

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***Importancia de los programas de comunicación organizacional en la reducción de rotación de personal. Un estudio de dos casos***

**Autor: Ethel García Zamora**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Lic. En Ciencias de la Comunicación**

**Nombre del asesor:  
Ma. Guadalupe Trejo Estrada**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





M.R.

**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**" IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS  
DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
EN LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.  
UN ESTUDIO DE DOS CASOS "**

**TESINA**

**Que para obtener el Título de  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Presenta:  
ETHEL GARCÍA ZAMORA**

**Asesor: L.C.C. MA. GUADALUPE TREJO ESTRADA**



MORELIA, MICH., FEBRERO 1999

ACUERDO-952002  
CLAVE 16PSU0012S

# CONTENIDO

	PÁG.
CAPÍTULO 4 PRINCIPALES PROBLEMAS DE "X" Y "Z" SEGÚN SUS EMPLEADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
RESUMEN del estudio	4
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN	11
1.1 La organización	12
1.2 La Empresa. Qué ofrece y cómo apoya al empleado	18
1.3 La comunicación, elemento fundamental en la organización	29
CAPÍTULO 2 LA EMPRESA X	37
2.1 Generalidades	38
2.2 Misión	38
2.3 Organigrama	39
2.4 Servicios	40
2.5 La Empresa "X" al servicio de los productores	41
2.6 Dentro de la empresa "X"	
Análisis de su programa interno de comunicación	42
CAPÍTULO 3. LA EMPRESA "Z"	46
3.1 Generalidades	47
3.2 Misión	47
3.3 Organigrama	48
3.4 Servicios	48
3.5 Dentro de la Empresa "Z"	
Análisis de su programa interno de comunicación	50



# RESUMEN

<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>PRINCIPALES PROBLEMAS DE "X" Y "Z" SEGÚN SUS EMPLEADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>54</b>
4.1 Objetivo del estudio	55
4.2 Metodología	55
4.3 Cuestionario muestra	57
4.4 Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario	61
4.5 Análisis de resultados	67
4.6 Resumen de resultados obtenidos	73
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>80</b>

## Plantamiento del problema.

Las empresas sean del giro que sean y de cualquier magnitud sufren de problemas de comunicación. La posible causa es la falta de un programa planificado de comunicación organizacional que les ayude a conocer tanto las necesidades de la empresa como del subordinado y conciliar con una compatibilidad de necesidades y satisfacciones entre unos y otros. Si se parte del principio que define al término "organización", el personal tiene un fin común que los une y que los hará mantenerse juntos por el resultado favorable que éste desarrollará para cada uno de los integrantes. Se podrá decir que todos los integrantes estarán satisfechos de cumplir con su trabajo por los beneficios que esto les producirá. El problema es que muchas veces el subordinado y la empresa no tienen un cruce de la información necesaria y cada quien trabaja en sentido opuesto y no como equipo. Por lo cual se derivan problemas

## RESUMEN

El objetivo de este estudio fue mostrar que "Un programa de comunicación organizacional puede reducir la rotación de personal". Se estudiaron dos empresas con ambientes diferentes, con el fin de presentar que los problemas de comunicación existen en cualquier tipo de empresa. Es por eso, que la planeación de un programa de comunicación adecuado será esencial para la detección de posibles problemas dentro de la organización y a su vez de la toma de decisiones oportunas para la detención y solución de los mismos. Para conocer la situación de la realidad de las empresas, se aplicó un cuestionario de medición escalar que fue completada con la observación directa y activa con los empleados en ambas empresas. No se hizo uso de los nombres reales debido a que las mismas empresas no permitieron la revelación de su identidad. Por lo que fueron renombradas como "Empresa X" y "Empresa Z". La "Empresa X", sí tiene un programa de comunicación establecido. La "Empresa Z" por el contrario lo ha ido desarrollando con el paso del tiempo y por la problemática que se le presenta día con día. En "X" se aplicó el cuestionario a 200 empleados y en "Z" a 18. Los datos arrojados por el análisis de la información mostró que en las dos existen problemas importantes de comunicación, pero que en una son atendidos con mayor eficiencia que en la otra debido a la planeación de su programa de comunicación organizacional.

### Planteamiento del problema.

Las empresas sean del giro que sean y de cualquier magnitud sufren de problemas de comunicación. La posible causa es la falta de un programa planificado de comunicación organizacional que les ayude a conocer tanto las necesidades de la empresa como del subordinado y concluir con una compatibilidad de necesidades y satisfacciones entre unos y otros. Si se parte del principio que define al término "organización"; el personal tiene un fin común que los une y que los hará mantenerse juntos por el resultado favorable que éste desarrollará para cada uno de los integrantes. Se podrá decir que todos los integrantes estarán satisfechos de cumplir con su trabajo por los beneficios que esto les producirá. El problema es que muchas veces el subordinado y la empresa no tienen un cruce de la información necesaria y cada quién trabaja en sentido opuesto y no como equipo. Por lo cuál se derivan problemas

como el de rotación de personal, que a su vez traerá otras dificultades para el desarrollo de metas y logros tanto del subordinado como de la empresa.

## Método

### Sujetos

Se trabajó con dos empresas de distintas naturalezas y universos.

La muestra en la empresa "X" fue constituida por 200 trabajadores de todos los rangos, lo cual representa el 53.3% de la población total de la oficina central de la empresa. Esta muestra fue determinada por la accesibilidad de los mismos empleados y de las políticas de la empresa.

La muestra de la empresa "Z" fue constituida por 18 trabajadores (profesores y colaboradores administrativos), lo que representa un 100% de la población de "Z".

En "X" los sujetos fueron seleccionados al azar, debido a que se requería de la obtención de una muestra amplia de las percepciones de los trabajadores dedicados a los diferentes roles jerárquicos dentro de la empresa.

En "Z", debido a que la población lo permitió, el cuestionario fue aplicado a todos los integrantes de "Z", con lo cual también se obtuvo la percepción de todos sus integrantes que desarrollan los diferentes roles en la misma.

### Material

Como se mencionó anteriormente, los instrumentos utilizados fueron tanto el cuestionario de medición escalar, que fue enfocado a los temas que constituyen el programa de comunicación organizacional y la observación directa de los sujetos. El cuestionario constó de 22 preguntas con 4 opciones de respuesta, 2 del área positiva (totalmente de acuerdo y de acuerdo) y 2 del área negativa (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). Se dio un valor ponderado de 3 a totalmente de acuerdo, de 2 a de acuerdo, de 1 a en desacuerdo y de cero a totalmente en desacuerdo. Método que fue considerado como apto por la forma en que facilitó la interpretación de las calificaciones ponderadas obtenidas tanto por preguntas como por temas. Este método fue tomado del trabajo de investigación *Diseño de cuatro programas de relaciones la-*

*borales con base en la información derivada de encuestas de opinión aplicadas al personal obrero de cuatro plantas de una compañía de Bruno Newman.*

## Resultados

Debido a que el propósito de la tesina era mostrar la hipótesis de que "Un programa de comunicación organizacional puede reducir la rotación de personal", y el estudio de los casos "X" y "Z" arrojaron resultados en relación a esta afirmación, se llegó a la siguiente conclusión:

- Una empresa sea de la magnitud y giro que sea, encontrará problemas de comunicación.
- La planeación de un programa de comunicación organizacional ayudará al desarrollo de la relación empresa-subordinado. Lo que traerá en consecuencia un desarrollo paralelo entre necesidades y satisfacciones entre uno y otro, que se verán traducidas en beneficios para todos.
- La planeación de este programa dará la facilidad del conocimiento de posibles problemas y podrá prevenir otros más específicos como el de rotación de personal.
- Un programa de comunicación organizacional podrá reducir dificultades y contrariedades, siempre y cuando el programa se viva, se desarrolle y se mejore. El programa por sí mismo no podrá dar resultados satisfactorios mientras no se tomen en cuenta los síntomas que se presenten, estos se deberán analizar para después presentar la solución idónea en cada caso.

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de los acelerados cambios socioeconómicos que existen en el mundo y en el país, tales como la globalización de economías y mercados, y los avances tecnológicos, ideológicos, políticos, sociales y culturales, que a su vez repercuten directamente en las organizaciones, es necesario considerar medios alternos a los ya existentes con el fin de mantener a los empleados productivos y comprometidos con su empresa, logrando así mejores resultados y beneficios para ambas partes.

Actualmente, la postura hacia el desempeño laboral está sufriendo transformaciones sobre el tipo de motivaciones y valores. Antes se hablaba de una coerción salarial, ahora podemos hablar de una motivación en la que se aumenta el nivel de autonomía en el trabajo, el desarrollo personal, el balance adecuado entre trabajo y vida familiar, etc. para complementar e integrar las necesidades de la organización con las necesidades personales.

Una de las necesidades de la empresa actual es la comunicación organizada para proporcionar al empleado información clara y oportuna que facilite el adecuado desempeño laboral, el intercambio de información, y el cambio cultural que enfatice los objetivos comunes y los valores compartidos de todos los miembros de la organización. Un programa de comunicación incorpora a los empleados para participar en el logro de los objetivos de la empresa.

El propósito de la presente tesis se fundó en la hipótesis de que un programa de comunicación organizacional puede reducir la rotación de personal y por consiguiente dar una mayor solidez a la empresa, reducir sus gastos, y aumentar beneficios tanto para la compañía como para sus integrantes.

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de la ORGANIZACIÓN, deben existir fines comunes compartidos por los miembros de la misma. Y para que esto se consiga, se necesita de un elemento básico: "la comunicación", que precisamente será una de las claves principales para establecer una serie de estrategias, tácticas y políticas que ayuden a obtener los resultados esperados en ella.

Como consecuencia de los acelerados cambios socioeconómicos que existen en el mundo y en el país, tales como la globalización de economías y mercados, y los avances tecnológicos, ideológicos, políticos, sociales y culturales, que a su vez repercuten directamente en las organizaciones, es necesario considerar medios alternos a los ya existentes con el fin de mantener a los empleados productivos y comprometidos con su empresa; logrando así, mejores resultados y beneficios para ambas partes.

Actualmente, la postura hacia el desempeño laboral está sufriendo transformaciones sobre el tipo de motivaciones y valores. Antes se hablaba de una coerción total, ahora podemos hablar de una motivación en la que se aumente: el nivel de autonomía en el trabajo, el desarrollo personal, el balance adecuado entre trabajo y vida familiar, etc. para complementar e integrar las necesidades de la organización con las necesidades personales.

Una de las necesidades de la empresa actual es la comunicación organizada para proporcionar al empleado información clara y oportuna que facilite el adecuado desempeño laboral, el intercambio de información, y el cambio cultural que enfatice los objetivos comunes y los valores compartidos de todos los miembros de la organización. Un programa de comunicación incorpora a los empleados para participar en el logro de los objetivos de la empresa.

El propósito de la presente tesina se fundó en la hipótesis de que un programa de comunicación organizacional puede reducir la rotación de personal y por consiguiente dar una mayor solidez a la empresa, reducir sus gastos, y aumentar beneficios tanto para la compañía como para sus integrantes.

Dentro de la ORGANIZACIÓN, deben existir fines comunes compartidos por los miembros de la misma. Y para que esto se consiga, se necesita de un elemento básico: "la comunicación", que precisamente será una de las claves principales para establecer una serie de estrategias, tácticas y políticas que ayuden a obtener los resultados esperados en ella.

La planeación de un programa adecuado de comunicación ayudará a compartir metas y objetivos, para lo que se requerirá de la investigación de varios factores: los objetivos de la empresa, los valores que la rigen, el giro interno y otros. Sin embargo, aunque la investigación y planeación requieran de tiempo y esfuerzo, harán disminuir el impresionante nivel de rotación de personal que existe con frecuencia en diferentes empresas y que retrasa el desarrollo de sus objetivos.

Para fundamentar esta afirmación, se eligió hacer un análisis del programa de comunicación en dos empresas: una con la estructura de un plan de comunicación «establecido, la "Empres X" y otra en la que la estructura de organización existente, se debe a la demanda de la misma empresa para su funcionamiento, sin haber realizado con anterioridad un programa adecuado o plan a seguir, la "Empresa Z".

Debido a la negativa que se obtuvo por parte de ambas empresas en utilizar sus nombres reales, las empresas fueron renombradas como "X" y "Z".

La naturaleza y los universos de las empresas son tan diferentes, que este estudio no está enfocado a la obtención de resultados derivados de una comparación entre ambas realidades. Por el contrario, se basa en esta diferenciación para mostrar que no importa la magnitud de la empresa cuando se habla de problemas de comunicación, y que éstos radican en la inexistencia de una planeación establecida de actividades, de un programa de comunicación organizacional, que puede prevenir en cierta forma la rotación de personal y a su paso otros problemas en la organización, como el mínimo desarrollo de la misma y el cumplimiento de sus metas.

Los pasos a seguir se definieron en relación al problema de investigación. Se comenzó por la conceptualización de la comunicación en la organización, sus funciones y el papel que desempeña dentro de la misma. Así, se pudieron desarrollar cada una de las etapas que transcurren en la relación establecida empresa-empleado, tomando en cuenta la posición de la empresa como una fuente de información y de integración que proporciona las bases para mantener al empleado productivo, comprometido con la empresa y compartiendo metas y valores, para obtener como resultado una reducción de rotación de personal.

También se hizo uso de conceptos mencionados por distintos autores en relación a la comunicación organizacional y la emisión de juicios pertinentes en cada situación.

Después de establecer los elementos para obtener un buen programa de comunicación, y debido a que el análisis de las realidades de las dos empresas muestran un apoyo al problema de estudio, se prosiguió a la investigación documental de ambas, así como al trabajo de campo en el que se analizó el programa de comunicación que se desarrolla en ellas; la investigación de los principales problemas que se manifiestan en las empresas en relación a la ejecución de sus programas de comunicación, se presentaron sus resultados y la respectiva situación de rotación de personal que existe en cada una. Concluyendo así con el análisis de resultados y las conclusiones.

CAPÍTULO I

Comunicación y organización

## **CAPÍTULO 1**

### **Comunicación y organización**

Este primer capítulo se utilizará para definir un marco teórico. Primeramente es importante hacer referencia al principio de organización que menciona Stephen Robbins en su libro *Comportamiento organizacional* y donde dice que la organización es "una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes". Si se parte de este principio, se podrá decir que las personas que trabajan en una empresa lo hacen porque comparten un fin, el cumplimiento de una meta. Lamentablemente, no en todos los casos sucede así debido a la existencia de variables que al parecer afectan inmensamente la actitud y la percepción de los empleados sobre su empresa y que más adelante se definirán. Sin embargo, la misma organización tendrá como tarea el utilizar los medios necesarios para comunicar adecuadamente estos fines y así lograr un rendimiento predeterminado por sus mismos integrantes.

A medida que los empleados conozcan los fines de la organización se involucrarán más en su consecución.

De aquí cuando también se empieza a hablar de "ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa" (1) y que Luis Tejeda define como Cultura Organizacional:

"Señala la de cultura interna cuando esa identidad es el resultado de un esfuerzo interno de la empresa encaminado a elaborar, con el concurso de todos sus miembros las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo.

Las normas en torno al comportamiento de la empresa como un ente, giran fundamentalmente en torno a una creación cultural hecha por la empresa en su comunidad interna, y mediante la cual todos sus miembros directivos y empleados de diferente rango y diseño de las características conceptuales de identidad que harán reconocible a esa empresa". (2)

En esta definición Tejeda habla de un esfuerzo interno, todos trabajan por un mismo fin. Esto es específicamente, lo que une a tantas personas con ideologías, caracteres, modos de pensar diferentes, pero que a

1 Tejeda Polanco, Luis, *Gestión de la Imagen Corporativa*, Celsa S.A., Noroná, 1987, p 8

2 *Ibidem*, p 12

Este primer capítulo se utilizará para definir un marco teórico. Primeramente es importante hacer referencia al principio de organización que menciona Stephen Robbins en su libro Comportamiento organizacional y donde dice que la organización es "una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes." Si se parte de este principio, se podrá decir que las personas que trabajan en una empresa lo hacen porque comparten un fin, el cumplimiento de una meta. Lamentablemente, no en todos los casos sucede así debido a la existencia de variables que al parecer afectan intensamente la actitud y la percepción de los empleados sobre su empresa y que más adelante se definirán. Sin embargo, la misma organización tendrá como tarea el utilizar los medios necesarios para comunicar adecuadamente estos fines y así lograr un rendimiento predeterminado por sus mismos integrantes.

A medida que los empleados conozcan los fines de la organización se involucrarán más en su consecución.

Es aquí cuando también se empieza a hablar de "ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa", (1) y que Luis Tejeda define como Cultura Organizacional.

"Se habla de cultura interna cuando esa identidad es el resultado de un esfuerzo interno de la empresa encaminado a elaborar, con el concurso de todos sus miembros las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo.

Las normas en torno al comportamiento de la empresa como un ente, giran fundamentalmente en torno a una creación cultural hecha por la empresa en su comunidad interna, y mediante la cual todos sus miembros-directivos y empleados de diferente rango participan en la creación y diseño de las características conceptuales de identidad que harán reconocible a esa empresa". (2)

En esta definición Tejeda habla de un esfuerzo interno, todos trabajan por un mismo fin. Esto es específicamente, lo que une a tantas personas con ideologías, caracteres, modos de pensar diferentes, pero que a

1\*Tejeda Palacios, Luis, *Gestión de la Imagen Corporativa*, Colombia, Norma, 1987, p.8.

2\*Íbidem, p.15.

pesar de sus grandes diferencias los hace permanecer en lucha continua para lograr las metas por las cuales están unidos.

La organización se valdrá de distintas manifestaciones de su propia cultura para otorgar mayores rasgos característicos de la misma empresa. Estas manifestaciones según Fernández Collado pueden ser:(3)

a) Conceptual-Simbólicas, la filosofía de la organización es expresada en su propósito, misión, objetivos, estrategias básicas, prioridades y programas.

b) Conductuales, el lenguaje, el comportamiento verbal y las distintas formas de interacción que se dan en la organización.

c) Estructurales, las integran las políticas y procedimientos, reglas, situación de estatus interno y estructura de poder que rige en el interior de la organización.

d) Materiales, la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo con el que se cuenta forman parte de estas manifestaciones.

Así pues, todo en la organización está relacionado con su misma cultura y es planeado en relación a ella.

Quizás en un principio cuando el empleado llega por primera vez a un lugar de trabajo y le son expuestos los fines de la empresa, los intereses, normas, valores e ideas, en un comienzo los comprenda y los conozca. Las manifestaciones de cultura ayudarán al empleado a tener un panorama más claro de la tendencia de la empresa en la que está interesado. Más adelante, la organización podrá servirse de medios alternos, como puede ser un buen programa de comunicación que ayudará a la confirmación y empatía de fines, que pueden ser traducidos en beneficios para ambas partes interesadas.

El empleado será participante activo en la transmisión de información en una forma correcta y se sentirá realmente parte de un todo y no una célula única.

Importante es entonces analizar desde un principio las expectativas de ambos, utilizando la comunicación para poder llegar a nuestro objetivo principal y que es base de nuestra relación empresa-subordinado, "estar unidos por un mismo fin".

3\*FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p.107.

## EXPECTATIVAS DE LA EMPRESA.(4)

- 1) Actitud positiva en el trabajo
- 2) Capacidad:
  - a) Eficiencia
  - b) Habilidad
  - c) Inteligencia
- 3) Personalidad EQUILIBRADA
- 4) Interés por el logro de los objetivos empresariales
- 5) Disciplina
- 6) Lealtad

## EXPECTATIVAS DEL SUBORDINADO.

- 1) Satisfacción de necesidades:
  - a) Económicas
  - b) Psicológicas
  - c) Sociales
- 2) Uso racional de la autoridad
- 3) Involucramiento en la toma de decisiones
- 4) Conocimiento de los objetivos empresariales
- 5) Confianza

Tanto la empresa como el subordinado expondrán sus prioridades mediante una apropiada comunicación, así sabrán si cada uno satisface las necesidades del otro en la que pueda darse una relación congruente y armoniosa.

Considerando las dos partes interesadas, se podrá lograr la equiparación de las expectativas y por lo tanto hacer partícipes a todos de los valores que como institución se tienen. Al hacer esto, se delimitará el tipo de organización que se tenga, se ayudará al personal a saber con mayor rapidez y exactitud si su esquema de valores personales armoniza con el de la organización, facilitando la integración y el desarrollo cultural.

4\*BRAVO, Gianella, *Planeación de la Comunicación V*, México, UIA, 1992, p.30.

Al alcanzar este primer objetivo, se reducirá el riesgo de encontrar problemas en el desarrollo de esta relación. En este momento, la empresa tendrá la obligación de estudiar de manera profunda si el empleado prospecto cubre las expectativas que tiene estandarizadas y el empleado tendrá que hacer lo mismo con la empresa.

Seguramente la actitud de la empresa pueda ser más fría y calculadora en comparación con la del empleado, en caso de que sea honesta consigo misma; por supuesto que siempre hay excepciones. En el caso del empleado tal vez pueda tomarse más subjetivamente, debido a que la necesidad primaria en la mayoría de los casos es la económica y que puede influir considerablemente en la actitud y percepción de los empleados sobre la empresa.

Partiendo del punto en el que como organización se decide elegir a un empleado determinado, se habla de que hay una compatibilidad de necesidades y satisfacciones entre ambos.

Los valores, ideas y normas podrán ser expresados más abiertamente utilizando como medio un programa de inducción, el cual tendrá como fin explicar más detenidamente las funciones de la empresa, sus propósitos y metas. Así también se explicarán con más detalle las obligaciones y actividades a realizar por el mismo.

El empleado al empezar con esta relación de empresa-empleado tendrá la oportunidad de ir conociendo el clima organizacional que se pretende tener dentro de la empresa y posteriormente colaborará activamente para su obtención.

Ahora bien, ¿qué se entiende como Clima Organizacional?

Según Tagiuri y Litwin la definición conceptual de Clima Organizacional es:

"Una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores o actitudes de la organización ". (5)

5\*Denison, R. Daniel, *Cultura Corporativa*, Colombia, Legis, 1990, p.23.

El clima que se viva dentro de la organización, producto de la interacción de sus integrantes, será reflejado hacia el cliente y el empleado mismo; de esta experiencia dependerá en parte, la conceptualización que el público externo tenga de la organización.

La experiencia que se tiene en primera instancia de una organización puede influir considerablemente en la opinión tanto de un público externo como interno, lo que en las palabras del autor británico David Bernstein es concebido como imagen corporativa:

" resultado neto de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto de una empresa ".(6)

La imagen corporativa que se tenga será una carta de presentación de la misma empresa, que ayudará a la propagación de información sobre ella y la hará lograr un mayor estatus.

## 1.2 La Empresa. Qué ofrece y cómo apoya al empleado

6\*Tejeda, *Op.cit.*, p.171.

Hasta este punto, el empleado ya tiene conocimiento de los valores, ideas, normas, metas y propósitos de la empresa en la que laborará. Por lo tanto aceptará que su conducta laboral estará encaminada a la culminación de los propósitos de la misma organización. Se ha dado cuenta por las manifestaciones de cultura, de la misión, del comportamiento de sus integrantes, las políticas, de la tecnología e instalaciones, etc., pero tendrá que experimentarlas y convivir con estas manifestaciones para que se familiarice completamente con ellas.

En este proceso de conocimiento y práctica se podría enfrentar un problema, el fin común que los había unido en un principio se puede ver afectado por la falta de apoyo en alguna de las tres áreas siguientes (7)

1) querer

2) saber

3) poder

El "querer" se refiere a la voluntad del individuo de realizar la tarea que se le solicitó. Sin embargo ese esfuerzo adicional, es un problema de actitud que depende de qué tan motivada esté la persona, qué tanto entienda y abrace el propósito y la visión, los objetivos y las metas.

El trabajador no está cumpliendo con su tarea cuando le es requerida, pero a la vez la empresa tampoco lo está haciendo al no prestar atención a sus necesidades y al no fomentar el empujamiento de estos objetivos y propósitos.

El "saber" hacer las cosas requiere de dos elementos:

1) tener a disposición la información correcta de cómo hacerlo bien y

2) tener la motivación para aprender.

En lo cual, se necesitara del trabajo de ambas partes un vez más.

## 1.2 La Empresa. Qué ofrece y cómo apoya al empleado

Y el tercer término "poder" se refiere a tener el equipo necesario que permita consolidar los pasos anteriores obteniendo así los resultados esperados.

INTELECS DE CANTARI, S.A. de C.V. Construcción y Operación Integral, Toluca, México.

1984, p. 95.

Hasta este punto, el empleado ya tiene conocimiento de los valores, ideas, normas, metas y propósitos de la empresa en la que laborará. Por lo tanto aceptará que su conducta laboral estará encaminada a la culminación de los propósitos de la misma organización. Se ha dado cuenta por las manifestaciones de cultura, de la misión, del comportamiento de sus integrantes, las políticas, de la tecnología e instalaciones, etc., pero tendrá que experimentarlas y convivir con estas manifestaciones para que se familiarice completamente con ellas.

En este proceso de conocimiento y práctica se podría enfrentar un problema, el fin común que los había unido en un principio se puede ver disgregado por la falta de apoyo en alguna de las tres áreas siguientes:(7)

- a) querer
- b) saber
- c) poder

El "querer" se refiere a la voluntad del individuo de realizar la tarea que se le solicitó. Sin embargo ese esfuerzo adicional, es un problema de actitud que depende de qué tan motivada esté la persona, qué tanto entienda y abrace el propósito y la visión, los objetivos y las metas.

El trabajador no está cumpliendo con su tarea cuando le es requerida, pero a la vez la empresa tampoco lo está haciendo al no prestar atención a sus necesidades y al no fomentar el embrazamiento de estos objetivos y propósitos.

El "saber" hacer las cosas requiere de dos elementos:

- 1) tener a disposición la información correcta de cómo hacerlo bien y
- 2) tener la motivación para aprender.

En lo cual, se necesitará del trabajo de ambas partes una vez más.

Y el tercer término, "poder" se refiere a tener el equipo necesario que permita consolidar los pasos anteriores obteniendo así los resultados esperados.

7\*FLORES DE GORTARI, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1986, p.95.

En todos los casos dependerá de la relación empleado-subordinado. Por lo tanto, no sólo bastará el expresar lo que se tiene como empresa sino también apoyar al empleado y utilizar distintas alternativas para mantenerlo interesado en lograr las metas, propósitos y fines que en un principio los uniera para formar parte de la empresa.

El empleado necesita saber que lo que hace está bien, mal, dirigido a lo que como empresa se quiere lograr, necesita de información, saber que se le toma en cuenta en toma de decisiones, etc.

Aquí, será donde entre la ayuda de la organización, el soporte que dé al empleado para que haga suya la cultura que se expresa.

Anteriormente, se habló de medios alternos para reforzar valores y metas, un medio muy estratégico para alcanzar sus fines será, la Motivación.

Los principios de la motivación se encuentran cimentados en lo socio-psicológico de la empresa, y darán la orientación necesaria para que el empleado logre realizarse y conseguir los fines que persigue lo cual puede ayudar a la productividad y la reducción de rotación de personal.

Para crear un plan de motivación que refuerce valores e ideas dentro de la empresa se puede considerar el análisis de las teorías motivacionales que existen y que son mencionadas por Kast y Rosenzweig:

Teoría cognoscitiva, en la que la mayor parte de lo establecido sobre la motivación da por supuesto que es importante comprender los estados y procesos internos de los individuos: sus necesidades, deseos, valores y expectativas". (8) La idea clave aquí es hacer ver que es importante comprender lo que la gente piensa y siente, para estar en condiciones de predecir cómo se comportará en determinada situación.

La empresa al cubrir las necesidades de su subordinado hará que exista una relación más comprometida, lo mismo sucederá cuando la empresa mantenga una relación constante con el empleado, informando las situaciones que sucedan dentro de la organización. Esto será parte de tomar en cuenta al trabajador dentro de un todo que es la organización.

8\*KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James, *Administración en las organizaciones*, Mc-Graw-Hill, 1988, México, p.290.

Teoría no cognoscitiva, "El comportamiento ocurre, se dirige y se sostiene mediante el efecto condicionador del refuerzo".(9) El comportamiento se manifiesta sin intentar comprender los procesos internos ni las condiciones. El empleado intentará realizar una y otra vez la acción que le haya provocado un refuerzo favorable. Trabajaré con gran ímpetu si tiene como refuerzo un elemento que le satisface.

Para que una empresa mantenga su competitividad en el mercado laboral, debe estar en relación con las empresas del mismo ramo, a fin de poder ofrecer a sus empleados y a los de nuevo ingreso " factores de crecimiento " como reconocimiento del logro, responsabilidad y oportunidad de ascender satisfaciendo sus necesidades primarias y de autorrealización.

Considerando los niveles de motivación planteados por Maslow, se puede decir que las personas después de tratar de satisfacer sus necesidades, quedan parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas. Por lo que primero se ocuparán de las necesidades inferiores y posteriormente de las superiores.

Niveles de necesidades:

FISIOLÓGICAS: Nivel más bajo. (Descanso, sed, etc.)

PROTECCIÓN: Contra el peligro, amenazas, carencias.

SOCIALES: Motivación importante de la condición, pertenencia, asociación.

AUTOESTIMA: Confianza en si mismo, independencia, realización.

REPUTACIÓN: Estatus, reconocimiento, aprecio, respeto.

AUTORREALIZACIÓN: Potencial propio de autodesarrollo.(10)

En situaciones o condiciones laborales que el individuo cree arbitrarias de amenaza económica, no le pueden motivar sus necesidades superiores. Se encuentra atascado en el nivel de protección y su conducta no puede obrar más que en una meta inmediata de supervivencia económica. Por lo que los incentivos monetarios influirán de manera importante en la productividad.

9\*Íbidem, p.300.

10\*REEVE, Johnmarshall, *Motivación y emoción*, McGraw-Hill, España, 1994, p.25.

Así pues, si la empresa considera en su plan de motivación el uso de incentivos tanto de naturaleza intrínseca tales como "la sensación de haber hecho algo digno" o de naturaleza extrínseca como, aumento de sueldo, ascenso, etc. hará que el empleado siga con la actitud que le ocasionó el estímulo favorable. Al no recibir ningún tipo de estímulo, ya sea monetario, persona a persona, etc. provocará un estímulo negativo que repercutirá en el desempeño del empleado y por consiguiente en la productividad de la empresa.

Como ya se había mencionado anteriormente, el empleado requiere de información que le exprese y reitere que lo que hace es tomado en cuenta, lo bien que está desarrollando su tarea y lo que puede hacer para mejorar su desempeño si es que éste se encuentra por debajo del promedio, que es parte de un equipo y es importante para la empresa. Esto producirá un sentimiento favorable en el empleado y lo comprometerá en la consecución de metas y logros tanto para la empresa como para él mismo.

Otro problema que puede influir, también, es el rechazo que existe por la posición jerárquica, que va a hacer que el empleado sufra una desubicación; en ocasiones hasta estará en contra de incrementar la productividad por lo autoritario, autocrítico o centrado en la tarea. Cada empleado responderá a diferente tipo de motivación por parte de las personas que se encuentran en un orden de estatus superior. Esto puede deberse a que el empleado se motive al recibir del jefe una disposición para ayudarlo a la realización de sus ambiciones, a que se tome en cuenta su opinión en la toma de decisiones, o que se le confiera la autoridad para decidir por sí mismo.

"El impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante". (11)

Al delegar la autoridad y las actividades importantes al empleado se producirá que éste coopere con mucho más gusto, se le dará una mayor posibilidad de creatividad y sentirá la responsabilidad en sus manos.

11\*GOAD, Tom W., *El profesionalismo en el desarrollo de las relaciones industriales*, CECSA, 1992, México, p.55.

El involucramiento que tenga en situaciones importantes hará que se sienta parte importante de la organización, por lo que su motivación estará en un alto nivel. Compartirá metas con la empresa, su seguridad aumentará, y su desarrollo será mucho mayor; todo esto provocará beneficios en ambas direcciones.

Una de las causas de la baja eficiencia del personal en las empresas, es provocada por la falta de adaptación entre las características de los puestos y las facultades de los empleados.

Cada persona por su temperamento peculiar, alcanza su máxima eficiencia cuando encuentra sus condiciones de trabajo óptimas.

Otro de los medios alternos importantes para el logro de metas y fines de la empresa es el mantener al empleado capacitado para la realización de cada una de sus actividades y a su vez el desarrollo personal del mismo y de la empresa. La toma de decisiones y la delegación de autoridad en los empleados, se dará con mayor facilidad al tener mayor capacitación. El empleado necesita saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo. Los programas de capacitación pueden ser definidos como "cualquier programa de instrucción relacionado con el trabajo diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades o actitudes de los miembros de una organización".(12)

El diseño de estos programas dependerá de diferentes factores que se quieran lograr, la evaluación del estatus, del desarrollo, de los objetivos, su administración, evaluación de los mismos y la realimentación que se dé.

Para alcanzar los fines propuestos, se deben analizar las formas más aceptables para conseguir lo que se planea. Las técnicas pueden ser distintas: conferencias, videos, situaciones planteadas; todas pueden mezclarse para tener el mejor rendimiento que se espera.

Esta capacitación ayudará al abatimiento del problema del "saber", del que en páginas anteriores se hizo mención. La empresa dará la oportunidad de que el empleado tenga a disposición la información que es re-

12\*MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro, *Necesidades de capacitación*, p.32.Trillas, 1982.

querida para aprender y tendrá la motivación en cuanto a que podrá ascender dentro de la empresa y en su desarrollo personal encaminado a su autorrealización. Por consiguiente esto traerá beneficios para ambas partes interesadas.

A medida que el empleado esté más capacitado, la empresa tendrá un mayor reto en cuanto a la tecnología requerida por sus empleados traduciéndose en mayor productividad y menor tiempo. Por lo que el problema del "poder", quedaría resuelto. El empleado se sentirá capacitado, importante dentro de la empresa y como resultado atraído por la fuerza de la misma, sus propósitos y metas. Su actitud tendrá mayor oportunidad de ser comprometida y el riesgo de una rotación de personal continua se podrá ver disminuido.

Pero ¿cómo es que la empresa puede conocer las necesidades de los empleados? ¿cómo puede ejecutar ciertas estrategias y dar a conocer planes a sus trabajadores?

Requiere entonces del elemento humano, un grupo de personas que son dirigidas por un líder.

Flores de Gortari en su libro *Hacia una comunicación administrativa integral* (13) habla de ciertas características para el desarrollo de una empresa y su actividad en grupo que, es interesante destacar. Estas características son las siguientes:

1. Metas y objetivos definidos por la interacción de sus miembros.
2. Medios adoptados para lograrlos - metas y objetivos - y determinados por el mismo proceso de integración grupal.
3. El proceso de interacción es tal, que cada integrante siente tanto la libertad para contribuir, como la responsabilidad por el éxito.
4. Prevalece el consenso del grupo, aun cuando los individuos no estén completamente de acuerdo, pero las personas en desacuerdo se sienten en libertad para presentar sus puntos de vista.
5. Las ideas se tratan sobre la base de su valor hacia el grupo, más bien que sobre la base de quien la presenta.
6. El liderazgo formal es facilitar la acción del grupo.

13\*Flores de Gortari, *Op. cit.*, p.130.

Estas características adaptadas en una manera inteligente podrían auxiliar a los dirigentes de las empresas. Hasta este momento, el empleado tiene apoyo de la compañía al prestarle atención en sus necesidades y tratar de satisfacerlas al hacer uso de la motivación y la capacitación, si a esto se le suma el derecho que se le dé al empleado de pensar y buscar la manera óptima para la culminación de metas, se sostendrá el principio de tomar en cuenta al empleado. La interacción de los miembros hará que se propongan metas y objetivos característicos, la responsabilidad del éxito será compartida por todos ellos, tendrá la libertad de aportar ideas nuevas y la presencia de un líder no será tomada como algo autoritario, debido a que sólo se le considerará un facilitador de la acción en grupo.

La tendencia en los años pasados ha sido lo autoritario, el líder o jefe dice lo que se debe hacer y todos los trabajadores lo tienen que hacer.

En este momento y en los últimos años se ha tratado de ir introduciendo esta nueva forma de pensamiento. Al empleado se le explican las metas y objetivos, pero se le da mayor libertad de buscar nuevos caminos para llegar al fin común, en una manera se le da la oportunidad de pensar y hacer suyos los problemas, logros y satisfacciones que se den dentro de la empresa. Por consiguiente será de vital importancia la actitud del líder.

El líder desempeñará un papel que estará relacionado directamente con su capacidad de comunicación verbal y no verbal, esta última es un factor muy importante en la respuesta de los individuos. Puesto que el líder va a trabajar en equipo, deberá lograr que las interrelaciones sean confiables, manejar las relaciones externas, guardar la distancia social y ser capaz de confrontar y persuadir a las personas.

"Un líder motivador trata de atajar el problema de la productividad, desarrollar ejecutivos y propiciar las capacidades en las relaciones humanas, asesorar otros aspectos de motivación y desempeño, y ser mentor e instructor".(14)

14\*Mendoza Núñez,*Op.cit.*, p.25.

Todas las actitudes de éste, las desarrolla con el propósito de satisfacer necesidades del grupo o aliviar tensiones. Tiene que buscar un medio para hacerlo, relacionarse con los individuos, lograr grupos más oportunos para la consecución de los objetivos comunes.

Como es de suponerse, el redactar y aplicar las reglas formales de la organización, puede resultar insuficiente. Se necesita también orientar la acción en situaciones no contempladas en el código, así como pasar de una postura de regulación y restricción del comportamiento a una de estímulo y promoción de actitudes positivas.

La actividad en grupo que se desarrolle también ayudará a la interacción del líder y su grupo. Si se alcanza una compenetración total entre los integrantes del grupo, provocará que la productividad aumente considerablemente y lo que nos interesa más, disminuirá el índice de rotación de personal.

Eduardo García Cuéllar, afirma que "una manera de compenetración entre las personas y la situación a la que pertenecen es la profundidad y la comunicación".(15)

Será papel de la empresa mantener una relación con su empleado y saber si sus necesidades están siendo satisfechas, esto con el fin de reducir una rotación de personal.

La rotación de personal se refiere a "la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización"(16)

En siete estudios realizados por Vroom y que son presentados en su libro *Work and Motivation*, se encontró que existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal. "Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. En vista del elevado costo de la rotación en cualquier organización la importancia de estos resultados debería ser evidente para el personal gerencial". (17 )

15\*GARZA CUÉLLAR, Eduardo, *Comunicación en los valores* , Ediciones Coyoacán, México, 1994, p.19.

16\*CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur, *Administración de personal*, C.E.C.S.A., México, 1986, p.283

17\*VROOM, V. H., *Work and Motivation*, (New York: John Wiley & Sons, Inc.,1964), Cap.6.

Así pues, será de vital importancia la existencia de un programa de comunicación, que evalúe lo que sucede en la empresa y pueda ver los síntomas del principio de un problema tan importante como es la rotación de personal.

Las variables que pueden tener un impacto en la rotación de personal según Robbins son: (18)

a) La edad

A medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo. Cuando los trabajadores son de mayor edad, tienen menos oportunidades de encontrar empleo. Además, es menos probable que un trabajador de edad avanzada renuncie, porque su mayor duración en el puesto le proporcionará mejores salarios por hora, vacaciones pagadas más largas y prestaciones de pensión más atractivas.

b) Sexo

Sobre la cuestión de la rotación, la evidencia es mixta. Algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen porcentajes más elevados de rotación, mientras que otros no han encontrado diferencias.

c) Estado civil

Los resultados obtenidos por investigaciones indican que los empleados casados tienen menos ausencias, presentan menos rotación y están más satisfechos con sus puestos que sus compañeros solteros.

d) Antigüedad en el puesto

Se ha encontrado que la antigüedad está relacionada en forma negativa con la rotación, y se ha sugerido como una de las mejores predictoras de esta última.

e) Habilidad

La cuestión es saber cómo se diferencian las personas en sus habilidades y usar ese conocimiento para incrementar la probabilidad de que un empleado desempeñe bien su trabajo.

18\*Robbins, *Op.cit.*, p.83.

Pero hay que recordar que el desempeño en el trabajo depende no sólo de las habilidades, sino también de su motivación. El entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para una buena relación empresa-empleado.

En algunos casos, la rotación de personal no es considerada como una expresión de la insatisfacción de los trabajadores en las labores. Algunos trabajadores son despedidos por iniciativa del patrón. Otra variable será considerada como razones personales, motivos de salud y otras no conectadas con el trabajo.

1.3 La comunicación,  
elemento fundamental  
en la organización

La comunicación es elemento fundamental dentro de la organización. Se ha hablado de metas, objetivos, líderes, empleados trabajando, etc., pero sin la ayuda de la comunicación nada de esto funcionará.

Dale Yoder menciona la siguiente definición de comunicación: "es la fuerza que une entre sí a las personas de una organización. A través de la comunicación, pueden llegar a un punto de vista común y comprender y cooperar para lograr los fines y objetivos organizacionales. La comunicación se encuentra exactamente en el centro del proceso de organización" (19)

Esto mismo, es lo que sucede en la empresa, los individuos que trabajan en ella así la ejercen, se relacionan e intercambian información, es decir, practican la "comunicación organizacional"; que es "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cuente mejor y más rápidamente con sus objetivos" (20)

Existen dos tipos de comunicación, la interna y la externa.

La comunicación interna, "es el 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales." (21)

Este tipo de comunicación será la utilizada por la empresa para dar a conocer las actividades a realizar como grupo. Importante es recordar que los líderes de grupo serán los encargados de comunicar a los empleados los caminos a seguir para el logro de los objetivos. Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan determinadas posiciones y representan determinados roles. En la comunicación entre las personas se denomina red de comunicación, y es entonces el camino por el que la comunicación fluirá. El empleado no

### **1.3 La comunicación, elemento fundamental en la organización**

19\* Dale Yoder, *Guía de personal y Relaciones Industriales*, C. E. C. S. A. México, 1983, p. 599

20\* Fernández Collado, *Op. cit.* p. 29

21\* *Ibidem*, p. 32.

La comunicación es elemento fundamental dentro de la organización. Se ha hablado de metas, objetivos, líderes, empleados trabajando, etc., pero sin la ayuda de la comunicación nada de esto funcionará.

Dale Yoder menciona la siguiente definición de comunicación: "es la fuerza que une entre sí a las personas de una organización. A través de la comunicación, pueden llegar a un punto de vista común y comprender y cooperar para lograr los fines y objetivos organizacionales. La comunicación se encuentra exactamente en el centro del proceso de organización".(19 )

Esto mismo, es lo que sucede en la empresa, los individuos que trabajan en ella así la ejercen; se relacionan e intercambian información, es decir, practican la "comunicación organizacional"; que es "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos".(20)

Existen dos tipos de comunicación, la interna y la externa.

La comunicación interna, "es el 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales."(21)

Este tipo de comunicación será la utilizada por la empresa para dar a conocer las actividades a realizar como grupo. Importante es recordar que los líderes de grupo serán los encargados de comunicar a los empleados los caminos a seguir para el logro de estos fines y metas.

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones y representan determinados roles. El flujo que sigue la comunicación entre las personas se denomina red de comunicación, y es entonces el camino por el que la comunicación fluirá. El empleado ne-

19\*Yoder, Dale, *Manejo de personal y Relaciones industriales*, C.E.C.S.A., México, 1983, p.599.

20\*Fernández Collado, *Op.cit.*, p.29.

21\*Íbidem, p.32.

cesita de información para hacer su trabajo, la única forma por la que puede recibir ésta es por el ejercicio de la comunicación. Ésta se puede manifestar por una red formal o informal.

Las redes formales "suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas". (22) Por ejemplo, cuando el director general de la empresa manda mensajes de tarea a sus distintos colaboradores.

La red informal, "mejor conocida como rumor- está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas". (23)

A su vez los mensajes tendrán distintos propósitos, Redding menciona los siguientes:

Mensajes de tarea, tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos, incluyen capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

El director de una empresa le comunica a sus colaboradores, las metas y propósitos que se tienden a cumplir en un determinado tiempo, así como los colaboradores les dan mensajes de tarea al personal que labora con ellos pasando a ser una información tipo cadena.

Mensajes de mantenimiento, ayudan a la organización a seguir unida y a perpetuarse a sí misma. Refuerzan los valores de la institución, la misión y en cierta forma van a preservar las bases de la organización, así como la empresa reforzará estos estatutos en los nuevos integrantes y los adopten como suyos al colaborar para la misma empresa.

También existen los llamados mensajes humanos, los cuáles están dirigidos a los individuos de la organización, consideran principalmente sus actitudes, satisfacciones y su realización. Estos mensajes serán la

22\*Robbins, *Op.cit.*,382.

23\*Idem.

expresión de sentimientos, realizaciones personales, la moral y el concepto que tienen los empleados de unos a otros. Los mensajes humanos sustentan a la organización en su parte informal.(24)

Este es un caso muy común, la persona que está al frente de la empresa. Todos estos mensajes se dan dentro de la empresa y constituyen lo que se ha considerado como comunicación interna.

Por otra parte, la comunicación externa, "que es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios";(25) también se practica y ésta será utilizada para dar una mayor imagen a la misma empresa. Ésta será el reflejo de la interna, por lo cual la empresa deberá cuidar ambas partes. El empleado podrá transmitir esta misma situación de tranquilidad o conflicto al público externo.

Como se nota, todo el manejo de mensajes, de su flujo por las diferentes redes, influirá en el desarrollo o estancamiento de la organización. Es entonces importante el manejo de la comunicación para el éxito de todos los que laboran en la institución.

El flujo de mensajes dentro de la organización obedece a una comunicación formal, en donde éstos siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y lo hacen en tres direcciones: "ascendente, descendente y horizontal".(26) Este tipo de comunicación emplea el principio escalar de la autoridad a través de la organización, y en ella se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo.

Por consiguiente, la dirección que sigue un mensaje indica el tipo de red seguido por el mismo.

La comunicación ascendente, "se utiliza para proporcionar realimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales".(27)

Los empleados pueden expresar su propio sentir respecto de un progra-

24\*Cfr. Fernández Collado, *Op.cit.*

25\**Ibidem*, p.32.

26\*Robbins, *Op.cit.*, p.380.

27\**Ibidem*, p.381.

ma o plan a seguir, aclarar dudas y mantenerse al tanto de lo que está sucediendo en la organización.

Éste es un caso muy común, la persona que está al frente de la empresa requiere comunicación de las personas que laboran en ella. Con frecuencia sucede que el mismo director de la empresa no sabe qué tan bien o mal están las cosas dentro de la misma compañía. Una manera de conocer estas situaciones es escuchar al empleado y saber cómo está pensando en cuanto a cierta situación. Tal vez para el director, quien emitió cierto mensaje, esté muy claro su propósito, pero al ser recibido por el receptor se haya producido un ruido en el que la interpretación del mensaje no haya sido la que en un principio se pretendió.

La comunicación descendente, "es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo a un nivel inferior. Los líderes de grupo y administradores lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer realimentación acerca del desempeño". (28) Aquí el trabajador de nivel superior, el líder, comunica a sus empleados las normas establecidas de autoridad y el empleado se limitará a escuchar su parte, pero al mismo tiempo podrá dialogar con su superior por medio de la comunicación ascendente. En sí va a ser una comunicación recíproca, una realimentación como en el caso anterior, y que será mencionado a continuación como una comunicación interpersonal.

La comunicación horizontal o lateral, "tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier persona de nivel horizontal equivalente". (29) Será la que se produzca de colaborador a colaborador en un mismo plano de jerarquía.

28\*Idem.

29\*Idem.

Se habla de una comunicación informal," cuando se refiere al intercambio de mensajes que no son justificados racionalmente y que se derivan de incidentes que surgen de las relaciones informales, a las cuales nutren. Se dan entre personas de determinado grupo, fuera de las actividades que marcan su autoridad, responsabilidades o deberes".(30)

Muy importante es el papel que realicen los distintos elementos que estarán inmersos en el ambiente de una empresa, ya que podrán dar un ambiente más agradable, y favorecerán la creación de un clima organizacional que ayude a la consecución de los objetivos comunes.

Los eventos extra empresariales, por ejemplo, los de esparcimiento, harán que el empleado conozca a los jefes en otro ámbito, en una situación más relajada que le ayudará a conocerlo como persona y a su vez podrá limar asperezas que pudieran darse por situaciones de jerarquía dentro de la misma organización. Hay que recordar que al hablar de organización, se habla de un equipo y para que éste se interrelacione correctamente, necesita de información bien transmitida y entendida.

Para que esto se desarrolle mejor se puede incluir a la comunicación interpersonal, para así involucrar al empleado en el proceso del logro de una mayor productividad, que en su estudio Blake y Haroldsen definen como "la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata".(31)

Si se piensa en una interacción en la que se dé la conversación, implicará el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara. Este hecho proporcionará información de la persona o personas que estén participando en esta relación, y en una organización jugará un papel de gran importancia.

La comunicación que sea transmitida en las relaciones interpersonales formales influirá en la situación laboral y en consecuencia en la motivación o desmotivación del empleado.

30\*Fernández Collado, *Op.cit*, p.80.

31\*Íbidem,p. 62.

Así como para este caso, la posición de un jefe que sea líder, hará que se fortalezcan o no los lazos de unión entre la empresa y el empleado. Enlazados estos términos hacen la base del principio de organización que define lo que se debe alcanzar para tener un buen rendimiento de los empleados y por consiguiente de la misma empresa. "La comunicación efectiva depende de todas las personas de la organización, en particular de los gerentes y supervisores, cuya responsabilidad es crear un clima en el cual la comunicación pueda circular con libertad. Su habilidad para hacer uso de las reacciones, para entender las necesidades humanas y para seleccionar los canales y medios apropiados, sirve de mucho para determinar el éxito de la comunicación con sus subordinados".(32)

En esta forma, se puede considerar que todos los principios mencionados en los apartados anteriores, son metas a las que las empresas tienden, sin embargo, el problema radica en cómo llegar a ellos. La empresa tiene la oportunidad de establecer un programa de comunicación de acuerdo a las características de la empresa y de sus líderes, que puede provocar la reducción de la rotación de personal. Por lo que el tema de estudio de esta tesina es verificar la hipótesis de que UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PUEDE REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Hasta este punto, se ha hablado de la organización como tal, la importancia del conocimiento de valores, ideas, normas, por parte de todos y cada uno de los empleados; la importancia que tiene el papel que cada uno desarrolla como colaborador, la relación que existe entre ellos, lo que la empresa ofrece y cómo apoya al empleado, la motivación que se debe dar dentro de la empresa, la influencia de un líder colaborador y la comunicación, elemento fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

Todos estos elementos formarán parte de un programa de comunicación y al tomarlos en cuenta, se logrará que todos los integrantes de la empresa se sientan un equipo y todos luchen por lograr sus metas y los logros serán no de una sola persona sino de todos y cada uno de los integrantes. Lo que traerá como consecuencia una integración total y en consecuencia la rotación de personal podrá disminuir.

32\*Chruden y Sherman, *Op.cit.*,p. 330.

Los conceptos han sido nombrados y analizados, ahora toca el turno a lo que se hace realmente en la práctica. Para esto, se escogieron dos empresas para investigar su situación en cuanto a la rotación de personal y el programa de comunicación organizacional que practican. Estas dos empresas son de naturalezas muy distintas y este estudio no pretende realizar una comparación entre ambas. Lo que sí se quiere es mostrar que al hablar de una empresa sea grande o pequeña, se encontrarán problemas de comunicación. Así como resaltar la importancia de una planeación de los procesos que se llevarán a cabo dentro de la organización y así cumplir las metas que se propongan.

Así pues, el análisis de estos dos casos muestra la necesidad de utilizar un programa de comunicación y llegar a disminuir la rotación de personal.

La accesibilidad que presentaron ambas empresas en el desarrollo de esta tesina fue un elemento muy favorable, lo que trajo una gran oportunidad y apoyo a su desarrollo.

En los siguientes capítulos se presentará una reseña de las empresas involucradas y el análisis del programa de comunicación, para más tarde investigar los principales problemas en cada una de ellas y sus causas. Para finalizar con la emisión de las conclusiones a las que se llegaron. Por razones empresariales se omitieron los nombres reales de las dos empresas, renombrándolas como Empresa "X" y "Z".

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA "X"

## 2.1 GENERALIDADES

Esta empresa fue fundada en 1954 con el propósito de fusionar distintos fideicomisos instituidos, con el fin de brindar apoyo a las actividades Agropecuarias, Forestales y Pesqueras del país.

Los recursos de esta empresa han sido aprovechados en un 90% para la ayuda a diferentes programas implantados en los últimos años.

Esta institución cuenta a nivel nacional con 1720 empleados distribuidos en la Oficina Central y cuatro Oficinas Regionales. La Oficina Central está ubicada en la ciudad de Morelia y está compuesta por 375 empleados.

## 2.2 MISIÓN

Brindar apoyo financiero a los sistemas agropecuario, forestal, pesquero y agroindustrial, mediante la canalización eficiente y oportuna de recursos crediticios y servicios integrales de apoyo, tales como asistencia técnica, garantías, transferencia tecnológica, capacitación, organización e información especializada. Asimismo, selección de los proveedores de bienes y servicios, para impulsar mejores niveles de bienestar a los productores del país.

## CAPÍTULO 2 LA EMPRESA " X "

### 2.1 GENERALIDADES

Esta empresa fue fundada en 1954 con el propósito de fusionar distintos fideicomisos instituidos, con el fin de brindar apoyo a las actividades Agropecuarias, Forestales y Pesqueras del país.

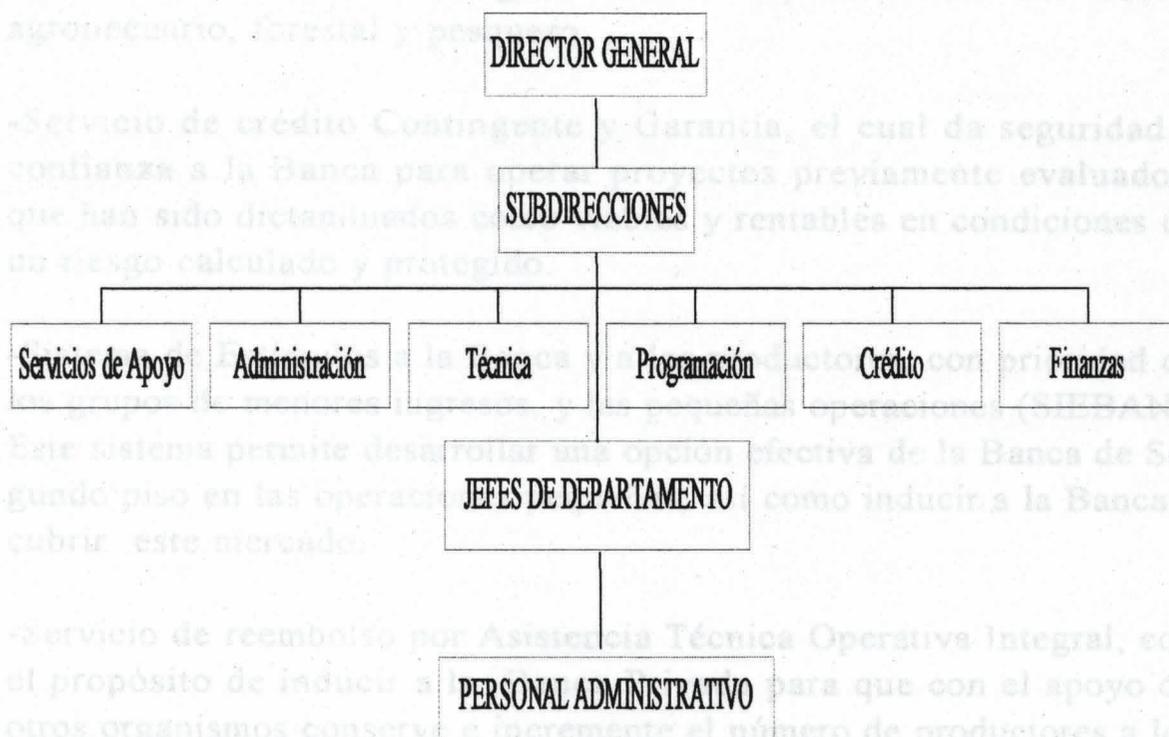
Los recursos de esta empresa han sido aprovechados en un 90% para la ayuda a diferentes programas implantados en los últimos años.

Esta institución cuenta a nivel nacional con 1720 empleados distribuidos en la Oficina Central y cuatro Oficinas Regionales. La Oficina Central está ubicada en la ciudad de Morelia y está compuesta por 375 empleados.

### 2.2 MISIÓN

Brindar apoyo financiero a los sistemas agropecuario, forestal, pesquero y agroindustrial, mediante la canalización eficiente y oportuna de recursos crediticios y servicios integrales de apoyo, tales como asistencia técnica, garantías, transferencia tecnológica, capacitación, organización e información especializada. Asimismo, dinamiza la acción de los proveedores de bienes y servicios, para impulsar mejores niveles de bienestar a los productores del país.

## 2.3 ORGANIGRAMA



Estructuralmente la organización de la empresa se cimienta en todo el personal administrativo y este último respaldado por las distintas subdirecciones desarrollan las funciones en cada una de las unidades de manera eficiente y con profesionalismo.

Debido a la expansión de "X" en diversas regiones de la República Mexicana, se establece en cada una de ellas una subdirección general por zonas, que por sus características de ubicación sean similares. Dichas subdirecciones envían a su vez concentrados de información a la oficina central, que cuenta con diversas áreas corporativas que realizan funciones específicas cuyo objetivo conjunto es el logro de la excelencia a través de círculos de calidad. Estas áreas son: Subdirección de Servicios de Apoyo, Administración, Técnica, Programación, Crédito y Finanzas.

## **2.4 SERVICIOS**

-Apoyo financiero a la Banca Participante dentro de los programas establecidos, a fin de otorgar crédito a productores del sector agropecuario, forestal y pesquero.

-Servicio de crédito Contingente y Garantía, el cual da seguridad y confianza a la Banca para operar proyectos previamente evaluados, que han sido dictaminados como viables y rentables en condiciones de un riesgo calculado y protegido.

-Sistema de Estímulos a la Banca y a los productores, con prioridad de los grupos de menores ingresos, y las pequeñas operaciones (SIEBAN). Este sistema permite desarrollar una opción efectiva de la Banca de Segundo piso en las operaciones pequeñas, así como inducir a la Banca a cubrir este mercado.

-Servicio de reembolso por Asistencia Técnica Operativa Integral, con el propósito de inducir a la Banca Privada para que con el apoyo de otros organismos conserve e incremente el número de productores a los que canaliza créditos en el sector social rural productivo.

-Servicios de Asistencia Técnica Integral, para cubrir compartidamente con los productores en desarrollo, el costo de la asistencia técnica contratada por éstos con una persona física o con un despacho de asesores.

-Capacitación a nivel interno y externo, con lo cual se contribuye a proporcionar conocimientos e innovaciones que permitan generar en forma sostenida, un crecimiento permanente en el desarrollo agropecuario del país.

-Demostración y adiestramiento en técnicas agropecuarias, agroindustriales y pesqueras, para el desarrollo y transferencia de tecnologías que sean accesibles, confiables y económicas, como instrumento estratégico para conferir y sostener una mejor calidad de crédito.

## **2.5 EMPRESA "X", AL SERVICIO DE LOS PRODUCTORES**

Los programas de "X" contribuyen a impulsar el desarrollo social y económico de los sectores agropecuario y pesquero del país, colaborando estrechamente con el Gobierno Federal en los propósitos nacionales de modernización del campo, calidad en las actividades productivas, generación de empleos y mejoramiento del nivel de ingresos de los productores.

Para ello, "X" cuenta con una funcional estructura sustentada por Residencias Regionales, Residencias Estatales y Agencias, distribuidas estratégicamente a lo largo del territorio nacional, para atender y orientar las necesidades de los productores agropecuarios y pesqueros del país.

Aquí se empieza la labor de selección, se da a conocer al empleado los valores, metas y propósitos de la empresa, se aplican una serie de pruebas, psicológicas, de conocimientos, etc. que delimitarán al prospecto como apto o no para el puesto vacante. Así como también, se analizarán las expectativas de uno y otro interesados. Posteriormente, si las expectativas de ambos concuerdan y se vislumbra una relación benéfica para ambas partes, la empresa inducirá al nuevo empleado a sus planes de trabajo y consecuentemente a las políticas de la misma. Todo esto se explicará con más detalle en el programa de inducción que se tiene ya establecido por la organización. El empleado, ahora sabe dónde está y a lo que se dirige.

Las políticas y la propia cultura de la organización se respirarán desde el comienzo de su relación con ella y será cada vez más definida al relacionarse con sus miembros activos. El comportamiento comunicativo dentro de la organización se da en términos formales. Tanto el lenguaje como la manera de vestir tienden a ser formales, sin sobrepasar los límites de ninguno de los dos extremos, de la formalidad y la informalidad. En relación con el evento a presenciarse puede cambiar la manera de presentación. El giro de la organización está relacionado con los ingenieros agrónomos, por lo que se utilizan términos técnicos en la mayoría de la información manejada.

Los sistemas de comunicación administrativa que se dan dentro de la empresa son formales para poder mandar mensajes de tarea o de mantenimiento. Esto quiere decir que se manejan circulares, memoranda,

## **2.6 DENTRO DE LA EMPRESA "X" ANÁLISIS DE SU PROGRAMA INTERNO DE COMUNICACIÓN**

Primeramente, se puede decir que la empresa "X" hace uso de medios alternos para dar a conocer y reforzar sus ideas, valores y metas, y así mantener al empleado desde un principio comprometido con la empresa. Esta relación empieza desde el primer momento en que uno está interesado por el otro, puede ser que "X" necesite de un nuevo empleado y presente la convocatoria para emplear a alguien, o bien, el empleado prospecto muestre interés en colaborar con la empresa. En cualquiera de los casos, la relación entre ellos dos inicia en el momento en que uno se presenta ante el otro y el empleado es sometido a una serie de entrevistas con el encargado de selección de personal.

Aquí se empieza la labor de selección, se da a conocer al empleado los valores, metas y propósitos de la empresa, se aplican una serie de pruebas, psicológicas, de conocimientos, etc. que delimitarán al prospecto como apto o no para el puesto vacante. Así como también, se analizarán las expectativas de uno y otro interesados. Posteriormente, si las expectativas de ambos concuerdan y se vislumbra una relación benéfica para ambas partes, la empresa inducirá al nuevo empleado a sus planes de trabajo y consecuentemente a las políticas de la misma. Todo esto se explicará con más detalle en el programa de inducción que se tiene ya establecido por la organización. El empleado, ahora sabe dónde está y a lo que se dirige.

Las políticas y la propia cultura de la organización se respirarán desde el comienzo de su relación con ella y será cada vez más definida al relacionarse con sus miembros activos. El comportamiento comunicativo dentro de la organización se da en términos formales. Tanto el lenguaje como la manera de vestir tienden a ser formales, sin sobrepasar los límites de ninguno de los dos extremos, de la formalidad y la informalidad. En relación con el evento a presenciarse puede cambiar la manera de presentación. El giro de la organización está relacionado con los ingenieros agrónomos, por lo que se utilizan términos técnicos en la mayoría de la información manejada.

Los sistemas de comunicación administrativa que se dan dentro de la empresa son formales para poder mandar mensajes de tarea o de mantenimiento. Esto quiere decir que se manejan circulares, memoranda,

faxes, oficios, requisiciones, cartas, solicitudes. Con el fin de mantener una comunicación más formal dentro de la institución, todo es manejado en forma escrita teniendo un mejor control del trabajo. Entre los medios formales, que a su vez pueden considerarse como manifestaciones conductuales, se encuentra la revista interna; en ella se maneja toda la información del acontecer en un mes dentro de la OFICINA CENTRAL, enriquecida con reportajes y artículos producidos por los mismos empleados a nivel nacional, su tiraje es de 2000 ejemplares aproximadamente; en ésta se maneja una comunicación y realimentación dentro de "X".

Actualmente se puede considerar como muy importante la manifestación material que se produjo al construir el nuevo edificio de "X", que aloja a las Oficinas Centrales.

Las manifestaciones estructurales están compuestas de las políticas y procedimientos, reglas, sistemas de estatus interno y estructura de poder de la organización.

El recurso simbólico es su propio logotipo, el cual encierra en una imagen los ideales de toda una institución, tocando las fibras del inconsciente del hombre. También lo acompaña su lema, que de acuerdo con sus valores, estándares y creencias han hecho que se fortalezca cada vez más la imagen de la misma empresa.

Otros de los medios de comunicación más utilizados dentro de la empresa y que cumplen un papel principal, son las reuniones de funcionarios, en las que los Subdirectores Regionales y el Director General se reúnen para dar a conocer los avances de cada una de las regionales y tomar algunas decisiones.

Las reuniones a su vez se realizan con los empleados, con el fin de obtener la interacción entre todos y cada uno de ellos con el Director General, divididos por la subdirección a la que pertenecen, o bien entre el jefe de departamento y su equipo de trabajo, etc. Este medio de comunicación se utiliza con el fin de mantener una comunicación continua con los integrantes de la misma organización.

Entonces se puede hablar de la comunicación ascendente que se deslinda de esta relación y que empieza por el mismo empleado, que tiene que ver

con el jefe de departamento, éste a su vez con el subdirector de su área específica hasta llegar al Director General. Aquí se manejan todas las preguntas necesarias para tener una realimentación y hacer las sugerencias pertinentes, para lo cual "X" también cuenta con un buzón específico para sugerencias.

La comunicación descendente se da en forma inversa a la ascendente, en cuestión de relaciones laborales, el jefe habla con el empleado. Le da a conocer los planes que como organización tienen, así como comunica instrucciones claras y precisas que el empleado deberá realizar en un periodo de tiempo limitado. La información manejada está conformada por: las instrucciones laborales, procedimientos y prácticas, la motivación o adoctrinamiento y la misma realimentación.

La horizontal es la que se da entre los miembros de un mismo nivel laboral. Por ejemplo los miembros de un departamento, o los subdirectores, etc. Ésta se lleva a cabo con el propósito de realizar una coordinación de tareas, compartir información, resolución de problemas, así como su detección a tiempo.

Las comunicaciones informales se dan dentro de los planes de integración social que se realizan. Esto se hace con el fin de reunir a toda la familia "X", para lo cual se organizan torneos internos y con otras instituciones de la rama; fiestas, con el propósito de celebrar fechas como el día del niño, el día de la madre, secretaria, padre, el fin de año, etc. Así como también se han realizado juegos nacionales de ajedrez y dominó.

Los lazos de amistad entre diferentes personas se fomentarán, debido al uso de los distintos canales de comunicación informal sin un propósito meramente de trabajo.

En lo que respecta al aspecto motivacional y que se hace presente por las manifestaciones conceptuales se encuentran los fistles que se otorgan cada vez que las personas cumplen cinco años de colaborar con la institución. Así como también existían antes de tomarse las medidas de austeridad, el denominado ESTÍMULO, reconocimiento económico que era otorgado al mejor departamento, calificado por su desempeño duran-

te un período determinado, y el PREMIO DE CALIDAD al mejor proyecto del año presentado por un departamento. Ahora se hace mención en una forma hablada o con la entrega de un diploma o documento que lo avale.

La empresa proporciona una serie de prestaciones de dinero y servicios médicos que forman parte de lo que ofrece a cambio del trabajo del empleado.

La empresa también da apoyo al empleado, mediante distintas facilidades para programas de actualización, en las que el interesado aporta el 50% del precio total y la empresa el otro restante. Estos estudios serán de gran importancia para el desarrollo del empleado en la misma empresa, ya que puede verse traducido en mejores ganancias monetarias o en la delegación de responsabilidades.

Todos estos puntos mencionados anteriormente conforman el programa de comunicación que la "Empresa X" desarrolla, y que pretende utilizar para mantener comprometidos y productivos a sus empleados.

El índice de rotación del personal anual es del 2%. Este dato se obtuvo de la observación activa en esta empresa y de datos obtenidos por estudios realizados por la misma. Este porcentaje fue compuesto por empleados que por razones personales tuvieron que abandonar a la empresa, entre los que se encuentran, problemas de salud, muerte y cambios de entidad.

CAPÍTULO 3

LA EMPRESA "Z"

### 3.1 GENERALIDADES

Esta Institución nació en 1987 con el propósito de ofrecer cursos de español a estudiantes extranjeros con un método de enseñanza uno a uno, más personalizado y en un ambiente familiar con las costumbres de países hispanos.

Este Instituto cuenta con 16 empleados en Morelia, su sede central, aunque también se tienen representaciones en Estados Unidos y Europa, las cuales básicamente realizan el reclutamiento de estudiantes.

### 3.2 MISIÓN

La misión específica es la enseñanza del idioma español, manteniendo una relación más estrecha entre personas de distintos países, sin distinciones, unidos por una lengua en común.

Esto, junto con la flexibilidad de un programa, de ac-

**CAPÍTULO 3**  
**LA EMPRESA " Z "**

CONSEJO ADMINISTRATIVO

## 3.1 GENERALIDADES

DIRECCION GENERAL

Esta Institución nació en 1987 con el propósito de ofrecer cursos de español a estudiantes extranjeros con un método de enseñanza uno a uno, más personalizado y en un ambiente familiar con las costumbres de países hispanos.

Este Instituto cuenta con 18 empleados en Morelia, su sede central, aunque también se tienen representaciones en Estados Unidos y Europa; las cuales básicamente realizan el reclutamiento de estudiantes.

### 3.4 SERVICIOS

## 3.2 MISIÓN

La misión específica es la enseñanza del idioma español, manteniendo una relación más estrecha entre personas de distintos países, sin distinciones, unidos por una lengua en común.

Esto, junto con la flexibilidad de un programa, de acuerdo a las necesidades del estudiante, en un ambiente familiar, en donde se da una interrelación amistosa que provoca una mayor unión entre profesores y alumnos.

Literatura latinoamericana

Historia común, Semántica, Terminología, Correspondencia

Historia de México y Latinoamérica

Introducción al sistema mexicano administrativo

Arquitectura mexicana

### 3.3 ORGANIGRAMA



### 3.4 SERVICIOS

- Curso de español intensivo, lecciones privadas con el método UNO-A-UNO.
- Lecciones de español en grupo ( 2 a 8 personas por grupo ).
- Español para estudiantes de Secundaria y Preparatoria.
- Conversación en grupos.
- Cursos adicionales:
  - Literatura mexicana.
  - Literatura latinoamericana.
  - Historias cortas. Semántica. Terminología. Correspondencia.
  - Historia de México y Latinoamérica.
  - Introducción al sistema mexicano administrativo.
  - Arquitectura mexicana.

## AS DENTRO DE LA EMPRESA "Z" ANÁLISIS DE SU PROGRAMA INTERNO DE

- Para todos los estudiantes:  
Clases de cocina mexicana, danza folclórica, artesanías, guitarra, pintura.
- Español para viajeros, arreglo de su viaje en México.
- Acomodación y hospedaje.
- Excursiones y viajes.

Con excepción de los tres directivos principales, los empleados de "Z" ven al Instituto como una fuente de trabajo temporal, debido a que no es un trabajo constante y diseñado con horas exactas de trabajo, dependiendo de la demanda que los estudiantes produzcan.

Hay épocas reconocidas como altas, en las que el cúmulo de trabajo es excesivo y en las que se requiere de una mayor población de empleados. Pero, debido a que la demanda varía según la época, los empleados no logran estar realmente comprometidos con la empresa y más que nada se busca una forma de aumentar ingresos y no un modo de vida y la adopción de valores, metas y propósitos, lo cual puede demeritar la labor del profesorado.

En las épocas de más trabajo, se trata de capacitar a nuevos empleados con tal de abatir el exceso de trabajo que hay en esos días, pero lamentablemente, el profesorado cambia continuamente y la labor del capacitador se ve como una pérdida de tiempo al estar continuamente capacitando a los nuevos empleados y rotando el personal en una constancia mayor, que se puede resumir en un 75% de rotación de personal anual.

Los medios formales de comunicación son utilizados al necesitar un contacto directo con alumnos prospecto que se encuentran en el extranjero, haciendo uso de los faxes, cartas, correos electrónicos.

### **3.5 DENTRO DE LA EMPRESA " Z "**

#### **ANÁLISIS DE SU PROGRAMA INTERNO DE COMUNICACIÓN**

La institución no cuenta con una estructura de comunicación organizacional, sin embargo, se da la manifestación de comunicación formal, informal, por necesidad y la adopción de distintas reglas según sus mismos requerimientos.

Esta relación empresa-empleado comienza de una manera informal. Los empleados que trabajan en ella son seleccionados por el simple hecho de tener las ganas de colaborar en la empresa. Reciben una capacitación por parte del Instituto y empiezan a trabajar en cuestión del tiempo que tarde la adquisición de conocimientos básicos para el desarrollo de su actividad. No se hace un análisis entre las expectativas de uno y las del otro.

Con excepción de los tres directivos principales, los empleados de "Z" ven al Instituto como una fuente de trabajo temporal, debido a que no es un trabajo constante y diseñado con horas exactas de trabajo, dependerá de la demanda que los estudiantes produzcan.

Hay épocas reconocidas como altas, en las que el cúmulo de trabajo es excesivo y en las que se requiere de una mayor población de empleados. Pero, debido a que la demanda varía según la época, los empleados no logran estar realmente comprometidos con la empresa y más que nada se busca una forma de aumentar ingresos y no un modo de vida y la adopción de valores, metas y propósitos, lo cual puede demeritar la labor del profesorado.

En las épocas de más trabajo, se trata de capacitar a nuevos empleados con tal de abatir el exceso de trabajo que hay en esos días, pero lamentablemente, el profesorado cambia continuamente y la labor del capacitador se ve como una pérdida de tiempo al estar continuamente capacitando a los nuevos empleados y rotando el personal en una constancia mayor, que se puede resumir en un 75% de rotación de personal anual.

Los medios formales de comunicación son utilizados al necesitar un contacto directo con alumnos prospecto que se encuentran en el extranjero, haciendo uso de los faxes, cartas, correos electrónicos.

El tablero de avisos juega un papel muy importante en la comunicación interna, aunque algunas veces se ve truncado si alguno de los líderes olvida dar a conocer la información, lo que es una situación que se presenta con frecuencia.

Las reuniones de los empleados con los directivos es muy frecuente, y la relación que existe es la comunicación directa que se da entre los miembros. Todos interactúan poniendo sus puntos de vista y aportan sugerencias. El problema más común es que la toma de decisiones está centralizada en los miembros del consejo administrativo.

Esto trae como consecuencia el descontento del trabajador, por una parte se le está pidiendo su opinión respecto a diferentes situaciones y se le está tratando de considerar como parte de un todo, pero la decisión está centralizada en los miembros del consejo administrativo, influenciados por la finalidad de satisfacer al cliente, pasando a término mucho menor, la propia satisfacción del empleado. No existe un equilibrio entre uno y otro.

La comunicación ascendente y la descendente se manifiesta persona a persona, aunque algunas ocasionan problemas de comunicación debido a la falta de escritos que avalen lo dicho. Los mensajes de tarea y mantenimiento, únicamente se dan de manera verbal y es muy común el uso del rumor. No se dan instrucciones claras ni precisas, y en su totalidad son instrucciones de último momento y cambios al vapor. El empleado no sabe exactamente lo que debe hacer y en el momento en que lo tiene que hacer.

Hay circunstancias de malos entendidos, debido a que el empleado no tiene la información necesaria, lo que repercute en la organización y el servicio al cliente. Un caso que lo ejemplifica es en el que los líderes al hacer un cambio en el horario de un estudiante, modifican a su vez el de un profesor. El profesor llega a la hora en que se había predeterminado y no es la real, el estudiante se encuentra en ocasiones hasta molesto porque el profesor no llegó a tiempo a la clase y no es falta del profesor, sino falta de comunicación que existe de los líderes para dar a conocer los planes a seguir.

La comunicación horizontal es la manejada con más frecuencia, ya que aunque se tenga una persona al mando o dando la cara, todos juegan el papel de instructores y todos tienen la oportunidad de trabajar con todos

los integrantes debido al rol que se lleva a cabo al impartir distintas clases a los diferentes alumnos.

La comunicación informal se hace con el fin de tener una integración fuera de la institución, y es relativamente frecuente, debido a que las fiestas y reuniones se dan en relación a las festividades establecidas por el calendario común.

Las manifestaciones conceptuales se pudieran presentar en el número de clases que son otorgadas a los distintos profesores, y el nivel con el que cada uno es catalogado también es indicador de la paga que recibirá. La forma de avanzar de una categorización a otra dependerá del empeño personal y del desarrollo que presente el mismo empleado. No existe una manera formal de evaluación del empleado, ni tampoco una realimentación positiva o negativa de sus funciones.

El cambio de una categoría de sueldo a otra puede ser tomada como una motivación, claro, cuando los directivos se dan cuenta del progreso del empleado. Sería fácil considerar que debido a que "Z" es una empresa pequeña, sus líderes tienen mayor oportunidad de conocer las actitudes y progresos de sus empleados, así como también podrán recibir mayor realimentación de las actividades y metas que se propongan como empresa, pero como consecuencia de la falta de redes más formales de comunicación, la situación favorable no siempre existe.

Tampoco existe un programa de prestaciones o planes de apoyo económico para el empleado.

En cuanto a manifestaciones materiales, se considera importante que actualmente el edificio en el que se encuentra localizada la institución está en mejora continua, así como también el material que se requiere para una buena enseñanza y materiales de apoyo.

La ampliación de la escuela, hará que se pueda alojar a más número de estudiantes, abriendo mucho más el panorama de competitividad y como consecuencia la fuente de trabajo.

El comportamiento comunicativo dentro de la organización es relajado y mantiene hasta cierto punto rasgos formales de comunicación.

El clima organizacional que se vive es de competencia, los profesores luchan por obtener mayor número de horas por enseñar.

Se lucha también por estar actualizado en todos los ramos, debido a que los profesores han realizado distintos estudios universitarios y la conjunción de todos ellos hacen del panorama una mezcla muy fructífera. Para lo cual también se da la impartición de cursos de actualización y capacitación a profesores por otros profesores del mismo instituto que tienen más experiencia y conocimiento en la materia.

Como fue mencionado anteriormente, la observación activa que se realizó en esta empresa dio muestras específicas de las causas de la rotación de personal. Se pudo observar que el 75% de los profesores sufrió una rotación y entre las respuestas que se escucharon como causas se encontraron las siguientes:

- a) La empresa no se preocupa por el bienestar del empleado, no cuenta con un programa de prestaciones, el cliente es lo primero y las necesidades del empleado quedan en un plano inferior.
- b) Los jefes escuchan pero no toman en cuenta las sugerencias presentadas.
- c) Las instrucciones de los directivos no son claras ni precisas y cambian continuamente.
- d) No hay un reconocimiento por parte de los directivos cuando el trabajo es realizado efectivamente.
- e) La información que es manejada dentro de la institución en un 90% es por medio del rumor, por la falta de medios formales de comunicación.
- f) El salario no es justo para el trabajo que se desempeña.
- g) No se cuenta con el equipo ni material necesarios para llevar a cabo el trabajo.
- h) No existe la posibilidad de un ascenso.

## CAPÍTULO 4

### PRINCIPALES PROBLEMAS DE "X" Y "Z" SEGÚN SUS EMPLEADOS. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

## 4.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Determinar el grado de satisfacción, seguridad y comunicación que existe entre los empleados de ambas empresas, para después relacionar los resultados con el nivel de rotación de personal.

## 4.2 METODOLOGÍA

El número de cuestionarios aplicados en la oficina central de la empresa "X" fue de 200 lo que es el 53.3% y en "Z" fue de 18 que es el 100%.

El cuestionario consta de 22 preguntas.

Las preguntas tienen 4 opciones de respuesta, 2 del área positiva (totalmente de acuerdo y de acuerdo) y 2 del área negativa (.en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). Se dio un valor ponderado de 3 a totalmente de acuerdo, de 2 a de acuerdo, de 1 a en desacuerdo y de cero a totalmente en desacuerdo.

Se aplicó una fórmula para sacar el valor de ponderación de cada pregunta, de manera que esta representa el valor que todos los encuestados le dieron a la pregunta respectiva. Es decir, el valor ponderado será entendido como la traducción del valor cuantitativo de resultados obtenido de los encuestados, en un valor porcentual que facilitará la interpretación de la información.

La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$V.P. = \frac{3A + 2B + C}{3(A + B + C + D)} \times 100$$

## CAPÍTULO 4

Las respuestas se ponderaron de tal manera que expresaron una magnitud positiva contra una

Consecuentemente

acuerdo a la siguiente escala:

## PRINCIPALES PROBLEMAS DE "X" Y "Z" SEGÚN SUS EMPLEADOS. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

0 - 50	Mal
50 - 75	Regular
75 - 85	Buena
85 - 100	Excelente

## 4.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Determinar el grado de satisfacción, seguridad y comunicación que existe entre los empleados de ambas empresas, para después relacionar los resultados con el nivel de rotación de personal.

## 4.2 METODOLOGÍA

El número de cuestionarios aplicados en la oficina central de la empresa "X" fue de 200 lo que es el 53.3% y en "Z" fue de 18 que es el 100%.

El cuestionario consta de 22 preguntas.

Las preguntas tienen 4 opciones de respuesta, 2 del área positiva (totalmente de acuerdo y de acuerdo) y 2 del área negativa ( en desacuerdo y totalmente en desacuerdo ). Se dio un valor ponderado de 3 a totalmente de acuerdo, de 2 a de acuerdo, de 1 a en desacuerdo y de cero a totalmente en desacuerdo.

Se aplicó una fórmula para sacar el valor de ponderación de cada pregunta, de manera que ésta representa el valor que todos los encuestados le dieron a la pregunta respectiva. Es decir, el valor ponderado será entendido como la traducción del valor cuantitativo de resultados obtenido de los encuestados, en un valor porcentual que facilitará la interpretación de la información.

La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$V.P. = \frac{3A + 2B + C}{3(A + B + C + D)} \times 100$$

Las respuestas se ponderaron de tal manera que expresaron una magnitud positiva contra una calificación máxima posible de 100 puntos. Consecuentemente, una vez tabuladas, se acordó interpretarlas de acuerdo a la siguiente escala:

0 - 50	Mal
50 - 75	Regular
75 - 85	Buena
85 - 100	Excelente

Esta escala se basa en 4 puntos de corte correspondientes a opciones de respuesta.

Cabe destacar que las preguntas formuladas en un sentido negativo fueron convertidas a un sentido positivo a fin de dar a todas ellas una calificación en la escala de 0 a 100 puntos. La calificación total de 100 puntos correspondería al ideal en términos prácticamente utópicos. A su vez, la calificación total de 0 indicaría unanimidad en la percepción peor que crítica por parte de todos los respondientes.

Completando esta observación el adoptar cuatro puntos de escala facilitó mucho la interpretación de las calificaciones ponderadas obtenidas tanto por preguntas como por temas. Esto ayudó, asimismo, a la agrupación de la información relativa a toda la empresa, a cada una de las subdirecciones y oficinas.(1)

6. Mi jefe inmediato fomenta una buena relación de trabajo con sus subordinados.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

7. Nuestras prestaciones son tan buenas como las de otras compañías similares.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

8. El favoritismo es un problema.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

9. Cuando hago sugerencias y comentarios, mi jefe me escucha y me atiende.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

10. Me gustaría cambiarme de área, sección o departamento.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

11. Me gusta mi trabajo actual.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

12. Mi salario es justo para el trabajo que desempeño.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

13. Mi jefe me da instrucciones claras y precisas.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

14. Cuando entré me dieron un programa de inducción.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

15. Si pudiera conseguir otro trabajo con el mismo sueldo, renunciaría.

1\* NEWMAN, Bruno, "Diseño de cuatro programas de relaciones laborales con base en la información derivada de encuestas de opinión aplicadas al personal obrero de cuatro plantas de una compañía", UIA, México, 1980, p.115.

### 4.3 CUESTIONARIO MUESTRA

1. Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

2. Los jefes nos escuchan cuando tenemos alguna queja.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

3. Puedo estar seguro de que conservaré mi empleo, mientras cumpla con mis responsabilidades.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

4. La empresa me da el entrenamiento que necesito para hacer bien mi trabajo.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

5. Tengo el equipo y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

6. Mi jefe inmediato fomenta una buena relación de trabajo con sus subordinados.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

7. Nuestras prestaciones son tan buenas como las de otras compañías similares.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

8. El favoritismo es un problema.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

9. Cuando hago sugerencias y comentarios, mi jefe me escucha y me atiende.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

10. Me gustaría cambiarme de área, sección o departamento.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

11. Me gusta mi trabajo actual.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

12. Mi salario es justo para el trabajo que desempeño.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

13. Mi jefe me da instrucciones claras y precisas.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

14. Cuando entré me dieron un programa de inducción.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

15. Si pudiera conseguir otro trabajo con el mismo sueldo, renunciaría.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

16. Cuando hago bien mi trabajo mi jefe me lo reconoce.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

17. En esta compañía todos nos sentimos parte de la misma empresa.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

18. En mi área las relaciones de trabajo son cordiales.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

19. La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

20. Se muy bien lo que tengo que hacer en mi trabajo.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

21. Recibo información de la compañía por rumores.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

22. En mi área se informa de los resultados que obtenemos.

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( ) En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

4. En mi área las relaciones de trabajo son cordiales.

5. En esta compañía todos nos sentimos parte de la misma empresa.

### III. TRABAJO

1. Puedo estar seguro de que conservaré mi empleo, mientras cumpla con mis responsabilidades.

2. Me gusta mi trabajo actual.

3. Se muy bien lo que tengo que hacer en mi trabajo.

### IV. SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN

1. El favoritismo es un problema.

2. Mi jefe me da instrucciones claras y precisas.

3. Cuando hago bien mi trabajo, mi jefe me lo reconoce.

### V. COMUNICACIÓN

1. Cuando hago sugerencias y comentarios, mi jefe me escucha y me atiende.

2. Recibo información de la compañía por rumores.

3. En mi área se nos informa de los resultados que obtenemos.

# **CUESTIONARIO MUESTRA POR TEMAS**

## **I. IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

1. Estoy orgulloso de trabajar en "X".
2. Si pudiera conseguir otro trabajo con el mismo sueldo, renunciaría.
3. La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados.

## **II. RELACIONES HUMANAS Y COLABORACIÓN**

1. Los jefes nos escuchan cuando tenemos algún problema.
2. Mi jefe inmediato fomenta una buena relación de trabajo con sus subordinados.
3. Me gustaría cambiarme de área, sección o departamento.
4. En mi área las relaciones de trabajo son cordiales.
5. En esta compañía todos nos sentimos parte de la misma empresa.

## **III. TRABAJO**

1. Puedo estar seguro de que conservaré mi empleo, mientras cumpla con mis responsabilidades.
2. Me gusta mi trabajo actual.
3. Se muy bien lo que tengo que hacer en mi trabajo.

## **IV. SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN**

1. El favoritismo es un problema.
2. Mi jefe me da instrucciones claras y precisas.
3. Cuando hago bien mi trabajo, mi jefe me lo reconoce.

## **V. COMUNICACIÓN**

1. Cuando hago sugerencias y comentarios, mi jefe me escucha y me atiende.
2. Recibo información de la compañía por rumores.
3. En mi área se nos informa de los resultados que obtenemos.

## VI. POLÍTICAS DE PERSONAL

1. La empresa me da el entrenamiento que necesito para hacer bien mi trabajo.
2. La empresa se preocupa por el desarrollo del personal.
3. Cuando entré me dieron un programa de inducción.

## VII. SUELDOS Y PRESTACIONES

1. Nuestras prestaciones son tan buenas como las de otras compañías similares.
2. Mi salario es justo para el trabajo que desempeño.

## VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

1. Tengo el equipo y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.

### RELACIONES HUMANAS

LOS JEFEES ESCUCHAN	180	20
CAMBIA RIA DE PUESTO	20	180
RELACIONES CORDIALES	190	10

### TRABAJO

SEGURIDAD DEL EMPLEO	192	8
ME GUSTA MI TRABAJO	186	14
SE QUE HACER	200	—

### SUPERVISION Y DIRECCION

FAVORITISMO	100	100
INSTRUCCIONES CLARAS	180	20
RECONOCIMIENTO	194	6

## 4.4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

### EMPRESA "X"

CONCEPTO	RESPUESTA AFIRMATIVA	RESPUESTA NEGATIVA
<b>IMAGEN Y CONOCIMIENTO</b>		
ORGULLOSO DE TRABAJAR EN..	186	14
CAMBIARÍA DE TRABAJO	24	176
LA EMPRESA SE PREOCUPA	178	22
<b>RELACIONES HUMANAS</b>		
LOS JEFES ESCUCHAN	180	20
CAMBIARÍA DE PUESTO	20	180
RELACIONES CORDIALES	190	10
<b>TRABAJO</b>		
SEGURIDAD DEL EMPLEO	192	8
ME GUSTA MI TRABAJO	186	14
SE QUÉ HACER	200	---
<b>SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN</b>		
FAVORITISMO	100	100
INSTRUCCIONES CLARAS	180	20
RECONOCIMIENTO	194	6

Gráfica de Respuestas  
Afirmativas y Negativas

**COMUNICACIÓN**

MI JEFE ACEPTA SUGERENCIAS	182	18
RECIBO INF. POR RUMORES	80	120
CONOZCO RESULTADOS	190	10

**POLÍTICAS DE PERSONAL**

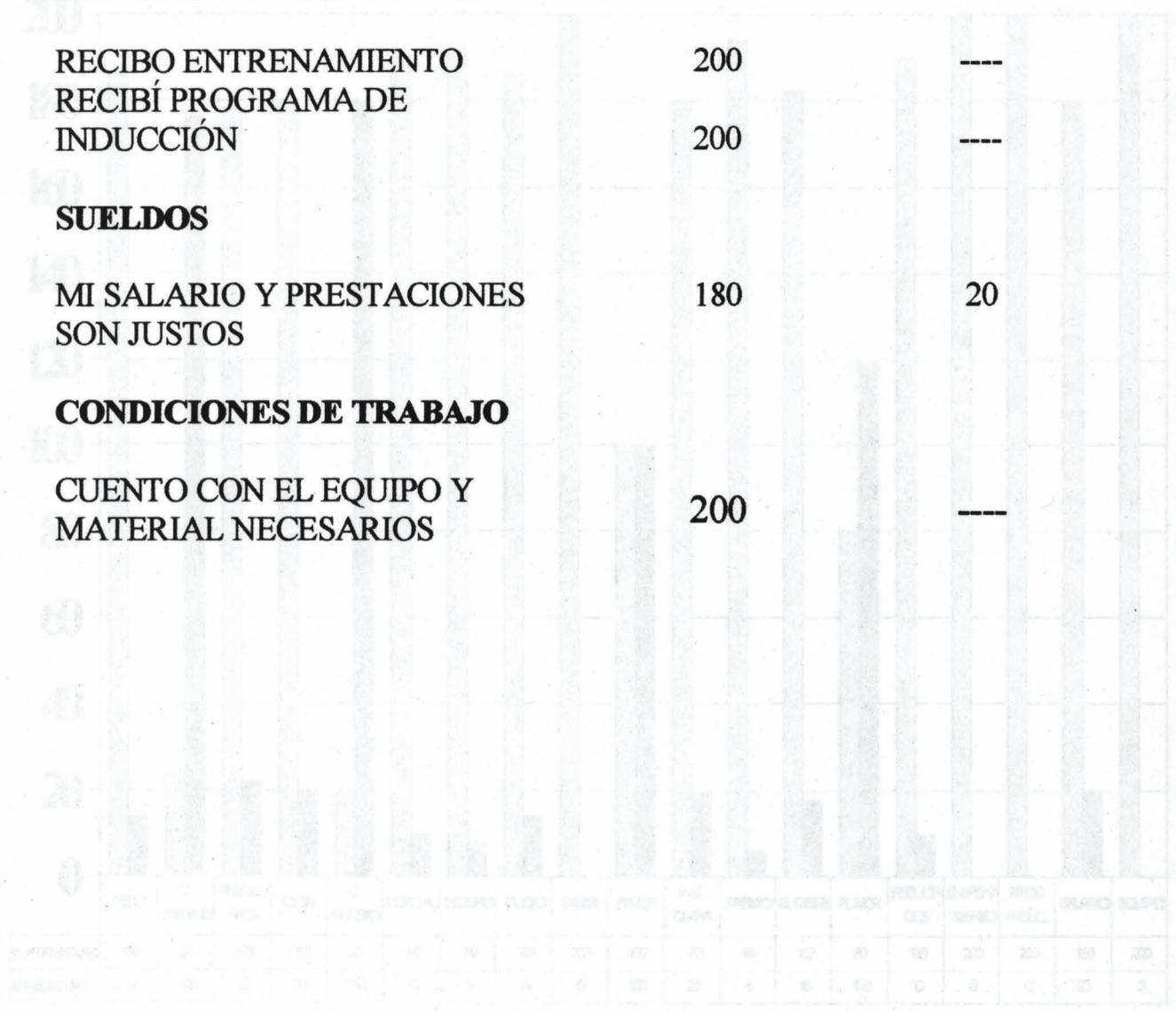
RECIBO ENTRENAMIENTO	200	---
RECIBÍ PROGRAMA DE INDUCCIÓN	200	---

**SUELDOS**

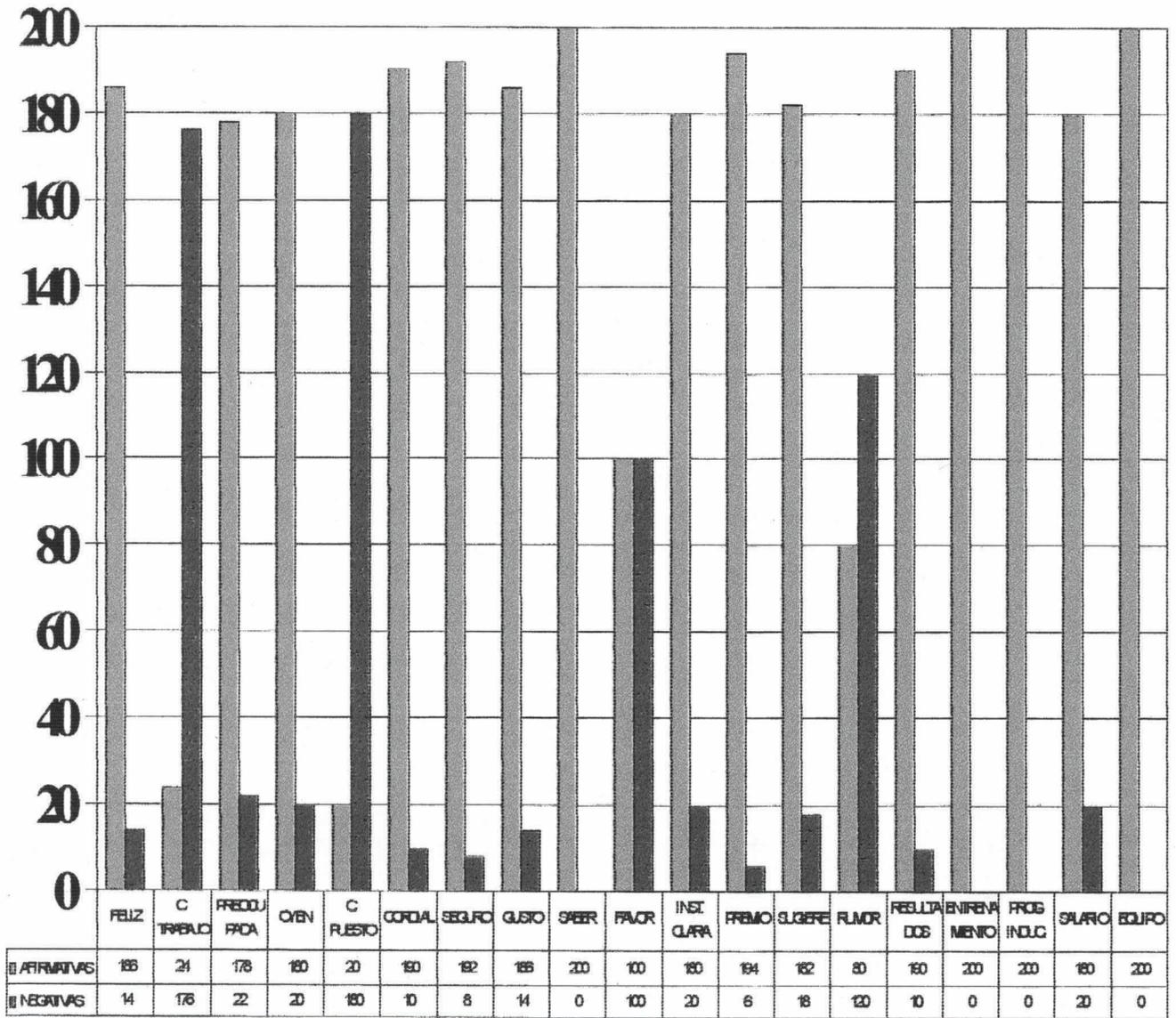
MI SALARIO Y PRESTACIONES SON JUSTOS	180	20
--------------------------------------	-----	----

**CONDICIONES DE TRABAJO**

CUENTO CON EL EQUIPO Y MATERIAL NECESARIOS	200	---
--	-----	-----



## Gráfica de Respuestas Afirmativas y Negativas en la Empresa "X"



## EMPRESA "Z"

CONCEPTO	RESPUESTA AFIRMATIVA	RESPUESTA NEGATIVA
<b>IMAGEN Y CONOCIMIENTO</b>		
ORGULLOSO DE TRABAJAR EN..	13	5
CAMBIARÍA DE TRABAJO	10	8
LA EMPRESA SE PREOCUPA	7	11
<b>RELACIONES HUMANAS</b>		
LOS JEFES ESCUCHAN	10	8
CAMBIARÍA DE PUESTO	11	7
RELACIONES CORDIALES	17	1
<b>TRABAJO</b>		
SEGURIDAD DEL EMPLEO	5	13
ME GUSTA MI TRABAJO	15	3
SE QUE HACER	16	2
<b>SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN</b>		
FAVORITISMO	12	6
INSTRUCCIONES CLARAS	5	13
RECONOCIMIENTO	2	16

Gráfica de Respuestas  
Afirmativas y Negativas  
en la Empresa "Z"

**COMUNICACIÓN**

MI JEFE ACEPTA SUGERENCIAS	16	2
RECIBO INF. POR RUMORES	11	7
CONOZCO RESULTADOS	5	13

**POLÍTICAS DE PERSONAL**

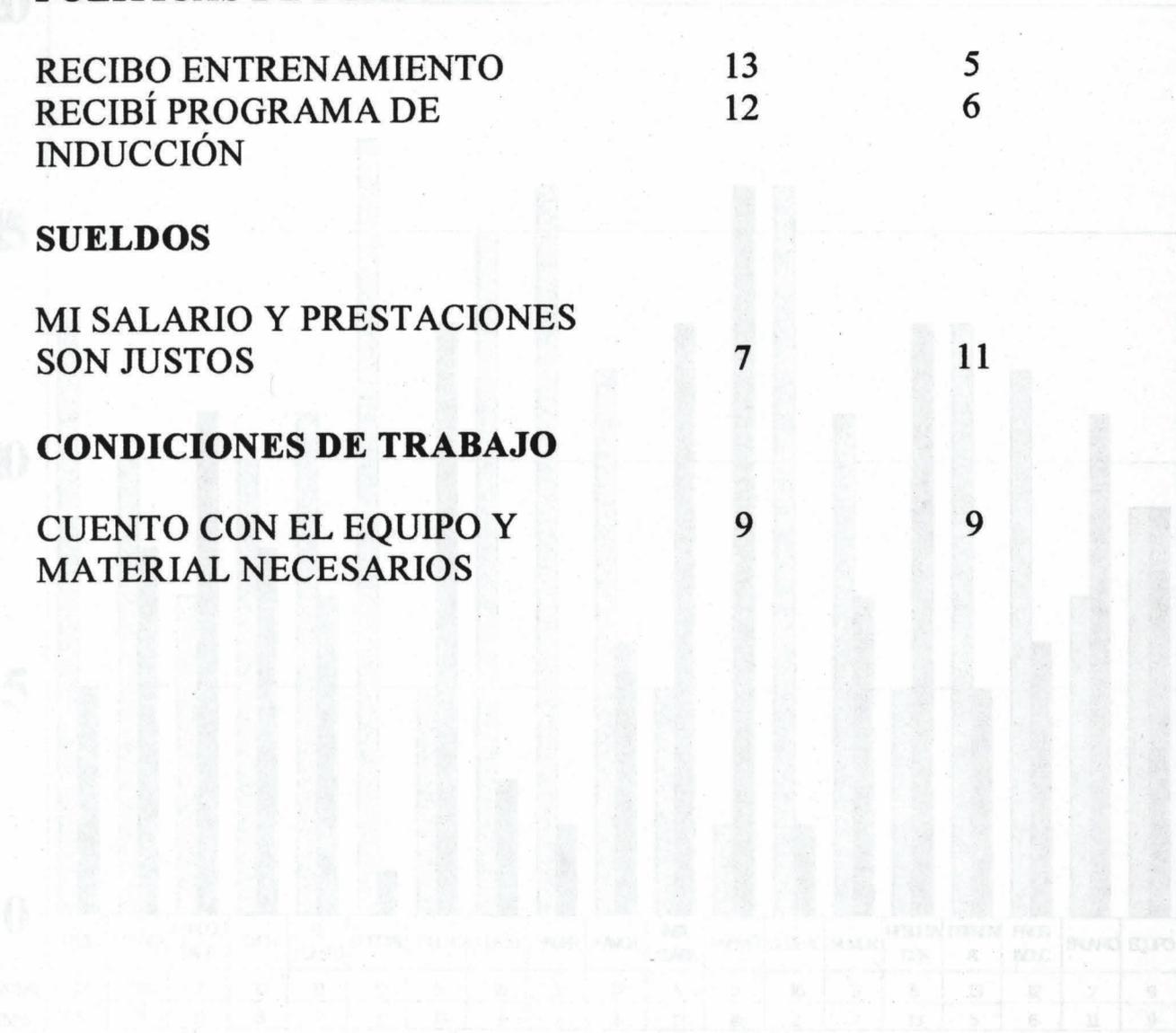
RECIBO ENTRENAMIENTO	13	5
RECIBÍ PROGRAMA DE INDUCCIÓN	12	6

**SUELDOS**

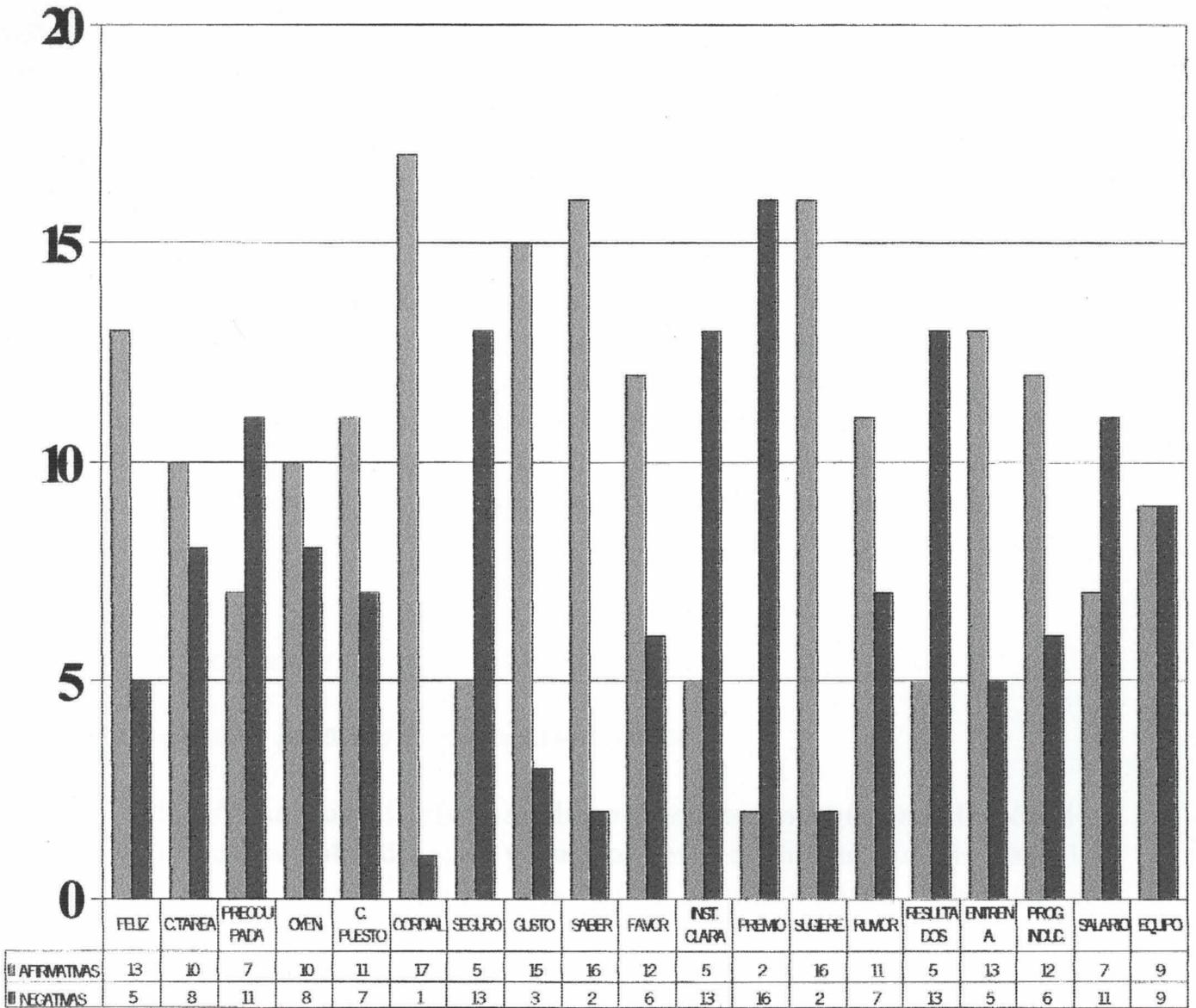
MI SALARIO Y PRESTACIONES SON JUSTOS	7	11
--------------------------------------	---	----

**CONDICIONES DE TRABAJO**

CUENTO CON EL EQUIPO Y MATERIAL NECESARIOS	9	9
--	---	---



## Gráfica de Respuestas Afirmativas y Negativas en la Empresa "Z"



## 4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al realizar la encuesta se logró responder y fundamentar la hipótesis que en un principio se estableció. Además se logró tener una mejor perspectiva al estar dentro de las dos empresas colaborando, siendo observador activo de las situaciones que se presentaron en cada una de ellas así como de las ventajas y desventajas de su programa interno de comunicación.

### EN LA EMPRESA "X"

#### **\*Imagen de la empresa**

En los aspectos positivos:

En este punto un 93% opinó que la empresa "X" tiene una imagen favorable en cuanto a que están orgullosos de trabajar en ella, un 89% piensan que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados y un 88% consideró que no cambiaría su trabajo por otro que le proporcionara el mismo sueldo.

A su vez afirmaron, que trabajar para "X" representa una seguridad que comprende diferentes beneficios tanto para el empleado como para su familia.

El valor ponderado es 90.

#### **\*Relaciones humanas y colaboración**

Un 90% afirma que el jefe inmediato fomenta una buena relación de trabajo con sus subordinados y que los jefes escuchan cuando hay algún problema, y un 90% no cambiaría de área, sección o departamento.

También dicen que todos conforman la gran familia "X" y que las relaciones entre ellos son en un 95% cordiales.

El valor ponderado es 91.

## **\*Trabajo**

Un 96% afirmó estar seguro de mantener su empleo mientras cumpla con sus responsabilidades y un 93% expresa su gusto por el trabajo que realiza.

El 100% sabe muy bien qué hacer en su trabajo.

El valor ponderado es 95.

## **\*Supervisión y dirección**

Aunque el 88% afirma que todos conforman una gran familia y que las relaciones de comunicación son muy buenas, también el 50% dice que una parte negativa es el favoritismo que impera al ser una institución que se maneja con intereses políticos.

Así como también hablan de un 90% en el que las instrucciones que son dadas por el jefe son claras y precisas, así como en un 97% es reconocido cuando el personal hace bien su trabajo.

El valor ponderado es 81.

## **\*Comunicación**

El 91% es escuchado cuando hace alguna sugerencia y comentario, el 15% recibe información por rumores y al 95% se le informa de los resultados que se obtienen.

El valor ponderado es 90.

## **\*Políticas de personal**

La empresa se preocupa en un 100% en el entrenamiento que necesitan para realizar su trabajo y también en el mismo porcentaje fue otorgado el programa de inducción.

El valor ponderado es de 100.

## **\*Sueldos**

En cuanto a este punto se refiere, se dice que el sueldo no es muy alto, pero junto con las prestaciones que son dadas hacen un sueldo muy elevado y el 90% está de acuerdo.

El valor ponderado es de 90.

## **\*Condiciones de trabajo**

El 100% cuenta con el equipo y materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo.

El valor ponderado es de 100.

## **EN LA EMPRESA "Z"**

### **\*Imagen de la empresa**

En este punto un 75% opinó que la empresa "Z" tiene una imagen favorable en cuanto a que están orgullosos de trabajar en ella, pero un 25% estuvo en desacuerdo. El 62% está en desacuerdo en que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados y un 55% consideró que cambiaría su trabajo por otro que le proporcionara el mismo sueldo.

El valor ponderado es de 52.

### **\*Relaciones humanas y colaboración**

Un 70% afirma que el jefe inmediato fomenta una buena relación de trabajo con sus subordinados, un 56% dice que los jefes escuchan cuando hay algún problema y un 60% cambiaría de área, sección o departamento.

Las relaciones entre ellos son en un 95% cordiales.

El valor ponderado es de 65.

## **\*Trabajo**

Un 75% afirmó no estar seguro de mantener su empleo mientras cumpla con sus responsabilidades, aunque un 85% expresó su gusto por el trabajo que realiza. Y un 90% sabe lo que tiene que hacer.

El valor ponderado es de 66.

## **\*Supervisión y dirección**

Aunque el 89% afirma que todos se sienten parte de la empresa y que las relaciones de comunicación son buenas, el 66% dice que el favoritismo sí es un problema.

El 70% afirmó no recibir instrucciones claras ni precisas. Por el contrario afirman que las instrucciones son dadas en el último momento, así como el 90% coincide en que muy pocas veces es reconocido cuando el personal hace bien su trabajo.

El valor ponderado es de 41.

## **\*Comunicación**

El 91% es escuchado cuando hace alguna sugerencia o comentario, un 70% afirmó no ser informado de los resultados obtenidos y el 60% recibe información por rumores.

El valor ponderado es de 53.

## **\*Políticas de personal**

La empresa se preocupa en un 70% en el entrenamiento que necesitan para realizar su trabajo y el 68% afirma que recibió un programa de inducción.

El valor ponderado es de 69.

## \*Sueldos

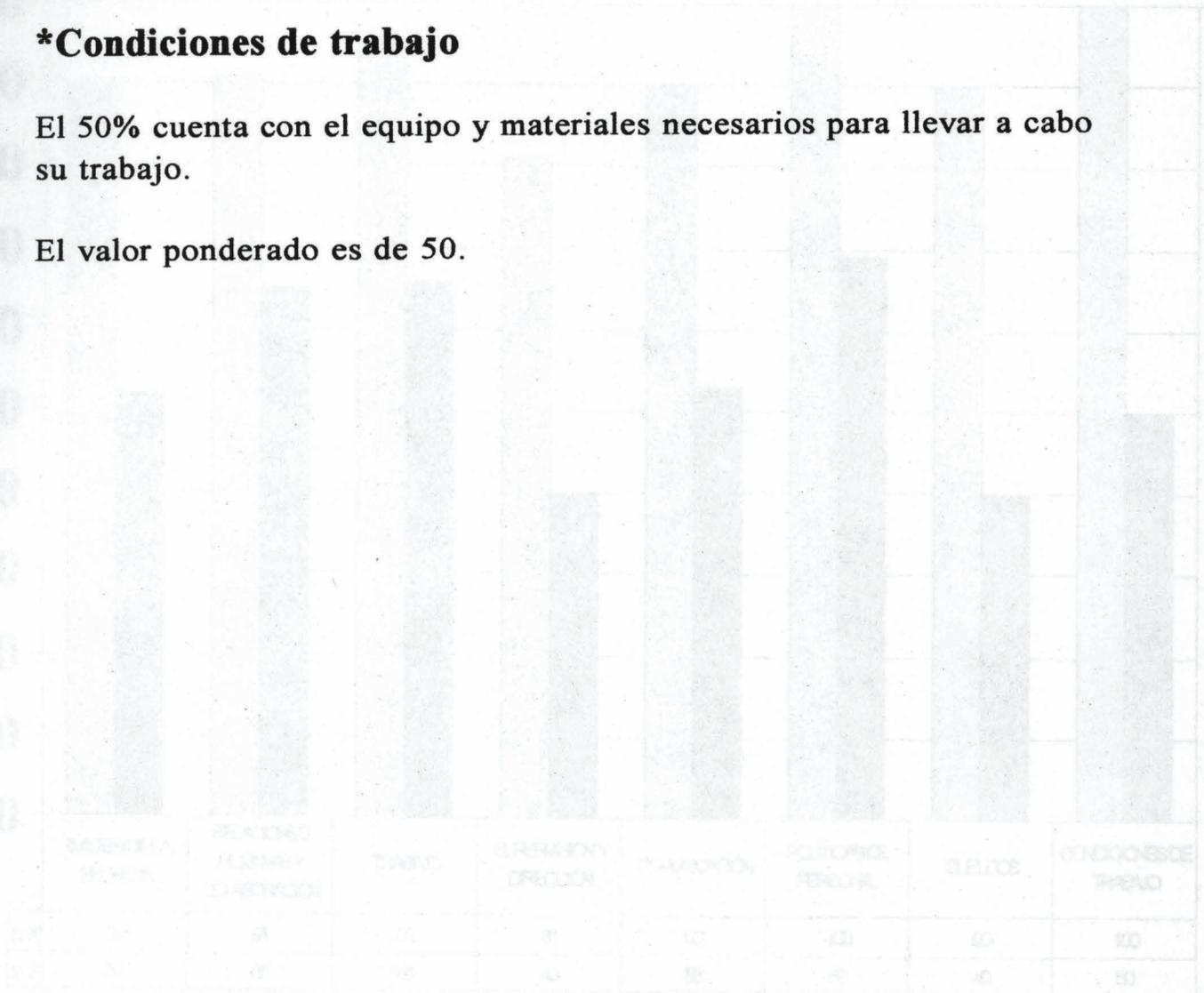
En cuanto a este punto se refiere, debido a que no es un trabajo fijo sino que depende del número de horas que se trabaja, no se puede hablar de prestaciones y un 60% están inconformes con esto.

El valor ponderado es de 40.

## \*Condiciones de trabajo

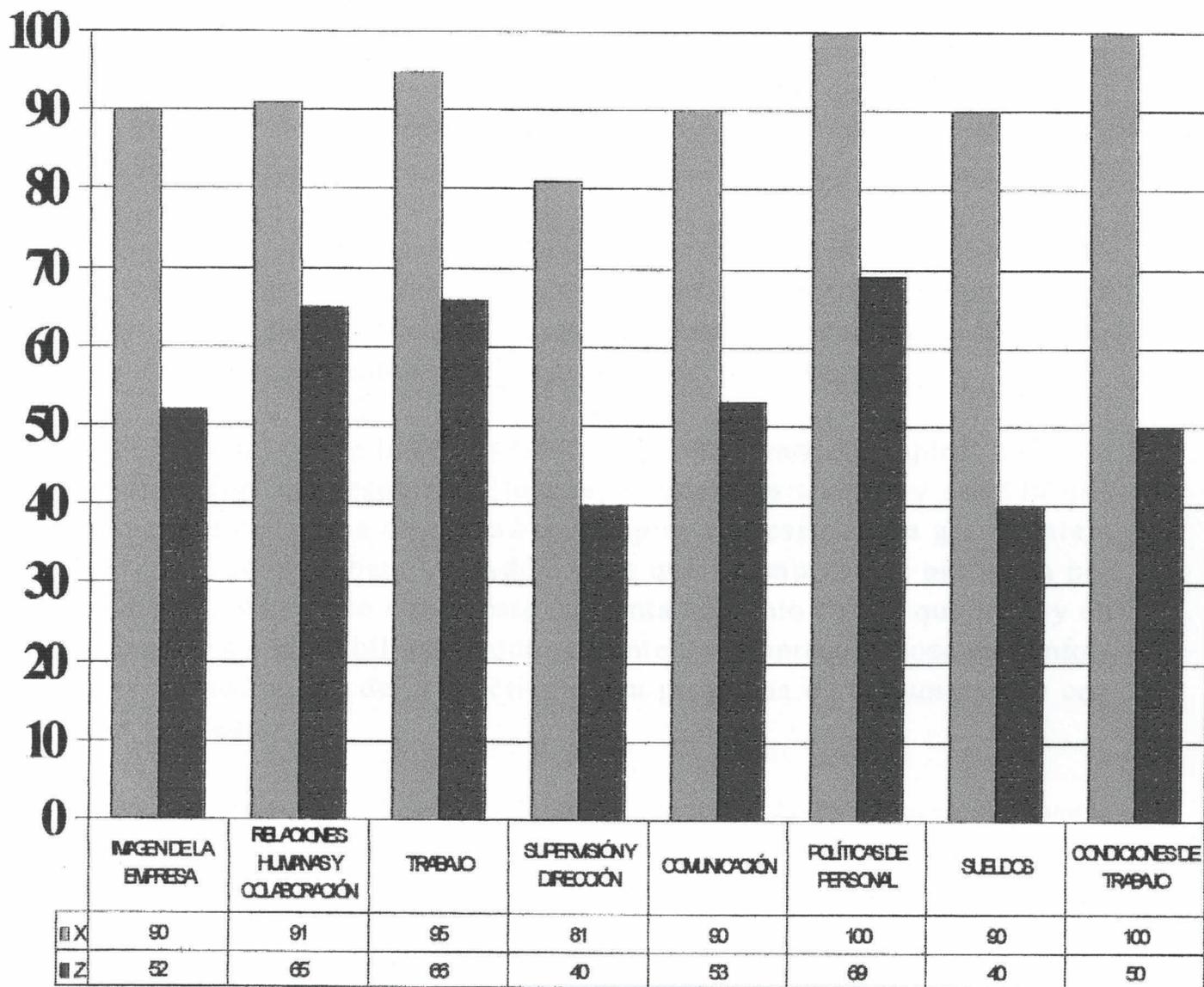
El 50% cuenta con el equipo y materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo.

El valor ponderado es de 50.



# PONDERADOS

## Gráfica comparativa por temas EMPRESAS "X" Y "Z"



## **4.6 Resumen de resultados obtenidos**

### **Empresa "X"**

- Los empleados se sienten identificados con la empresa, están orgullosos de trabajar en ella, sienten apoyo por parte de ésta y no sienten el deseo de cambiar de trabajo.

Por medio de la práctica del programa de comunicación los empleados conocen los valores, las ideas, normas, que los rigen como empresa y los hacen suyos. Sienten el respaldo de la empresa que se preocupa por su bienestar, lo que hace estar más comprometidos con la institución y no sentir el deseo de abandonar su trabajo por otro.

- Debido a que las relaciones laborales se encuentran en buenas condiciones y existe la práctica de la comunicación efectiva, el empleado se siente parte de un todo. Los jefes escuchan las inquietudes de sus subordinados y fomentan una buena relación de trabajo.

- El empleado tiene la seguridad de que conservará su empleo, mientras cumpla con sus responsabilidades, le gusta su trabajo y sabe lo que tiene que hacer. La seguridad del empleo representa una gran ventaja para cualquier trabajador. Además de que la empresa se preocupa por colocar al empleado donde éste se sienta contento con lo que hace y en relación con las habilidades que presente. La empresa conoce esta información por medio de la práctica de su programa de comunicación con sus empleados.

- Aunque la mitad de los empleados reconocen la existencia de favoritismo como un problema que se vive dentro de cualquier sistema social. Las instrucciones son claras y precisas y el jefe reconoce el desempeño laboral del empleado.

El uso del rumor existe en un porcentaje bajo, y se debe a la incertidumbre de una información específica, pero es combatido al hacer uso de la comunicación formal en la empresa. Como consecuencia de la práctica del programa de comunicación en esta empresa, los directivos pueden saber las inquietudes de sus empleados y abatir el rumor en un periodo corto.

- Con respecto a la comunicación, los comentarios y sugerencias del empleado son atendidos y escuchados.

- Desde un principio, la empresa comunicó al empleado por medio de un programa de inducción, sus características, expectativas y metas. El empleado fue informado de las tareas a realizar y se le ha capacitado para que su trabajo sea más fácil y los resultados productivos se vean favorecidos. Así como también, la empresa se ha preocupado por el desarrollo personal del empleado. La institución sabe que las necesidades básicas del empleado están satisfechas, pero tiene el deseo de que éste alcance su autorrealización. Por lo cual, el individuo tiene la facilidad de adquirir programas de actualización que se verán traducidos en ascensos dentro de la misma institución y en desarrollo de la persona misma.

- El sueldo es considerado como justo en relación al trabajo que se realiza y las prestaciones se consideran mayores a lo que la generalidad de las empresas ofrecen.

- La empresa ofrece el equipo y el material necesarios, que el empleado requiere para hacer bien su trabajo. Debido a que la actualización de los empleados es continua, la empresa tiene como reto el mantener a la vanguardia el equipo tecnológico que es requerido por los empleados y que se traduce en beneficios para ambas partes interesadas.

## **Empresa "Z"**

- La mayoría de los empleados están orgullosos de trabajar en la "Empresa Z", sin embargo consideran que ésta no se preocupa por ellos y sí cambiarían de trabajo si pudieran conseguir otro aún con el mismo sueldo. Esto se debe a que no se sienten parte de un equipo, la empresa no se preocupa por satisfacer las necesidades del empleado, sino únicamente se centra en la satisfacción del cliente.

- Los jefes escuchan a los empleados, pero esto no quiere decir que sus opiniones sean tomadas en cuenta en la toma de decisiones. Pues éstas se encuentran centralizadas en tres personas que fungen como directivos. Las relaciones laborales son cordiales.

- No existe la seguridad de que se conservará el empleo mientras se cumpla con las responsabilidades. Esto se debe a que como se puede notar en el organigrama, el profesorado depende de los recursos finan-

cieros que se derivan del cliente mismo. Cuando la época de trabajo es alta, se necesitará de más empleados, pero si es baja el número de empleados quedará estancado y el ingreso económico de estos dependerá del número de horas que hayan laborado. Por esto mismo, no es considerado como un trabajo estable, ni económicamente hablando ni en el que los valores, ideas y normas que la rigen, sean compartidos por sus empleados.

- Una ventaja es que al empleado le gusta su trabajo y sabe lo que tiene que hacer. Pero no está seguro de que conservará su empleo.

- El favoritismo se reconoce como un problema, debido a que dependerá de la relación que se tenga con los directivos para ser considerado como profesor preferente. Esto traerá como consecuencia que no todos los profesores tengan las mismas oportunidades de trabajo y sean considerados como alternativas, más no como parte fija de la empresa. Las instrucciones en su mayoría no son claras ni precisas y pueden cambiar de un momento a otro, lo cuál ocasiona problemas tanto para el profesor como para el cliente.

No se da el reconocimiento por parte del jefe cuando el empleado hace bien su trabajo. No hay un reforzamiento condicionador, ni persona a persona ni monetariamente.

- Las sugerencias y comentarios son escuchados por el jefe, pero no son tomados en cuenta.

El uso del rumor es la forma más común del manejo de la información, debido a que no existen redes formales de comunicación. El tablero de avisos trata de fungir como tal, pero no es respetado por el surgimiento de cambios de última hora.

- La empresa se preocupa por otorgar el entrenamiento y el programa de inducción con el fin de que el personal sepa lo que tiene que hacer y logre satisfacer las necesidades del cliente.

- El salario no es considerado justo en relación al trabajo que se desempeña. Las prestaciones no existen.

- El empleado carece de material y equipo necesarios.

Después de haber sido aplicados los cuestionarios y de realizar una observación activa dentro de las dos instituciones que se analizaron, se pudieron ver las diferencias que existen entre una institución que aplica un programa interno de comunicación representado y otra que únicamente desarrolla distintas tácticas según se vayan necesitando.

La relación entre el resultado de los cuestionarios y la observación activa en las empresas muestra, que un programa de comunicación organizacional puede influir en la satisfacción de la gestión de personal. Como se mencionó en el capítulo II, la satisfacción de personal se puede deber a diferentes variables. Para explicar la diferencia que se encontró más elevada sea la satisfacción de personal de una empresa probable que renuncie al puesto. En vista del desarrollo actual para la gestión en cualquier organización la importancia de una relación es debería ser evidente para el personal gerencial. Por lo que esta es una gran importancia la comunicación efectiva que se da entre los líderes y los empleados que resulte como consecuencia de la práctica de un programa de comunicación con el fin de conocer sus necesidades y lograr una reducción de la rotación de personal.

Si se parte del principio de que como empresa, se quiere que todos formen parte de un todo y que los beneficios que se logren representen en forma proporcional a sus partes colaboradoras, se hará pensar en una técnica-Ganar-Ganar. Todos ganaran si colaboran, comparten y practican los valores de la empresa.

Para poder llegar a esto, se necesita que todos los miembros participen en las actividades y se sientan parte de un equipo. La participación creará un sentimiento de compromiso con la misión y los valores de la empresa serán de todos, así como también las metas. Ya no se habla de un señor feudal y sus siervos sino de una organización más compartida en la que la delegación de autoridad provoca una participación con mucho más gusto y disponibilidad.

## CONCLUSIONES

Después de haber sido aplicados los cuestionarios y de realizar una observación activa dentro de las dos instituciones que se analizaron, se pudieron ver las diferencias que existen entre una institución que aplica un programa interno de comunicación especializado y otra que únicamente desarrolla distintas tácticas según se vayan necesitando.

La relación entre el resultado de los cuestionarios y la observación activa en las empresas muestran, que un programa de comunicación organizacional puede influir en la reducción de la rotación de personal. Como se mencionó en el capítulo 1, la rotación de personal se puede deber a diferentes variables. Pero también se destaca que "mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. En vista del elevado costo de la rotación en cualquier organización la importancia de estos resultados debería ser evidente para el personal gerencial".(1) Por lo que será de gran importancia la comunicación efectiva que se de entre los jefes y los empleados que resulte como consecuencia de la práctica de un programa de comunicación con el fin de conocer sus necesidades y lograr una reducción de la rotación de personal.

Si se parte del principio de que como empresa, se quiere que todos formen parte de un todo y que los beneficios que se logren repercutan en forma proporcional a sus partes colaboradoras, se hará pensar en una técnica Ganar-Ganar. Todos ganarán si colaboran, comparten y practican los valores de la empresa.

Para poder llegar a esto, se necesita que todos los miembros participen en las actividades y se sientan parte de un equipo. La participación creará un sentimiento de compromiso con la misma empresa, los logros serán de todos, así como también las metas. Ya no se habla de un señor feudal y sus siervos sino de una organización más compartida en la que la delegación de autoridad provoque una participación con mucho más gusto y disponibilidad.

1\*CHRUDEN & SHERMAN, *loc.cit.*

El mantener la comunicación dentro de la organización traerá como beneficios, el que todos los colaboradores estén enterados de los planes o proyectos, del qué hacer, cómo hacer y por qué hacerlo. Los líderes podrán comprender mejor las necesidades de sus colaboradores y ellos a su vez serán comprendidos también. La comunicación entre ellos se verá reflejada en las relaciones de trabajo y en el clima que se respire dentro de la organización.

La tarea de la empresa no acaba al establecer un programa de comunicación y pensar que mientras éste siga practicándose todo estará bajo control. Un paso muy grande es establecerlo, pero lo más importante será observarlo, modificarlo en cuanto sea necesario y reforzarlo a cada instante.

La empresa "X", ya lo tiene establecido y ve sus resultados en el porcentaje de rotación de personal que presenta. Esto no quiere decir que todos sus problemas estén resueltos, tendrá que seguir en la renovación de tácticas, de cambios ideológicos y de las inquietudes que sean expresadas por sus mismos colaboradores para que su programa de comunicación siga funcionando y se obtengan resultados favorables.

La empresa "Z", no lo tiene aún establecido, sin embargo se nota una disposición favorable al adquirir nuevas tácticas y tratar de ponerlas en práctica. Tendrá que partir de que como empresa se habla de un todo y no de la centralización del poder en unas cuantas personas o de la intuición de otros. Tal vez sea bueno que vuelva a pensar en la misión que tiene como empresa y con el estudio de su mercado interno y externo y dependiendo de los resultados, podrá proponer nuevos caminos para que la empresa pueda llegar a un cumplimiento de metas en donde los beneficios sean para todos por igual.

De no adquirir un programa de comunicación organizacional, se presentarán resultados negativos como a continuación se enlistan:

- a) Por una parte el personal seguirá en continua rotación.
- b) Se considerará una empresa inestable y con pocas posibilidades de crecimiento.
- c) La empresa se enfrentará a la pérdida de tiempo en capacitar continuamente a personal nuevo.

- d) El trabajo en equipo se verá dañado, cuando el personal rote.
- e) La empresa estará presionada en tiempo cada vez que deserte un elemento, exponiéndose a empezar con el entrenamiento de un nuevo profesor y de los errores que pueda cometer.
- f) La empresa no tendrá oportunidad de seguir adelante, sino que va a estar en un frecuente estado de entrenamiento. Lo que puede reducir sus expectativas de ganar mercado ante la competencia.

Para finalizar, después de haber desarrollado este trabajo de tesina se concluye que:

**Un programa de comunicación organizacional es un medio que facilita el desarrollo laboral y empresarial, que determina el fracaso o el éxito de cualquier empresa.**

\*CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur W.  
*Administración de personal.*  
 C.B.C.S.A., México, 1986

\*DENISON, R. Daniel.  
*Cultura Corporativa,*  
 Colombia, Legis, 1990.

\*FERNANDEZ COLLADO, Carlos.  
*La comunicación en las organizaciones,*  
 Trillas, México, 1991.

\*FLORES DE GORTARI, Sergio.  
*Bases para comunicación administrativa integral,*  
 Trillas, México, 1986.

\*GARZA CUÉLLAR, Eduardo.  
*La Comunicación en los valores,*  
 Ediciones Coyotecha, México, 1994.

\*GIRAL BARNES, José,  
*Cultura de efectividad,*  
 Grupo Editorial Iberoamérica, Mex. S., 1993



## BIBLIOGRAFÍA

- \*BARRIGUETE, Gilberto Francisco,  
*Hombre, trabajo y relaciones industriales*,  
Editorial Alhambra Mexicana, México, 1994.
- \*BRAVO, Gianella,  
*Planeación de la Comunicación V*,  
México, UIA, 1992.
- \*CANO FUENTES, Marco Antonio,  
*Las relaciones humanas de la empresa*,  
Diagnósticos Administrativos por computadora S.C.,  
México, 1989.
- \*CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur W.,  
*Administración de personal*,  
C.E.C.S.A., México, 1986.
- \*DENISON, R. Daniel,  
*Cultura Corporativa*,  
Colombia, Legis, 1990.
- \*FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos,  
*La comunicación en las organizaciones*,  
Trillas, México, 1991.
- \*FLORES DE GORTARI, Sergio,  
*Hacia una comunicación administrativa integral*,  
Trillas, México, 1986.
- \*GARZA CUÉLLAR, Eduardo,  
*La Comunicación en los valores*,  
Ediciones Coyoacán, México, 1994.
- \*GIRAL BARNES, José,  
*Cultura de efectividad*,  
Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993.

\*GOAD, Tom W.,  
*El profesionalismo en el desarrollo de las relaciones industriales*,  
C.E.C.S.A., México, 1992.

\*GOLDHABER, Gerald,  
*Comunicación Organizacional*,  
Diana, México, 1984.

\*HOMS QUIROGA, Ricardo,  
*La comunicación en la empresa*,  
Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.

\*KOLB, RUBIN, y McLINTYRE,  
*Psicología de las organizaciones. Problemas Contemporáneos*,  
México, 1989.

\*MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro,  
*Necesidades de capacitación*,  
Trillas, México, 1982.

\*NEWMAN, Bruno,  
*Diseño de cuatro programas de relaciones laborales con base en la información derivada de encuestas de opinión aplicadas al personal obrero de cuatro plantas de una compañía*,  
UIA, México, 1980.

\*PLA MORCELLE, Gilda,  
*Programa de relaciones públicas internas y externas*,  
Lic. en Comunicación, UIA, México, 1988.

\*REEVE, Johnmarshall,  
*Motivación y emoción*,  
McGraw-Hill, España, 1994.

\*RÍOS SZALAY, Jorge,  
*Relaciones Públicas*,  
Trillas, México, 1992.

\* ROBBINS, Stephen P.,  
*Comportamiento organizacional*  
*Teoría y Práctica,*  
Prentice-Hall, México, 1996.

\*YODER, Dale,  
*Manejo de personal y Relaciones industriales,*  
C.E.C.S.A., México, 1983.

