización

V. Conclusiones

PRESENTACIÓN

Toda organización adecua e implementa las actividades que le sean necesarias para la obtener resultados satisfactorios, así mismo cubrir mediante ellas las necesidades de su capital humano, fomentando su productividad en todas las áreas por medio de la participación, desarrollo y crecimiento de sus miembros tanto de manera individual como grupal.

Elaborado de una forma práctica y dinámico para su implementación en todo tipo de organización. Gestionando de esta manera los objetivos tanto individuales como organizacionales de los trabajadores, de tal manera que se integre a su vida laboral cotidiana la responsabilidad, el esfuerzo y el compromiso.

Cualquier tipo de organización ya sea de carácter público y/o privado requiere de elementos importantes como lo es el *coaching*, el liderazgo, y la motivación para una mayor productividad.

La presentación de las estrategias en el Manual, se encuentran relacionadas con la teoría del color, es decir, cada una de ellas se relaciona a los significados que representa dicho color.

- ❖ Puestos de trabajo/Naranja: posee una fuerza activa, radiante y expansiva. Tiene un carácter acogedor, lo cual lo convierte en estimulante y acogedor, proporcionando una cualidad dinámica positiva y energética.
- ❖ Participación del trabajador/Azul: este color proporciona una predisposición favorable, es el color del conocimiento y del optimismo. Promueve la armonía, la amistad, la fidelidad y la serenidad.

- ❖ Valoración de tareas/Violenta: el color de la lucidez y la reflexión. Este color muestra la melancolía y la introversión, refleja majestuosidad y concentración positiva.
- ❖ Reconocimiento de trabajo/Rojo: simboliza la vitalidad, está ligado a la pasión y al principio de la vida. Así como a la fuerza, la energía y la protección.
- ❖ Salario motivador/verde: refleja la tranquilidad, es el color de la calma. Genera la esperanza de una vida renovada.

Por lo tanto, crear una Manual de programas motivacionales practico y de fácil entendimiento, permitirá fortalecer el factor de seguridad y de autorrealización personal en el empleo, mediante la formalización de estímulos lo cual impactará de manera positiva en la productividad, ya que un trabajador motivado será capaz de desempeñar con eficiencia su trabajo.

OBJETIVO

El siguiente manual tiene como objetivo formalizar los estímulos ideales de los trabajadores de las organizaciones, orientado a fortalecer el factor de seguridad y de autorrealización personal en el empleo, con el cual se desempeñarán una mayor productividad organizacional.

I. ¿Qué es la motivación?

Uno de los retos a los cuales se enfrenta la comunicación organizacional, son las relaciones humanas existentes en la organización, es por ello que la motivación es un tema relevante para ella. Ya que esta tiene que ver con el porqué de la conducta humana.

De acuerdo con la Revista RH en las empresas, la motivación es la capacidad de dirigir nuestras emociones hacia un objetivo, tener iniciativa y ser efectivos y perseverantes ante contratiempos y frustraciones. Se encuentra con cuatro competencias emocionales:

- ❖ El afán de triunfo, es el impulso del logro, el esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- ❖ El compromiso, es alinearse con los objetivos del grupo.
- ❖ La iniciativa, es la disponibilidad que tenemos para reaccionar ante las oportunidades.
- ❖ El optimismo, la tenacidad para buscar el objetivo, a pesar de los obstáculos y reveses que puedan presentarse.

Por lo tanto es importante considerar el concepto de motivación como el proceso que moviliza las conductas de los trabajadores, con base en el interés por satisfacer las necesidades individuales y/o grupales de acuerdo con los objetivos organizacionales.

II. Motivación intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca es la que depende del mismo trabajador, mientras que la extrínseca son aspectos ajenos a él, como lo es los incentivos y/o castigos.

Tipos de Motivación	
Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca
Automotivación	Positiva (incentivo) Negativa (castigo)

III. Estrategias de motivación.

Estrategia: ¡Eres mi pupilo!

Objetivo de la estrategia: Hacer parte de la organización al solicitante desde que inicia su acercamiento con la misma, de manera que genere interés por pertenecer a ella.

Público	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Dirigido a todo el personal quienes aprueben la entrevista de trabajo y quienes pasen la mayoría de los filtros de selección.	Es llevada a cabo mediante el personal encargado de la selección de capital humano, dichas personas proporcionarán al futuro miembro de la organización mensajes de motivación y persuasivos que permita captar el interés de la persona por trabajar en la organización, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ “La mejor persona es la que ocupara este puesto de trabajo” ✓ “Nuestra organización es el mejor lugar para trabajar” ✓ “Somos la única organización que se preocupa por las necesidades de su personal” 	Entrevistas Bienvenida	Tiempo estimado 30 minutos de entrevista	No requiere gastos monetario, pero si capital humano e interés por los altos mandos para promover la estrategias.	Cautivar desde el primer contacto con la organización al solicitante y generar en el interés y motivación por la misma.

Forma de evaluación: Se le pedirá al solicitante una breve opinión oral acerca de la experiencia en su primer acercamiento con la organización.

Estrategia: ¡En sus marcas, listos, fuera!

Objetivo de la estrategia: Promover en los trabajadores solidaridad al desempeñar sus labores, además generar en ellos interés por otras áreas de trabajo generando la participación.

Público	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Dirigido únicamente a personal operativo.	Consiste en llevar a cabo tareas de otras áreas o departamentos según la organización mediante un concurso cronometrado, es decir, se hará un concurso entre los trabajadores para ver qué tan motivante, satisfactorio y complejo es realizar otra actividad ajena a su labor diaria.	Role-playing	Un día laboral completo al mes.	No requiere costo monetario.	Se pretende generar consciencia en los trabajadores acerca de su trabajo y a su vez generar en ellos la participación.

Forma de evaluación: Mediante una lluvia de ideas acerca de lo que les deja esa actividad que les tocó realizar, exponiendo ideas y aportando sugerencias.

Estrategia: Tu granito de arena.

Objetivo de la estrategia: conocer las expectativas, ideas y necesidades de los trabajadores, fomentando en ellos la libertad de expresión y a su vez generar un sentido de pertenecía con la organización.

Público	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Dirigido al personal operativo, administrativo y gerencial.	Consiste en pedirles a los trabajadores por escrito un breve reporte al mes donde ellos expongan sus ideas, expectativas y opiniones de su área de trabajo. Así mismo expresar todo aquellos que no les permita desempeñar adecuadamente su trabajo.	Escrito	Tiempo estimado 10 minutos.	Se utilizaran hojas de papel reciclado para ayudar al medio ambiente	Hacer a los trabajadores parte de la organización mediante su aportación de ideas, considerando de gran trascendencia para la mejora de la organización. Identificar cuáles son las principales ventajas y desventajas que tiene la organización principalmente.

Forma de evaluación: se unificarán las ideas, así como los principales aspectos que sean motivo de un inadecuado desempeño laboral.

Estrategia: ¡Tiempo para ti!

Objetivo de la estrategia: Inculcar en los trabajadores la automotivación, de manera que esta genere a su vez satisfacción al ser reconocido su trabajo.

Público	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Dirigido al personal operativo y administrativo.	Consiste en realizar breves reuniones de trabajo mínimo una vez por semana, con el fin de reconocer el trabajo del personal mediante mensajes orales, en los cuales se mencione lo importante que son para la organización y el valor de su trabajo.	Oral	Reuniones de 10 minutos mínimo una vez por semana.	No genera ningún costo monetario.	Se pretende ayudar a elevar la motivación persona de cada empleado así como su actitud laboral

Forma de evaluación: cada mes se les pedirá a los trabajadores su opinión acerca de la dinámica si les parece adecuada, nada relevante entre otras opiniones. Además se observara la participación y desempeño de los trabajadores después de cada reunión.

Estrategia: “Haciendo la vaquita”

Objetivo de la estrategia: Se pretende generar compañerismo y a su vez disminuir los retardos injustificados a la organización.

Público	Táctica	Medios	Tiempo de ejecución	Presupuesto aproximado	Resultados esperados
Dirigido al personal operativo y administrativo.	Consiste en descontar un porcentaje mínimo de su sueldo a los trabajadores cuando estos presenten retardos en su horario de trabajo, con el fin de reunir ese dinero para alguna reunión cercana o bien también podrá servir para alguna emergencia de un trabajador, siempre y cuando sea justificada, ya sea enfermedad, deceso, accidente, entre otras consideradas como emergencias.	Escrito	Cierre de recaudación una vez por mes	No genera gastos.	Aminorar el ausentismo del personal y generar en ellos integración y solidaridad con sus compañeros.

Forma de evaluación: cada mes se contarán los retardos de cada trabajador y se hará una gráfica para notar si se llevo algún cambio para mejorar.

IV. ANEXOS

ANEXO 1. Ejercicio de concientización			
Breve planeación de vida y carrera			
¿Quién soy?		¿Quién quiero llegar a ser?	
Mis fuerzas		Mis límites, miedos y debilidades	
Lo que debo aprender de la vida		Lo que debo aprender de la vida académica.	
Objetivos y necesidades			
Conmigo mismo		Con mi familia	
Objetivo	Fecha	Objetivo	Fecha
1	_____	1	_____
2	_____	2	_____
3	_____	3	_____
Necesidades para lograrlos		Necesidades para lograrlos	
1		1	
2		2	
3		3	
Con mi trabajo		Con el mundo	
Objetivo	Fecha	Objetivo	Fecha
1	_____	1	_____
2	_____	2	_____
3	_____	3	_____
Necesidades para lograrlos		Necesidades para lograrlos	
1		1	
2		2	
3		3	

V. CONCLUSIONES

La importancia de un Manual de programas motivacionales en la organización estriba en que, la motivación cada día cobra más importancia para las relaciones humanas así como para los procesos de comunicación, por lo tanto, el crear un Manual permitirá la formalización de dichos procesos.

Hoy en día pocas son las organizaciones que cuentan con un Manual que les permita motivar a sus trabajadores para una mejor productividad organizacional. Sin embargo, las técnicas motivacionales no tienen como finalidad únicamente motivar a los empleados a ingresar y permanecer en una organización, sino también brindarles las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades correspondientes de la mejor manera.

Por otro lado, la motivación afecta y es afectada por innumerables factores en el trabajo, no obstante el contar con un Manual permitirá, entender cómo funciona una organización y poder desarrollarse en ella ya que las personas que la integran se comportan de diferente manera en el trabajo.

Recientemente las organizaciones han encontrado como mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores mediante la planeación estratégica de recursos humanos, así como la capacitación y desarrollo de los puestos de trabajo; siendo la motivación la base sobre la que se forman dichos planes.

Por ello es importante contar con una cuidadosa selección de personal, así como su debida ubicación en la organización de acuerdo con sus capacidades. A su vez se debe brindar una adecuada información al trabajador para un óptimo desempeño. Con el Manual se busca generar interés en las personas por ingresar a la organización y permanecer en ella, de esta manera realizaran las tareas para las que han sido contratadas consiguiendo a su vez que los trabajadores vayan más allá de su trabajo y forjen en ellos un comportamiento creativo, espontaneo e innovador en la organización.

CONCLUSIONES GENERALES

Como se pudo observar en este trabajo de tesis, la motivación hoy por hoy cobra gran importancia dentro del ámbito laboral. Sin embargo, poco a poco se han ido desarrollando diversas investigaciones acerca de este elemento clave en las organizaciones.

Por lo cual esta investigación teórico-conceptual sobre la comunicación interna y los factores que inciden en la motivación laboral, es relevante ya que proponer un Manual de programas motivacionales práctico y de fácil entendimiento para cualquier tipo de organización, con el cual se permite contribuir, elevar y hacer más fáciles los procesos de comunicación, orientado a su vez para fortalecer el factor de seguridad y autorrealización personal en el trabajo, con lo cual se pretende formalizar los estímulos ideales que permitan impactar en la productividad organizacional.

Cumpliendo así la hipótesis de que la implementación de dichos programas de motivación permitirá mejorar en sus prácticas motivacionales para sus empleados y por lo cual se vuelve necesario contar con un manual.

Es por ello que mientras no exista un Manual de programas motivacionales práctico y de fácil entendimiento orientado a fortalecer el factor de seguridad y de autorrealización personal en el empleo, luego entonces prevalecerá una falta de formalización en los estímulos ideales que impactará negativamente en la productividad organizacional.

Por lo anterior podemos decir que la creación de un Manual de programas motivacionales es de vital importancia ya que como se muestra durante el desarrollo del trabajo y en especial en el cuarto capítulo, el trabajo tiene un valor y un significado más allá de la remuneración económica.

Las organizaciones tienen el compromiso de desarrollar en sus trabajadores capacidades que los hagan más productivos y a su vez motivarlos en el desarrollo de sus habilidades misma que le permitan asegurar su empleo.

En los últimos años, elegir un trabajo ya no depende tanto del salario, sino de las oportunidades de crecimiento que este nos pueda ofrecer, dándole a este nuevo trabajador un estatus por su esfuerzo realizado

Por lo tanto, se concluye que la comunicación permea en todas las acciones que llevemos a cabo de manera interna o externa en la organización, ya que todo comunica, una palabra, un movimiento, un gesto, un sonido e incluso el silencio.

Es por ello que la motivación cobra vital importancia en los procesos de comunicación en las organizaciones, ya que todos los seres humanos tiene ciertas necesidades, las cuales esperan sean cubiertas por la organización, estas mismas son la base motivacional para determinar la productividad y eficacia de los trabajadores.

Por ende la organización tienen la necesidad de estimular y establecer objetivos, metas y fines cuantas veces sean necesarias, mismas que deben ser cuantificadas y calificadas de manera que se lleve a cabo el programa de actividades propuesto

por la organización, lo que permitirá una evaluación del desempeño de forma individual como grupal.

Es entonces la comunicación y su interrelación con la motivación necesaria para llevar a cabo los procesos adecuados de comunicación que permitan elevar y estimular los procesos de producción que benefician a la organización y por otra parte cubrir las necesidades de satisfacción y autorrealización principalmente de los trabajadores.

Por lo tanto, crear un Manual de programas motivacionales práctico y de fácil entendimiento, permitirá fortalecer el factor de seguridad y de autorrealización personal en el empleo, mediante la formalización de estímulos lo cual impactará de manera positiva en la productividad, ya que un trabajador motivado será capaz de desempeñar con eficiencia su trabajo.

Los programas propuestos dentro del Manual actúan de manera individual o grupal según sea la necesidad de cada organización, es por ello que se incluyen actividades de evaluación y autoevaluación que permiten tener un conocimiento formal acerca de la motivación en los trabajadores.

Es importante dejar en claro que todo lo establecido en el trabajo de investigación es un acercamiento desde la comunicación para poder conocer y explicar su interrelación con la motivación en la organización.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de diagnóstico para motivar a los demás
Indique el grado al que está de acuerdo con cada enunciado por medio de una escala de seis puntos.

- 1 = Muy en desacuerdo**
- 2 = En desacuerdo**
- 3 = Algo en desacuerdo**
- 4 = Algo de acuerdo**
- 5 = De acuerdo**
- 6 = Muy de acuerdo**

Cuando otra persona requiere motivación:

1.	Abordo el problema de desempeño al establecer primero si es causado por una falta de motivación o de capacidad.	
2.	Establezco un estándar claro del desempeño esperado.	
3.	Ofrezco proporcionar capacitación e información	
4.	Soy honesto y directo al proporcionar retroalimentación acerca del desempeño.	
5.	Uso una diversidad de recompensas para reforzar un desempeño excepcional.	
6.	Cuando se requiere disciplina, doy sugerencias específicas para mejorar.	
7.	Diseño las asignaciones para hacerlas interesantes y desafiantes.	
8.	Proporciona las recompensas que cada persona valora.	
9.	Me aseguro que las personas se sientan tratadas de forma justa y equitativa.	
10.	Me aseguro de que las personas obtengan una retroalimentación oportuna con base en su desempeño.	
11.	Hago un diagnostico cuidadoso de las causas del mal desempeño, antes de tomar ninguna acción de solución o disciplinaria.	
12.	Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño desafiantes, específicas y con límite de tiempo.	
13.	Sólo como último recurso intento resignar o dejar ir a una persona con un mal desempeño.	
14.	Siempre que sea posible, me aseguro de que las recompensas valoradas se vinculen con un alto desempeño.	
15.	Tomo medidas disciplinarias cuando el esfuerzo está por debajo de las expectativas y de las habilidades.	
16.	Combino o doy rotación a las asignaciones para que las personas puedan usar una variedad de habilidades.	
17.	Arreglo que una persona trabaje con otras en un equipo, para que entre todos se brinden respaldo mutuo.	
18.	Me aseguro de que las personas utilicen estándares realistas para medir la justicia.	
19.	Proporciono elogios inmediatos y otras formas de reconocimiento por los logros significativos.	
20.	Determino si una persona tiene los recursos necesarios y brindo respaldo para poder tener éxito en una tarea.	

Claves de puntuación

Clave de puntuación Área de oportunidad	Reactivo	Puntuación
Diagnosticar problemas en el desempeño	1 y 11	
Establecer expectativas y fijar metas	2 y 12	
Facilitar el desempeño	3, 13 y 20	
Vincular el desempeño con las recompensas y la disciplina	5, 14, 6 y 15	
Usar incentivos internos y externos	7, 16, 8 y 17	
Distribuir las recompensas de forma equitativa	9 y 18	
Proporcionar una retroalimentación del desempeño oportuna y directa	4 y 10	
Puntuación total	19	

Encuesta de diagnóstico para motivar

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Pág.130.

GLOSARIO

Actitud: Modo de comportamiento ante una situación social.

Capital humano: conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

Clima organizacional: fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Competencia: capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada.

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación organizacional: un sistema social abierto, reconoce que existe en un entorno, cuyos elementos interactúan con los suyos propios, influyendo y siendo influida por él, y que la organización dispone de circuitos de retroalimentación que, al experimentar estos impactos, le ayudan a corregir su proceso y objetivos.

Cultura organizacional: conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que

pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Eficacia: grado de cumplimiento de un objetivo. Grado de coincidencia entre el *input* y el *output*.

Eficiencia: grado en el que se consigue un objetivo al menor coste posible. Cantidad de *output* partida por la cantidad de *input*.

Estrategia: Plan, método o política diseñada para conseguir determinados objetivos. Por diferenciación con **táctica**, se considera estrategia lo que afecta a objetivos generales de la organización y a largo plazo.

Liderazgo: es la capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspecto.

Motivación: impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción determinada.

Necesidades de autorrealización: sentimiento que experimenta el ser humano al saber que está logrando acercarse a su potencial neto.

Normas: modos obligatorios de hacer, de ser o pensar, orgánicamente definidas.

Productividad: relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.

Recursos Humanos: grupos de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.

Redes de comunicación: se crean como ya se había mencionado mediante dos tipos diferentes de esfuerzos: el **formal y el informal**; en la formal se planifican,

establecen y controlan conscientemente; entre los canales formales sigue la cadena de mando; se supone que la comunicación fluye del subordinado a su superior y de éste a su superior, o viceversa.

Valores: creencias que la organización asume sobre determinadas conductas específicas (valores de uso) y sobre sus propios fines y objetivos (valores de base).

BIBLIOGRAFÍA

Aamondt, Michael G. Psicología industrial organizacional, México, Cengage Learning, 2010.

Adler, Ronald B., Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones, México, Mc Graw Hill, 2005.

Aldape, Teresa, Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global. Siglo XXI, España, Libros en red, 2008.

Aquino, Jorge, Roberto Vola, Et. Al. , Recursos humanos, Buenos Aires, Grupo Editorial Mucchi, 1996.

Aragonés Paul. Empresa y medios de comunicación, Barcelona, Gestión 2000, 1998.

Báez Evertsz, Carlos J, La comunicación efectiva, santo Domingo, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2000.

Barguer, Alcalá Ángel, Un timón en la tormenta: como implementar con sencillez gestión de los recursos humanos en la empresa, España, Ediciones Díaz de Santos, 2001, 384 págs.

Blake, Reed, Una taxonomía de conceptos de comunicación, México, Ediciones Nuevomar, 1977.

Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez, Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales, México, Vertiente, 216 págs.

Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires, Paidós, 1992, 221 págs.

Berlo, David K, El proceso de la comunicación, México, El Ateneo, 1992.

Bonilla Gutiérrez, Carlos, México, Trillas 2001, 120 págs.

Capriotti Peri, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona, Ariel, S. A., 1999, 254 págs.

Cervera Fantoni, Ángel Luis, Comunicación total, Madrid, ESIC Editorial, 2006.

Clark James, La motivación en los grupos de trabajo: un enfoque tentativo. En: Kolb, David. Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. Madrid, Prentice Hall Internacional, 1977.

Costa, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI, Buenos Aires, La Crijia, 2003, 264 págs.

Daft. Richard L, Teoría y diseño organizacional, México, Thomson, 2005, 601 págs.

D.Katz y R. Kahn, Psicología de las organizaciones, México, Trillas, 1997.

De la Mora Eyssautier, Maurice. Metodología de la investigación, México, Thomson, 2002, 316 págs.

De Velasco Martínez, Alberto, Abraham Nosnik, Comunicación organizacional practica: Manual gerencial, México, Trillas, 1988.

Elías, Joan, José Mascaray, Más allá de la comunicación interna, La intercomunicación, Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista

del comportamiento espontáneo de los empleados, Barcelona, Ediciones Gestión, 2000.

Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 2002, 273 págs.

Fernández Collado, Carlos, La comunicación humana, ciencia social, México, Mc Graw Hill, 1983.

Fernández Nogales, Ángel, Investigación y técnicas de mercado, España, ESIC Editorial, 2004, 292 págs.

Flores de Gortari, Sergio. Emilio O. Gutiérrez. Hacia una comunicación administrativa integral, México, Trillas, 1977.

Furnham, Adrian, Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones, México, Alfaomega OXFROD, 2001

Galeano, Ernesto, Modelos de comunicación desde los esquemas de estímulo-respuesta a la comunicación contingente, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1977.

García, Uceda, Las claves de la publicidad, Madrid, ESIC Editorial, 2001.

García Fernández, Dora. Metodología del trabajo de investigación, México, Trillas. 2001, 86 págs.

García Madrigal, Florencio. Carlos Vicén Antolín. Fundamentos de comunicación humana, México, Mira Editores, 1994.

Gerstlé, Jacques, La comunicación política, Santiago, LOM Ediciones. 2005.

Gibson, L. James. Ivancevich, John M. Et. al. Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, México, Mc Graw Hill, 2006.

Gibson, James, Las organizaciones, Estados Unidos, Adisson- Wesley-Iberoamericana, 1994.

Goldhaber, Gerald M, Comunicación Organizacional, México, Diana, 1990. 423 págs.

González, Carlos Alonso, Principios básicos de la comunicación, México, Trillas, 1997.

González, Martin, Socorro Olivares, Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano, México, Compañía Editorial Continental, 1999.

Gordón, Judith R, Comportamiento organizacional, México, Prentice-Hall Hispanoamerica, 1997, 762 págs.

Guerra, Guillermo E, El Agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Costas Rica, IICA, 2002, 509 págs.

Hernández y Rodríguez, Sergio, introducción a la adminsitarción. Terir a general adminsitrativa: origen, evaluación y vanguardia, México, Mc Graw Hill, 2007.

Homs Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.

Krieger, Mario, Sociología de las organizaciones desarrollo y comportamiento organizacional-diagnostico e intervención, Buenos Aires, Pearson Education, 2001, 592 págs.

Litterer, Joseph A. Análisis de las organizaciones, México, LIMUSA, 1991, 720 págs.

Litwin, George. Clima y motivación: un estudio experimental. En: Kolb, David. Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional, 1977.

Lucas, Antonio Marín, Sociología de la empresa, Madrid, Ibérico Europea, 1992, 280 págs.

Lusthaus, Charles. Evaluación organizacional. Canadá, Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo, 2002, 217 págs.

Míguez González, María Isabel, Los públicos en las relaciones públicas, Barcelona, UOC Universidad Vigo, 194 págs.

Milano, Antonio, Resolución de problemas y toma de decisiones, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000, 2014 págs.

Marchant, Loreto. Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional, Chile, Universidad de Viña del Mar, 2006. 216 págs.

Muchinsky, Paul M, Psicología aplicada al trabajo, México, Ediciones Paraninfo, 2000.

Newstrom, John W, Comportamiento humano en el trabajo, México, 2007.

Ongallo Carlos, Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Madrid, Dykinson, 2007.

Palaci Descals, Francisco José, Psicología de la organización, Madrid, Pearson Educación, 2005, 434 págs.

Palomo Vallido, María Teresa, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, Madrid, ESIC Editorial, 2001.

Pariante Fragoso, José Luis. Teoría de las Organizaciones, Un enfoque de metáforas. México, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2001, 357 págs.

Peiro, José María, Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas, Barcelona, PPU, 1990, 448 págs.

Pep vivas i Elias. Mora Martínez Martín. Et. al. Ventanas en la Ciudad, observaciones sobre las urbes contemporáneas, Barcelona, UOD, 2005, 377 págs.

Perdinas, Felipe, Metodología y técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México, Siglo XXI, 1975, 250 págs.

Pérez Espino, Efraín, Guía para la elaboración de marco teórico, México, SNDIF, 2003, 448 págs. .

Petri, Herbert L. John M. Govern, Motivación, teoría, investigación y aplicaciones. México, Thomson, 2006, 504 págs.

Pinzón, Linda y Jerry Jinnett, Veinte pasos para desarrollar tu negocio, México, Edit. Pax México Upstart, 1998, 279 págs.

Potter, Beverly A, Estrés y rendimiento en el trabajo: transforme las presiones de trabajo en productividad, México, Trillas, 1991.

Ramos, Fernando, La comunicación corporativa e institucional de la imagen al protocolo, Madrid, Universitarias, S. A., 2002, 162 págs.

Robbins, Stephen P. Coulter, Mary, Administración, México, Pearson, 2005, 640 págs.

Robbins, Stephen P. Coulter, Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, México, Prentice Hall Hispanoamérica. 1994.

Rodríguez Martín, Cesar, Psicología y liderazgo en el siglo XXI, Madrid, Mira Editores, 2000, 232 págs.

Rodríguez Valencia, Joaquín, Dirección moderna de organizaciones, México, Cengage Learning, 2008.

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad Deusto, 1995, 500 págs.

Rojas, Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, México, Plaza y Valdés, 1987, 286 págs.

Scheinson, Daniel A, Comunicación estratégica, Argentina, Ediciones Macchi, 1993.

Schramm, Wilbur, La ciencia de la comunicación humana, México, Grijalbo, 1982.

Wainer Herbert y Rubin Irwin. Motivación del empresario-gerente en la Investigación y el Desarrollo: determinantes del éxito de la Compañía. En: Kolb, David. Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional, 1977.

HEMEROGRAFÍA

Porias, Stephan., *Revista RH en las empresas*, México, 2013, Número 02. 160 págs.

Breña Huerta, Gabriela., *Revista mejores empleos*, Bimestral, México, 2013, Número 14, 64 págs.

CIBERGRAFÍA

Cruz Cordero, Teresa, Motivación y satisfacción laboral, la experiencia de una empresa productiva, *Revista Cuba Siglo XXI*, 2003, Disponible en: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf

De la Cruz, Noris. La Motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización. *Perspectivas psicológicas*, Disponible en: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>

AMEDIRH ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, A.C. <http://www.amedirh.com.mx/>