



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACION
ESCUELA PSICOLOGIA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL

**TEMA: “Diagnóstico de Satisfacción Laboral y
Comunicación Organizacional para la Asociación de
Empleados y Trabajadores (ADEM) de la Ilustre
Municipalidad de Cuenca”**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA
OBTENCION DEL TITULO DE PSICOLOGA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**

AUTORA: MAGALY GUERRERO ORTIZ
DIRECTORA: PSC. MONICA RODAS TOBAR

CUENCA – ECUADOR

2008

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico con todo mi amor.

Principalmente para ti Pablo gracias por acompañarme en este camino, por alentarme cuando más lo necesitaba, eres quién me impulsó para terminar esta Tesis, hemos compartido tantas cosas y ahora estás conmigo en este día tan importante.

A María Alejandra, hijita al saber llegabas a mi vida me diste la alegría más gran que nunca imaginé, me has estado acompañando día a día, es por eso que esto es para ti mi pequeña, para que siempre te sientas orgullosa de tú mamá.

Con mucho cariño a mis padres quienes me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papi y mami por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, este trabajo es para ustedes, aquí esta su esfuerzo solamente les estoy devolviendo lo que ustedes me dieron en un principio.

No puedo dejar de decirles que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado, les agradezco a todos el haber llegado a mi vida y compartir momentos agradables y tristes, pero esos momentos son los que me han hecho crecer y valorar a las personas que me rodean. Los quiero mucho.

Magaly

AGRADECIMIENTO.

Esto representa el final de una de las etapas más importantes en mi vida y el inicio de otra que será aún más enriquecedora, agradezco principalmente a Dios por darme la oportunidad de culminar esta tesis, a La Ilustre Municipalidad de Cuenca, al Departamento de Recursos humanos, en especial a todos los socios de ADEM, por su colaboración desinteresada y el material suministrado que me fue de gran utilidad para la elaboración de esta tesis. También deseo destacar el apoyo incondicional recibo de la PSC. Mónica Rodas Tobar, que me orientó en todo momento. Sin la ayuda de ustedes no lo hubiera podido lograr gracias.

RESUMEN

Esta tesis fue realizada en la Ilustre Municipalidad de Cuenca, a los socios de "ADEM" (Asociación de empleados Municipales). Con el fin de medir el nivel de Satisfacción Laboral y Comunicación Organizacional existente, de esta manera se cumple los objetivos de esta investigación los mismos que son:

1. Identificar los factores que causan la insatisfacción y falta de comunicación del personal.
2. Establecer los factores más relevantes de Satisfacción Laboral y Comunicación Organizacional de ADEM

ABSTRACT.

This Thesis was applied to the members of the Municipal Employees Association (ADEM) within the Illustrious Municipality of Cuenca with the purpose of measuring their level of labor satisfaction and organizational communication in order to meet the objectives of this research which are the following.

- 1- To identify the factors that cause dissatisfaction and lack of communication among the staff.
- 2- To establish the most relevant factors for labor satisfaction and ADEM organizational communication.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1: SATISFACCIÓN LABORAL

1.1	Historia de la satisfacción laboral.....	5
1.2	Concepto de satisfacción laboral.....	6
1.3	Elementos de la satisfacción laboral.....	7
1.4	Diferencia entre satisfacción laboral y motivación.....	9
1.5	Factores que incrementan la satisfacción en el trabajo... ..	9
1.6	Factores que disminuyen la satisfacción en el trabajo.....	11
1.6.1	Factores higiénicos o factores extrínsecos.....	11
1.6.2	Factores motivacionales o factores intrínsecos.....	12
1.7	¿Como se logra satisfacción en el trabajo?.....	16
1.8	Medición de la satisfacción con el trabajo.....	17
1.8.1	Resultados y beneficios de las encuestas.....	19
1.8.2	Proceso para realizar un estudio de satisfacción.....	20

CAPITULO 2: TEORÍAS EXPLICATIVAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

2.1	El modelo Tentativo Robbins sobre la Satisfacción en el Trabajo.....	21
2.2	Reto del trabajo.....	21
2.2.1	Retroalimentación del puesto mismo	23
2.2.2	Sistema de recompensas justas.....	23
2.2.3	Condiciones favorables de trabajo.....	24
2.2.4	Colegas que brinden apoyo.....	24
2.2.5	Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.....	25
2.3	Factores Psicológicos que afectan el Trabajo.....	25

2.3.1	Aburrimiento.....	25
2.3.2	Iluminación.....	26
2.3.3	Ventilación.....	26
2.3.4	La música.....	26
2.2.5	Las relaciones humanas.....	26
2.3.6	La monotonía.....	27
2.3.7	Fatiga.....	29
2.3.8	El Estrés.	30
2.4	Teoría de las necesidades de Maslow.....	33
2.4.1	Necesidades fisiológicas.....	34
2.4.2	Necesidades de Seguridad.....	34
2.4.3	Necesidades sociales.....	34
2.4.5	Necesidades de reconocimiento.....	34
2.4.5	Necesidades de auto superación.....	35

CAPITULO 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1	Concepto de comunicación organizacional.....	38
3.1.2	Objetivo de la comunicación organizacional.....	39
3.1.3	Comunicación organizacional y sus funciones.....	39
3.1.4	Importancia de la comunicaron organizacional.	41
3.1.5	Características de la comunicación organizacional.	41
3.1.6	El propósito de la comunicación deben ser.....	42
3.1.7	Perspectivas de la comunicación Organizacional.....	42
3.2	Proceso de comunicación tradicional.....	45
3.2.1	Proceso de comunicación por percepciones.....	46
3.2.2	Elementos de comunicación por percepciones.....	47
3.3	Canales formales de la comunicación.....	49
3.3.1	Comunicación ascendente.....	49
3.3.2	Comunicación descendente.....	50
3.3.3	Comunicación horizontal.....	51
3.3.4	Comunicación oral.....	52
3.3.5	Comunicación escrita.....	52
3.3.6	Comunicación no verbal.....	52

3.4	Ventajas de cada tipo de comunicación.....	53
3.4.1	Comunicación ascendente.....	53
3.4.2	Comunicación descendente.....	54
3.4.3	Comunicación horizontal.....	54
3.4.4	Comunicación oral.....	54
3.4.5	Comunicación escrita.....	54
3.4.6	Comunicación no verbal.....	54
3.5	Factores que incrementan la comunicación en el trabajo.....	55
3.6	Factores que disminuyen la comunicación en el trabajo.....	55
3.6.1	Barreras Institucionales.....	55
3.6.2	Barreras Personales.....	56
3.6.3	Barreras físicas.....	56
3.6.4	Barreras Semánticas.....	56
3.6.5	Como lograr una comunicación eficiente.....	57
3.7	Concepto de Relaciones Humanas.....	58
3.7.1	Relaciones Humanas en el trabajo.....	61
3.7.2	Como influyen las relaciones humanas en el trabajo.....	62
3.8.3	Conclusiones del experimento de Hawthorne.....	63

CAPITULO 4: MARCO INVESTIGATIVO

4.1	Datos generales de la organización en estudio.....	65
4.2	Justificación del Diagnóstico.....	65
4.3	Objetivos del estudio.....	66
4.4	Herramientas Utilizadas.....	66
4.5	Entrevista Estructurada.....	66
4.6	Información cualitativa sobre los talleres realizados.....	67

CAPITULO 5: RESULTADOS Y ANALISIS

5.1	Resultados.....	68
5.2	Análisis de los gráficos estadísticos.....	70

CAPITULO 6: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	77
6.2	Recomendaciones.....	79
6.3	Anexos.....	82
6.4	Bibliografía.....	87

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo realizado a la mayoría de los socios de la Asociación de Empleados Municipales (ADEM) de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, se orientó en el sentido de conocer la realidad presente, en cuanto a satisfacción laboral y comunicación organizacional.

La razón fundamental de la dinámica de funcionamiento de una organización se encuentra en las individualidades que ésta posee. Sin embargo existe la necesidad de preguntarse ¿Si es que estos colaboradores que pertenecen a la organización están rindiendo de acuerdo a las metas establecidas y si es que lo están como sienten ellos el compromiso para cumplir estas metas? Debemos entender que los individuos difieren mucho en cuanto a su disposición personal para el trabajo, cuando son incorporados dentro de las organizaciones, podemos diferenciar a algunos colaboradores como optimistas, amistosos y corteses, podríamos decir que poseen afinidad y una afectividad positiva al trabajo, difieren de estos también los que son pesimistas, irritables y ofensivos, pudiendo también decir de estos que poseen una afectividad negativa, todo indica entonces que la satisfacción es producto de una predisposición en este sentido.

Es evidente que si estos colaboradores no están satisfechos con su puesto de trabajo las metas trazadas por la organización no serán cumplidas. De ahí que debemos preguntarnos ¿Porqué es importante investigar y conocer lo que encierra la Satisfacción Laboral? Para una organización la consecuencia directa de conocer lo que es la satisfacción laboral es extremadamente importante, pues esta puede beneficiarse materialmente si logra descubrir cuales son las actitudes individuales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo y por lógica la aplicación de estos conocimientos dará como resultado mejores procedimientos de selección, de capacitación y desarrollo.

El dar la importancia debida al fenómeno de la satisfacción laboral es una obligación irrenunciable para la mayoría de las empresas sean estas industriales o de negocios, pues este es un problema que existe indiferentemente de la organización; esta tiene que entender que las necesidades de los colaboradores son individuales, crecientes y cambiantes en el tiempo y al considerar estas acciones logrará de la mejor manera los objetivos trazados, confirmando de esta manera la idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos (este criterio continúa siendo objeto de mucha controversia), que es en última instancia el objetivo que busca la organización: ser más productivos.

Así también, si la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. En algunos casos, hasta sacrificarán los privilegios que gozan desde hace mucho, pues se dan cuenta de que el sacrificio es necesario.

Si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

Sería fácil centrarse exclusivamente en la comunicación con los empleados e ignorar las necesidades de los gerentes, pero eso sería un punto de vista muy limitado. El papel de estos últimos es crítico, pues no solo son los que inician la comunicación sino que además la transmiten e interpretan para los subalternos.

Los gerentes necesitan información útil y oportuna para tomar buenas decisiones. Los datos inadecuados o insuficientes pueden afectar a una amplia área del desempeño, porque es sumamente extenso el ámbito de la influencia de ellos. Dicho en una forma sencilla: las decisiones de tipo gerencial afectan a multitud de personas y actividades.

Es por eso que la satisfacción laboral y la comunicación organizacional son elementos de gran importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en donde más importancia tiene dichos elementos.

Al ser el trabajo la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos satisfechos y que mantengamos una comunicación adecuada, ya que de ello dependerá que el trabajo que estemos realizando no se convierta en una actividad monótona y aburrida. El estar satisfecho acarrea consigo varias consecuencias psicológicas positivas tales como son; la autorrealización, mayor compromiso, el sentirnos competentes, útiles, y mantener una buena autoestima. Es por ello que la satisfacción y la comunicación de los trabajadores tienen un valor intrínseco, es responsabilidad propia del trabajador como de la empresa buscar alternativas positivas para incrementar lo antes mencionado.

Esta Tesis contiene cinco capítulos los mismos que están distribuidos de la siguiente manera.

Capítulos Uno: En este capítulo se tratarán temas como historia de la satisfacción laboral, es importante conocer la historia para tener una idea clara sobre los temas que trataremos, Así también estaremos hablando sobre el concepto de satisfacción laboral. Otro tema de este capítulo serán las razones para investigar la satisfacción laboral en el trabajo. También Valores generales en la organización, actitudes generales en la Organización, ya que esto permitirá entender a los socios de ADEM, También veremos la diferencia que existe entre satisfacción laboral y motivación. Factores que incrementan la satisfacción en el trabajo. Factores que disminuyen la satisfacción en el trabajo. Y para finalizar este capítulo estaremos tratando el siguiente tema, ¿Como se logra satisfacción en el trabajo?

Capítulo Dos: Se encontrará, temas como Teorías Explicativas sobre Satisfacción Laboral, Factores Psicológicos que afectan el trabajo.

Capítulo Tres: Este capítulo contiene temas que van desde un concepto de Comunicación Organizacional, así también iremos tratando temas como, Comunicación Organizacional y sus Funciones. Importancia de la Comunicación. Proceso de la Comunicación Organizacional. Canales Formales de la Comunicación. Factores que incrementan la Comunicación en el trabajo. Factores que disminuyen la Comunicación en el trabajo. En toda Institución es muy importante las Relaciones Humanas por lo tanto será un tema que estará presente en este capítulo Concepto de Relaciones Humanas. Conclusiones del Experimento de Hawthorne.

Capítulo Cuatro: Marco Investigativo. Datos generales de la Organización en estudio. Justificación del diagnóstico. Objetivos del estudio. Herramientas utilizadas. La Entrevista Estructurada. Información cualitativa sobre los talleres realizados.

Capítulo Cinco: En este capítulo va en relación a los Resultados y Análisis de la investigación.

Capítulo Seis: En este capítulo encontrarán todo lo referente a Conclusiones. Recomendaciones. Anexos. Bibliografía.

Las técnicas o métodos utilizados son los siguientes:

- Técnicas de la Investigación Bibliográfica
- Entrevista estructurada.
- Talleres de Satisfacción Laboral y Comunicación Organizacional.

Esta tesis pretende llegar a concienciar tanto a los directores como al personal en general, acerca de la importancia de crear un buen clima laboral y mejorar la comunicación de los socios de ADEM, ya que de esto dependerá en gran parte un servicio y atención de calidad, y el personal satisfecho.

La muestra. Está determinada de acuerdo a la actividad y se aplicará al 70% de los socios de ADEM

CAPITULO I

SATISFACCIÓN LABORAL

1.1 Historia de la Satisfacción Laboral.

Para estudiar la Satisfacción Laboral debemos saber sus comienzos, por lo que es conveniente estudiar brevemente su historia.

En el inicio de la Revolución Industrial existían muchos abusos en contra de los asalariados, los dueños tenían control absoluto sobre el lugar de trabajo. En esta época los dueños de las empresas se preocupaban únicamente por la producción y por el ajuste entre máquinas y operarios, los primeros eran fácilmente manejables por lo que se debía actuar sobre los segundos dándose el siguiente planteamiento

“Si conseguimos dividir los trabajos en tareas simples, repetitivas de ciclo corto y de fácil aprendizaje, si reducimos a ser la autonomía de los trabajadores sobre sus tareas y si formulamos una política de incentivos en función de la productividad, podemos conseguir trabajadores que rindan, o fácilmente sustituibles.” ¹(RODRIGUEZ, 1999, Pág.263).

Con este planteamiento podemos darnos cuenta de que en esta época lo más importante era el aspecto económico y que pasaban a un segundo plano las actitudes de los trabajadores.

Posteriormente se realizaron los estudios Hawthorne, poniendo énfasis en la importancia de las actitudes sobre las tareas de los trabajadores. Bajo este punto de vista las empresas estaban interesadas en saber en qué medida algunos factores como la iluminación, ventilación, ruido, la duración de la jornada de trabajo, entre otros influían en la productividad de los trabajadores. Los estudios de Hawthorne estuvieron planteados en este sentido y ponen de relieve, que el mejoramiento de la productividad se

¹ RODRIGUEZ. Fernández. Andrés. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Madrid. Pirámide. 1999. Pág. 263. Primera Edición.

debe a factores sociales tales como, las interrelaciones positivas entre los compañeros, y la administración eficaz, es decir los directivos se dan cuenta de que los seres humanos no son solo una extensión de la maquinaria y métodos sino que son mucho más complejos y son seres sociales por lo tanto necesitan adaptarse a un sistema social para desarrollar un sistema socio técnico completo.

A mediados de los años treinta, análisis empíricos de la Satisfacción Laboral realizados por Hoppock, recalcaron que no solo se debe tomar en cuenta las diferencias individuales, sino también las posibles diferencias entre varios grupos ocupacionales, los mismos que pueden demostrar diferentes grados de Satisfacción laboral.

1.2 Concepto de Satisfacción Laboral.

“La Satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones del trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa de trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el trato justo por los patrones y otros conceptos similares.”²(RODRIGUEZ, 1999, Pág.263).

En conclusión, la Satisfacción Laboral es la confianza, tranquilidad, el gusto por el trabajo, las actitudes que tenemos cuando desempeñamos el trabajo diariamente, es decir: una respuesta positiva hacia diferentes aspectos del trabajo, las actitudes se diferencian del comportamiento ya que el comportamiento es el conjunto de emociones, sentimientos, percepciones que dan como resultado nuestra actitud frente al trabajo, tenemos que tener claro que el comportamiento es algo innato mientras que las actitudes en su mayoría son aprendidas.

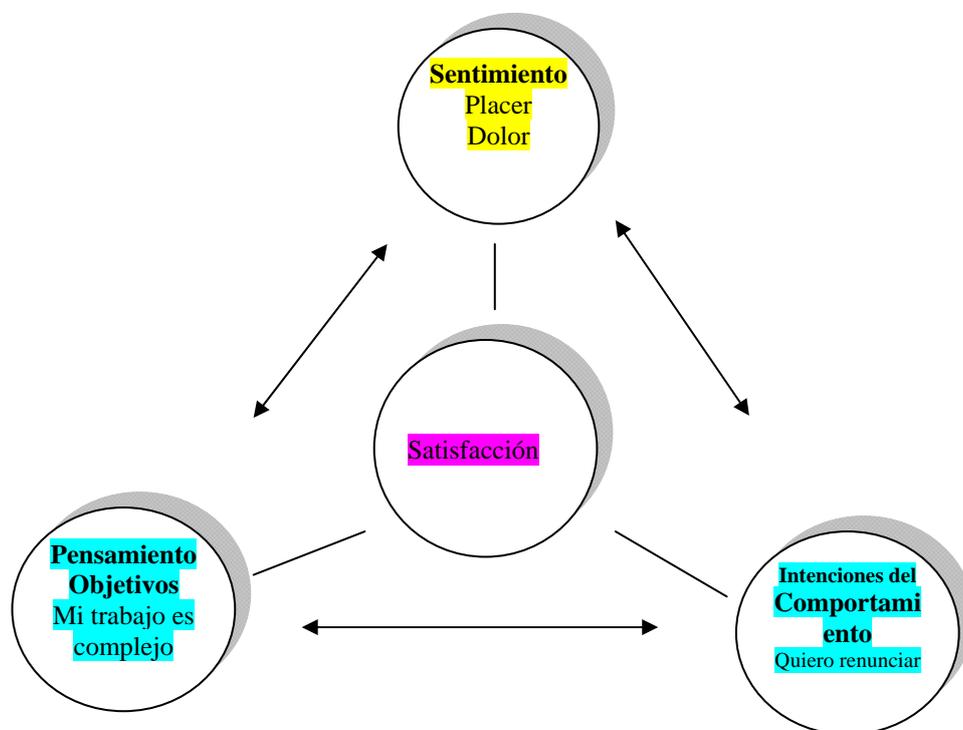
² RODRIGUEZ. Fernández. Andrés. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Madrid. Pirámide. 1999. Pág. 263. Primera Edición.

Robbins, define a la Satisfacción como la disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos.

Davis, es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.

1.3 Elementos de la Satisfacción Laboral:

Los elementos de la satisfacción están relacionados con los elementos de las actitudes,



Juntas las tres partes de las actitudes ayudan a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro

La satisfacción, generalmente se analiza a nivel individual, (ejemplo Juan se encuentra satisfecho con su ascenso) pero es necesario analizarla además

a nivel grupal (por ejemplo el nivel de satisfacción del departamento financiero)

La satisfacción no hay que observarla a nivel general, por ejemplo decir que Ana se encuentra satisfecha con su aumento de sueldo, pero no con sus compañeros de trabajo.

La satisfacción se la adquiere en el transcurso del tiempo, a medida que el empleado obtiene mayor información del puesto de trabajo, será mayor o menor su nivel de satisfacción, sin embargo es DINAMICA, puede variar de acuerdo a las circunstancias y factores que se presenten

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores:

- La remuneración
- Condiciones de trabajo
- Relaciones con los jefes-compañeros de trabajo
- Niveles de logro o realización en el trabajo.
- El trabajo en sí, las tareas que realiza.

Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo la satisfacción depende de:

- Edad
- Salud
- Antigüedad
- Estabilidad emocional
- Condición social
- Actividades recreativas
- Relaciones familiares

1.4 Diferencia entre satisfacción laboral y motivación.

Satisfacción Laboral:

“Es una actitud general hacia el trabajo de uno, la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” ³(ROBBINS, 1999, Pág.25).

Motivación:

“Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de Satisfacer alguna necesidad individual” ⁴(ROBBINS, 1999, Pág. 26). De acuerdo a estos conceptos podemos decir que la diferencia que existe entre las dos es que la motivación es el impulso, el estímulo. En cambio la Satisfacción es el resultado de dicho impulso o estímulo.

1.5 Factores que incrementan la satisfacción en el trabajo.

Estos factores también son llamados **Factores motivacionales o factores Intrínsecos**, ya que están relacionados directamente con la Satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo, en la mayoría de empresas los cargos se han diseñado y definido con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y de oportunidad para la creatividad individual, con esto pierde el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tiene un efecto

³ROBBINS. Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1999. Pág. 25 Octava Edición.

de desmotivación que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según investigaciones realizadas por Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas.

Robbins afirma que la satisfacción en el trabajo es el resultado de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales y de satisfacción.

Los factores Motivacionales y de Satisfacción en el trabajo son:

- El trabajo en si.
- Realización.
- Reconocimiento
- Progreso profesional.
- Responsabilidad.

El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (faltas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre expectativas personales y resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales.

⁴ ROBBINS. Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1999. Pág. 26 Octava Edición.

1.6 Factores que disminuyen la satisfacción en el trabajo.

Dentro de estos factores Herzberg divide a los factores en dos: los factores higiénicos y los factores motivacionales, a continuación mencionaremos brevemente ambos factores.

1.6.1 Factores higiénicos o factores extrínsecos.

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Herzberg destaca que tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

1.6.2 Factores motivacionales o factores intrínsecos.

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, mayor responsabilidad dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, de tal manera que investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después éstas preguntas, se tabularon y clasificaron. A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otros a la insatisfacción, los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales. Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg

sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

➤En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

➤La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina enriquecimiento de tareas, también llamado enriquecimiento del cargo (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Para este autor, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el

aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

1.7 ¿Cómo se logra satisfacción en el trabajo?

En primer lugar, debemos convencernos de que el principal mercado de cualquier organización, es su mercado interno, sus empleados. Si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes. Necesitamos gente apasionada con su trabajo, para crear una verdadera cultura de empresa centrada en el cliente y no caer en la rutina general de tratar a la gente de manera mediocre.

El elemento básico de la calidad son las personas. Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos. Se considera que para vender un proyecto a los clientes, es necesario, en primer lugar, vender la idea a los empleados. La autoestima del empleado crece cuando se ve integrado como parte fundamental de la estrategia de la organización. Un exitoso programa de marketing interno forma a los empleados en sus comportamientos y actitudes y les ayuda a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización y generar valor.

Cambiamos nuestra manera de pensar y tratemos a nuestros empleados como si fueran clientes, un cliente interno que tiene deseos y necesidades que se deben conocer y satisfacer. La empresa, además del cliente externo, tiene un nuevo tipo de cliente, el interno el propio empleado al que hay que vender ideas, valores, culturas, políticas, proyectos, etc.

Los empleados hoy en día ya no son leales a las organizaciones, sino a las personas que las dirigen e integran, por lo que se deberían enfatizar los esfuerzos para que el empleado encuentre sentido para comprometerse con su empresa, pues ya sabemos lo complicado que resulta tener gente satisfecha, motivada y comprometida. Podríamos empezar por lo siguiente:

- Lograr que cada uno de nuestros empleados, conozcan a fondo cuál es su función en la empresa y qué es lo que se espera de ellos
- Ofrecerles oportunidades reales de desarrollo y crecimiento dentro de la organización
- Darles responsabilidades y poder de decisión
- Fomentar la coherencia entre lo que dice y lo que hace la organización
- Alcanzar la máxima credibilidad por parte de los directivos
- Reconocer su labor y recompensarles, reforzando los comportamientos positivos y demostrando aprecio de forma sincera y frecuente

Intentemos dar algo más, ofrezcamos a nuestra gente algo en lo que creer y obtendremos así su compromiso más sincero.

1.8 Medición de la satisfacción con el trabajo.

A más de realizar las tareas básicas para las cuales fue contratada una persona en su puesto de trabajo, los cargos se encuentran relacionados con otros factores como la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son las más ideales. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es muy importante para conocer su nivel de satisfacción en general sobre la organización y de su trabajo en sí.

Para cumplir con este objetivo se pueden utilizar dos enfoques:

1. Realizar una investigación a nivel global, encuestando a los empleados sobre que tan satisfechos están con el trabajo que realizan.

2. Aplicar una encuesta o realizar una entrevista en las que se evalúen en específico uno por uno los aspectos que conforman el puesto de trabajo.

Se disponen de diversos métodos para realizar la medición de la satisfacción con el trabajo, todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo.

La más común de las técnicas consiste en el **cuestionario o encuesta** que se distribuye entre los empleados (o una muestra de ellos en caso que el total sea muy elevado), por lo regular las respuestas a estos cuestionarios son anónimas y voluntarias.

Un método que permite complementar los datos obtenidos en las encuestas son las **entrevistas personales** en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un entrevistador que se encuentre encargado del estudio.

Un método más nuevo de medición de satisfacción laboral es un **test** consistente en completar oraciones, se muestra una lista de frases que el sujeto debe terminar, por ejemplo:

Mi puesto es:.....

También se utiliza el método de **incidentes críticos**, durante la entrevista personal se le pide a los empleados que describan incidentes laborales que tuvieron cuando se sentían con mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo.

El método a escoger, dependerá de las necesidades tanto de la organización como de la persona que realice la investigación, se buscará que el cuestionario o la entrevista, se adapte a las mismas.

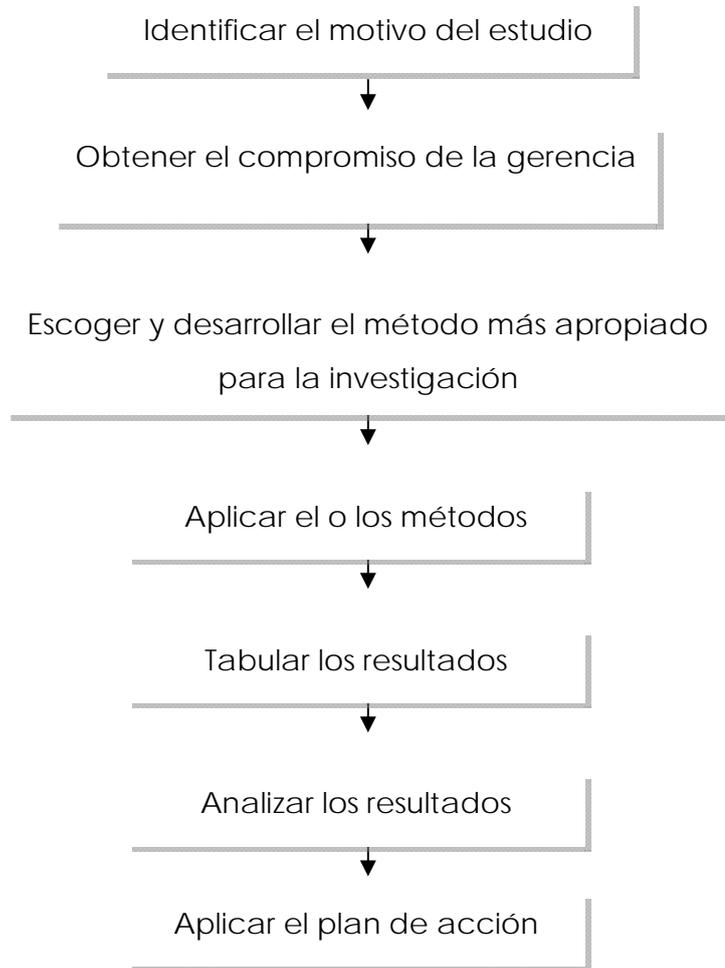
1.8.1 Resultados y beneficios de las encuestas.

Un beneficio de las encuestas es que dan a la dirección de la organización una idea general del nivel de satisfacción de los empleados. Además indica las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción, los departamentos, grupos de trabajadores, etc.

Algunas ventajas de la aplicación de las encuestas son:

- Comunicación, permite crear un espacio en el que los trabajadores puedan manifestar sus inconformidades con respecto al trabajo que realizan y expresar todo aquello que no lo pueden hacer de otra forma.
- Necesidades de capacitación, se pueden llegar a detectar falencias que se presentan en la realización del trabajo y formar a los trabajadores en estas áreas.
- Beneficios sindicales, los resultados de la encuesta pueden ser una base para establecer las negociaciones con los sindicatos, y crear beneficios de acuerdo a las necesidades diagnosticadas en los empleados.
- Planeación y seguimiento de los cambios, los resultados de un estudio de satisfacción, no deben quedar sólo en estos términos, es importante que a partir de estos se pueda llegar a plantear cambios que beneficien a los trabajadores e incluso, se pueden aplicar cambios importantes en políticas, procesos de trabajo, beneficios, etc.

1.8.2 Proceso para realizar un estudio de satisfacción



CAPITULO II

TEORÍAS EXPLICATIVAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

2.1 El modelo tentativo de Robbins sobre la satisfacción en el trabajo.

Es necesario estudiar esta teoría haciéndonos la siguiente pregunta:

¿Un área variable relacionada con el trabajo determina la Satisfacción con el mismo? Para responder esta pregunta Robbins después de una serie de estudios e investigaciones considera que los principales factores que determinan la Satisfacción Laboral son;

- a) Trabajo desafiante o Reto del Trabajo
- b) Sistemas de recompensas justas
- c) Condiciones favorables de trabajo
- d) Colegas que brinden apoyo
- e) Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

2.2 Reto del Trabajo.

Dentro de estos factores podemos resaltar la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como una determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldman (1975) aplican un cuestionario llamado Diagnóstico en el Puesto a varios empleados en 62 puestos diferentes los que sirvió de base para identificar las siguientes cinco dimensiones

1. Variedad de habilidades: Hace referencia a la variedad de diferentes actividades necesarias para ejecutar un trabajo y por lo tanto las diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
2. Identidad de la Tarea: Hace referencia al resultado visible del trabajo desde el principio hasta el final del mismo.

3. Significación de la Tarea: La importancia que el puesto tiene en la vida de los trabajadores, en el trabajo de otras personas o en el ambiente externo.

4. Autonomía: La libertad, independencia y discreción sustancial que el puesto le proporciona al trabajador al realizar su trabajo, así como la utilización de las herramientas necesarias para ello

5. Retroalimentación del puesto mismo: Información clara y directa que el empleado recibe del desempeño de sus actividades.

Para una mejor comprensión citamos a continuación un ejemplo que explica cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente.

CARGO: Nutricionista

Variedad de habilidades:

Un profesional en el área de la Nutrición dentro de una fábrica realiza la siguiente actividad: preparación de un ciclo de menús con el fin de aportar las calorías, proteínas, y carbohidratos necesarios de acuerdo a la actividad física que realiza el trabajador.

Identidad de la Tarea:

Este trabajo lo podemos observar en la conformación de los platos, ya que estos deben aportar con todos los nutrientes necesarios y además deben ser agradables a las vista y al gusto de los trabajadores.

Significación de la Tarea:

En todas las empresas se debe contar con un servicio de nutrición puesto que es de gran importancia dar un adecuado aporte calórico de acuerdo a las necesidades de los individuos.

Autonomía:

El profesional en nutrición tiene la capacidad y la libertad de realizar su trabajo de acuerdo a los que él crea conveniente para el trabajador

2.2.1 Retroalimentación del puesto mismo:

Esta se puede ver reflejada en el estado anímico de las personas en el momento de realizar su trabajo. Robbins junta estas dimensiones bajo el enunciado de (Reto del Trabajo): "los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando." ⁵(ROBBINS, 1999, Pág.26).

Para que un reto cause placer y satisfacción este debe ser moderado, puesto que un reto demasiado grande crearía una sensación de frustración y fracaso. Al contrario un reto con poco desafío provoca aburrimiento.

2.2.2 Sistemas de recompensas justas.

Hace referencia a los sistemas de salarios y políticas de ascensos, los cuales tienen que ser percibidos como justos por parte de los empleados, con el fin de que se sientan satisfechos, además no deben permitir ambigüedades. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Los atributos de contenido dicen que una conducta es importante, mientras que los atributos de intensidad especifican cuán importante es tal o cuál conducta. Cuando los individuos entran en una organización lo hacen con nociones de lo que debe hacerse y no debe hacerse, lo cuál implica valores de correcto e incorrecto. Es decir los valores cubren la racionalidad y la

⁵ ROBBINS. Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1999. Pág. 26 Octava Edición.

objetividad lo cual influye en las actitudes y comportamiento de los individuos.

2.2.3 Condiciones favorables de trabajo:

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

2.2.4 Colegas que brinden apoyo.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión. El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

2.2.5 Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Un alto acuerdo entre personalidad y puesto de trabajo da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las solicitudes de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán desempeñarse mejor en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

2.3 Factores Psicológicos que afectan el Trabajo.

Dentro de los factores psicológicos tenemos:

- a) Aburrimiento
- b) Monotonía
- c) Fatiga
- d) Estrés

A continuación daremos una explicación de cada uno de los factores y cómo estos influyen en la satisfacción de las personas y cómo contribuyen a mejorar su calidad de vida dentro como fuera de la organización.

2.3.1. Aburrimiento.

Para Schultz: "El aburrimiento también llamada fatiga mental suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas poco atractivas" ⁶(SCHULTZ,1998,Pág.328), que coincide con Encarta que establece que el aburrimiento es "La probabilidad de desarrollar una lesión por sobrecarga de trabajo y de número de horas dedicadas a esta acción repetitiva." ⁷(ENCARTA, 2002).

⁶ SCHULTZ. Duane. Psicología Industrial. España. Macgraw Hill 1998 Pág. 328 a la 329 Tercera Edición.

⁷ ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta 2002. 1993= 2001 Microsoft Corporación. Reservados Todos los Derechos

Existen varios factores para que las personas se aburran en su trabajo. A continuación mencionaremos algunos de ellos:

2.3.2 Iluminación.

La iluminación en el campo de trabajo influye para que una persona se sienta aburrida o hasta fatigada. Si un trabajador se encuentra laborando en un lugar a media luz, esto le dará pauta a que le comience a dar sueño o se sienta fatigado.

2.3.3 Ventilación.

La ventilación es uno de los puntos más importantes que se deben tomar en cuenta en una industria. Las personas se sienten fastidiadas cuando hace mucho calor. Si la ventilación es adecuada, esto ayudará a que las personas se mantengan más activas.

2.3.4 La música.

Ésta ayuda notablemente a que una persona no se aburra en su trabajo, las personas prefieren escuchar música para poderse distraer un poco y no encontrar su trabajo monótono y sin motivación. Es recomendable que la música no sea muy acelerada si las edades de los trabajadores son muy variadas, ni tampoco muy tranquila, porque originaría que el personal se durmiera. Si la música es adecuada, se mejorará notablemente la producción.

2.3.5. Relaciones humanas.

Es bueno que se permita, dentro de la industria, que las personas desarrollen amistades, en un lugar de trabajo donde no se permite conversar mucho con los compañeros, es más difícil laborar, sin embargo, no se debe caer en la exageración.

Entre los métodos utilizados para contrarrestarlo tenemos:

- Ampliar las tareas y las exigencias de los puestos mediante un adecuado programa de enriquecimiento del trabajo

- Modificar las condiciones físicas y sociales del empleado.
- Los descansos bien programados
- La rotación del personal a través de los diferentes puestos
- Enseñar al personal el valor y el significado de su trabajo.

Todos estos métodos tienen como objetivo mejorar la calidad de la vida laboral de las personas a través del enriquecimiento del trabajo logrando aumentar así el nivel de su satisfacción y de su desempeño.

2.3.6 Monotonía:

Es un estado de actividad disminuido relativamente pasajero, temporal, caracterizado por sentimientos de aburrimiento, apatía, indiferencia y retardo de la conducta reactiva, abulia (apatía) e inclusive estados hipnoides. Este término es utilizado para describir aquellas actividades laborales que se caracteriza por sus tareas repetitivas y sin ningún atractivo; las mismas que exigen poco de los recursos y competencias por parte del personal, a tal punto que les puede llegar a producir inquietud, tristeza y fastidio de lo que están realizando, perjudicando así el bienestar de la persona y de su trabajo.

Su origen puede darse por:

- Realización de tareas que no exigen de mucho esfuerzo físico y mental de las personas.
- La ausencia de un control permanente por parte del personal en el transcurso del proceso.

- La falta de estimulación sensorial, y las limitaciones de movimientos y desplazamientos corporales.

Signos que presenta:

- Disminución de la frecuencia cardíaca, el oxígeno y del tono muscular.
- Aumento de la presencia de errores en la ejecución de las tareas.
- Falta de atención y concentración
- Disminución de la productividad y por ende de la calidad de los resultados. Su aumento o disminución dependerán en gran parte de las acciones correctivas que tome la empresa para evitar su presencia en el personal.

Las precauciones que ayudaran a impedir que se prolonguen:

- Incrementar en lo posible un mayor control por parte del trabajador en las actividades que realiza en su trabajo aumentando así una mayor responsabilidad.
- Mejorar el ambiente físico de la empresa, en lo que se refiere al color y a su decoración como también el empleo de música donde sea posible y beneficioso.
- Tener un adecuado manejo de los períodos de trabajo en lo que se refiere a turnos y a los descansos y sobre todo ver la posibilidad de incluir en lo posible ejercicios físicos en estos últimos.

2.3.7 Fatiga:

Schultz lo define como "Un efecto común que se presenta en todas las actividades que requieren esfuerzo y tensión con presencia de agotamiento corporal o mental que se produce por consecuencia de la realización de un trabajo o de un esfuerzo" ⁸(SCHULTZ, 1998, Pág.333). La fatiga se caracteriza por la incapacidad para realizar tareas físicas con el ritmo o con la fuerza habitual y por una mayor lentitud de los procesos racionales que pueden ocasionar un fallo de la memoria.

Existen dos tipos de fatiga: La fatiga Psicológica que tiene un parecido con el aburrimiento y la fatiga fisiológica que se origina por un excesivo uso de los músculos. Las dos tienden a influir en las personas dándose una disminución como es el de disminuir de su rendimiento, aumentar sus errores en las actividades que realiza, ausentismo, rotación del personal y a incrementar el índice de accidentes.

Sus signos objetivos son los siguientes:

- Disminución de la capacidad del trabajo individual
- Aumento de los fallos y errores.
- Disminución de la atención.
- Retardo de la ejecución de las operaciones y tareas.
- Incremento de la frecuencia y duración de las pausas o descansos.

Sus síntomas:

- Sentimientos de cansancio (fatiga)
- Dolores musculares
- Cefalea
- Sensación de embotamiento intelectual = (desgaste Intelectual.)

⁸ SCHULTZ. Duane. Psicología Industrial. España. Macgraw Hill 1998. Pág. 333 Tercera Edición.

Entre los métodos más utilizados para combatirla está una adecuada distribución de los horarios, los mismos que deben contar con descansos previamente establecidos de acuerdo al horario establecido y a las necesidades del área o departamento. De igual modo debe procurarse en lo posible establecer una correcta organización del trabajo a fin de evitar movimientos y operaciones sin ningún resultado. El trabajador debe ser ubicado en su puesto de trabajo de acuerdo a sus capacidades físicas e intelectuales que se requieran para dicho puesto.

2.3.8 El estrés:

Sólo en años recientes la sociedad ha comenzado a presentar la debida atención a la importante influencia que tiene el estrés sobre la salud de las personas, en su desenvolvimiento de las distintas actividades que realiza y su impacto que tiene dentro de la economía.

A partir de este interés se han venido realizando varios estudios, propuestas y estrategias con el fin de moderar las pérdidas económicas que produce y sobre todo con el afán de mejorar la calidad de vida de las personas.

Según ROBBINS.- " Es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante." ⁹(ROBBINS, 1999, Pág.652).

⁹ ROBBINS. Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1999. Pág. 652 - 653 Octava Edición

Al estrés se lo puede clasificar en dos partes:

➤ **El eustress o estrés Positivo.**

Es al que se lo considera como el motor para la acción, el que impulsa a las personas a responder a los requerimientos y exigencias de su entorno.

➤ **El distress o estrés negativo.**

Cuando el clima laboral que rodea a la persona impone un número de respuestas para las cuales la persona no se encuentra capacitada o no posee las habilidades.

Son múltiples e innumerables los posibles factores estresores que pueden ocasionar un desequilibrio de la persona, entre las exigencias del medio por una parte y las necesidades y aptitudes por otra, las que pueden llegar a generar una mala adaptación, presentando como posibles consecuencias respuestas patológicas de tipo emocional, fisiológico y de comportamiento.

Causas de Estrés.- Existen varios acontecimientos que son capaces de originar estrés en la persona, a estos se los conoce con el nombre de estresores; a continuación algunos de ellos:

1. Ambiente laboral inadecuado.
2. Sobrecarga de trabajo
3. Alteración de ritmos biológicos
4. Responsabilidades y decisiones muy importantes.
5. Estimulación lenta y monótona
6. Evaluación del rendimiento
7. El papel del empleado dentro de la organización
8. Conflicto de papeles
9. Trabajos en líneas de montaje
10. Contacto continuo con una persona tensa
11. Promoción Profesional

Síntomas de Estrés.- Los síntomas que presenta son muy diversos, pero generalmente están relacionados tanto con el estado físico como emocional del sujeto, iniciándose por el estado o vivencia de tensión interna, acompañado de una cierta intranquilidad motora en cuanto a la

realización de su tarea, a demás de la presencia de una extensa gama de síntomas somáticos asociados o desencadenados por estados emocionales (Síntomas Sicosomáticos). Como explicamos anteriormente en el estrés existe una alteración del organismo ante la presencia de un estímulo y como resultado se presentan los siguientes síntomas:

- Fisiológicos
- Psicológicos
- Comportamiento.

a) Síntomas Fisiológicos.- El estrés puede crear cambios en su metabolismo como también:

- Incrementar el ritmo del corazón y de la reparación
- Incrementar la presión sanguínea
- Presencia de dolores de cabeza
- Incluso tendencia a sufrir ataques del corazón

b) Síntomas Psicológicos.- Estos síntomas están estrechamente relacionados con el trabajo y pueden llegar a causar insatisfacción de el mismo, además la persona puede experimentar lo siguiente:

- Presencia de Ansiedad
- Angustia
- Nerviosismo
- Insomnio
- Irritabilidad
- Pérdida del interés

c) Síntomas de Comportamiento.- Dentro de este se incluyen:

- Cambios en la productividad
- Ausentismo y rotación de personal
- Cambio en sus hábitos alimenticios
- Incremento del consumo de tabaco o alcohol

- Su habla se hace más rápida
- Presenta desordenes en el sueño

En conclusión: el aburrimiento, la monotonía, la fatiga y el estrés son factores perturbadores. Si el trabajo es monótono, puede ser debido a la naturaleza repetitiva del mismo o a que el trabajador no experimente progreso, estos son los causantes de que el trabajador vea sus funciones como poco atractivas por lo tanto esto evita que rinda al 100%. Los gerentes tendrían que tomar en cuenta estos puntos y tratar de hacer más ameno el trabajo. Todos estos factores pueden influir en la falta de Satisfacción del personal ya que no existen oportunidades de superación para el talento humano

2.4 Teoría de las necesidades de Maslow

“No solo de pan vive el hombre”



Abraham Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la **Jerarquía de Necesidades** que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

2.4.1 Necesidades Fisiológicas:

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, *también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad.*

2.4.2 Necesidades de Seguridad:

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, al caos.

2.4.3 Necesidades Sociales:

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

2.4.4 Necesidades de Reconocimiento:

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

2.4.5 Necesidades de auto superación:

También conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.



En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- 1) Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
- 2) El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.
- 3) A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades

de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas a la conservación personal.

4) A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lentamente las necesidades secundarias: sociales, surgen las necesidades de estima y de autorrealización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, mientras que las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de autorrealización son complementarias a las de estima. Los niveles más elevados de necesidades solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o a un nivel de necesidades de estima. Es una conquista individual.

5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía trazada por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes (que acompaña a otra); sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6) Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperactiva, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

Relación de la teoría de Maslow con el ambiente laboral

FACTORES DE LA TEORIA	AMBIENTE LABORAL
Autosuperación	<ul style="list-style-type: none"> *Oportunidades para realizar trabajos creativos. *Dominio y desempeño. *Libertad para tomar decisiones
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Símbolos de posición *Mayor grado de autoridad *Oportunidad y participación. *Reconocimientos y recompensas
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> *Oportunidad para Interactuar con otros miembros del equipo. *Ser aceptado como miembros activo del equipo. *Alta moral de grupo
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> *Antigüedad en el puesto *Programas de seguro y bienestar. *Condiciones laborales seguras
Fisiológicos	<ul style="list-style-type: none"> *Sueldos y salarios. *Herramientas que faciliten el trabajo. *Métodos de trabajo eficiente

CAPITULO III

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 Concepto de comunicación organizacional.

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación organizacional ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades progresivas en la organización.

La comunicación organizacional sirve según Kreps a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido. La comunicación humana es también para el autor el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización. Afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Kreps explica que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias. En el concepto de comunicación organizacional de Kreps se puede reconocer desde el inicio de su explicación una modalidad persuasiva, basada en los efectos, de la comunicación, su planteamiento puede identificarse fundamentalmente con los modelos funcionalistas de la comunicación. Su concepción enumera una serie de funciones adjudicadas a la comunicación organizacional: recolección de información por los miembros de la organización; logro de metas individuales y de la organización; coordinación de dichas metas; ayudar a dirigir los cambios

organizacionales; influir en los individuos, etc. Pero quizás sea la importancia otorgada a la adaptación como mecanismo facilitado por la comunicación, lo que en mayor grado identifique a la propuesta de Krepes con el funcionalismo. Nótese que se refiere a la comunicación considerándola como un mecanismo de adaptación crucial para los miembros de la Organización y para las Organizaciones. El autor destaca la manera apropiada con que la comunicación permite a los integrantes de una organización responder a las restricciones impuestas por la organización. De tal forma, no habría posibilidad de cambio, sólo de adaptación funcional a los cambios internos o del entorno organizacional.

3.1.2 Objetivo de la comunicación organizacional.

Aristóteles definió el estudio de la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance. Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador; sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

3.1.3 Comunicación organizacional y sus funciones.

La comunicación organizacional, cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional, información.

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La motivación fomenta la comunicación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el

reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidad sociales. La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Un punto interesante es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantallas digitales o videoconferencias) tanto dentro de nuestro país como con el extranjero.

Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y es indispensable para la empresa u organización.

Por eso, hoy día, no sólo se piensa en la capacitación técnica. Se entiende que es importante invertir en capacitación dirigida hacia los trabajadores, como única forma de armonizar el proyecto de vida de cada persona del compromiso con la empresa y el trabajo.

3.1.4 Importancia de la comunicación organizacional.

Gracias a la comunicación es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicaciones), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido.

Se ha demostrado que en las grandes ciudades, la mayoría de la gente pasa aproximadamente el 70% del tiempo que está despierta en alguna forma de comunicación, ya sea leyendo, escuchando, hablando o escribiendo.

Una buena comunicación organizacional permite:

- Un proceso de inducción o bienvenida para el nuevo personal de la institución.
- Cumplimiento de procedimientos.
- Resolución de problemas interpersonales.
- Capacitación al personal según sus necesidades.
- Espacios para la integración del personal.
- Se evita desinformación y circulación de rumores sobre la situación laboral del personal.

3.1.5 Características de la comunicación organizacional.

Para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización debe cumplir con las siguientes características:

1. **Abierta:** tiene como objetivo el comunicarse con el exterior, esta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

2. **Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

3. **Flexible:** permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

4. **Multidireccional:** esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

5. **Instrumentada:** utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

3.1.6 El propósito de la comunicación debe ser.

1. Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.
2. Lo suficientemente específico
3. Compatible con las formas en que se comunica la gente.

3.1.7 Perspectivas de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

1. **Comunicación Interna:** son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

2. Comunicación Externa: todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

3. Relaciones Públicas: son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que tiene la organización.

4. Publicidad: son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

5. Publicidad Institucional: se considera como una herramienta de las relaciones públicas: ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

A modo de conclusión

Podríamos decir que la Comunicación incluye un amplio abanico de posibilidades y de niveles, es la común unión, que implica nada menos que una puesta en común entre dos personas, es decir es la mera información, pasando por diferentes estadios de profundización.

En investigaciones se indica que la mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas. Como los individuos se comunican casi un 70 por ciento de sus horas de vigilia (escriben, leen, hablan, escuchan), es razonable concluir que una de las fuerzas que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación

No puede haber grupos sin comunicación, entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Pero la comunicación no es solo la transmisión de ideas es también llegar a entenderlas. De tal manera de que una idea por buena que sea resultará inútil hasta que esta llegue a ser transmitida y los demás lleguen a entenderla, aunque en teoría la

comunicación perfecta nunca se alcanza ya que cada uno de nosotros tenemos diferentes percepciones e interpretaciones.

No podemos hablar de Comunicación Organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de lo siguiente:

Cultura. (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Organización. Ello define quienes somos.

Estructura. Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.

Estrategia. Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas. **recursos**(habilidades) Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.

Procedimientos. Formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.

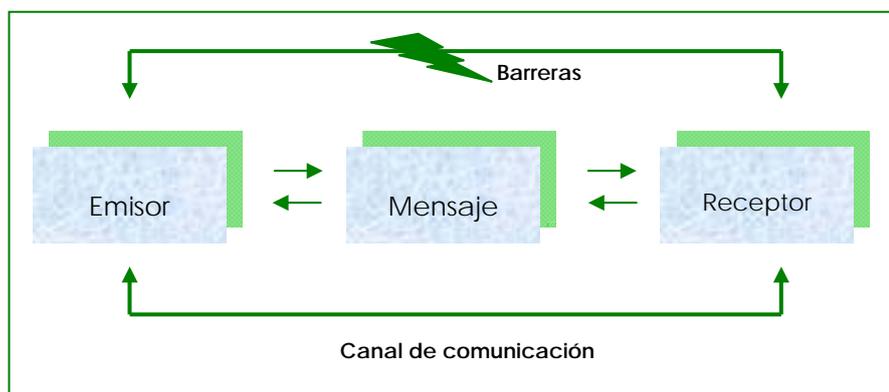
Personal. (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que pide el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.

Estilo de dirección. Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que

busque retos y afronte los oportunos riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

3.2 Proceso de comunicación tradicional.

Un proceso de comunicación ha sido descrito históricamente en términos de un modelo de conducto. En este modelo tradicional, la comunicación representa como una tubería o conducto por medio del cual la información y su significado se transmiten de una persona a otra.



El **emisor**, actúa como el que inicia el proceso de comunicación y expresa el mensaje al receptor.

El **receptor**, es aquel a quien se dirige el mensaje quien lo interpreta y a su vez puede o no volver a emitir un nuevo mensaje.

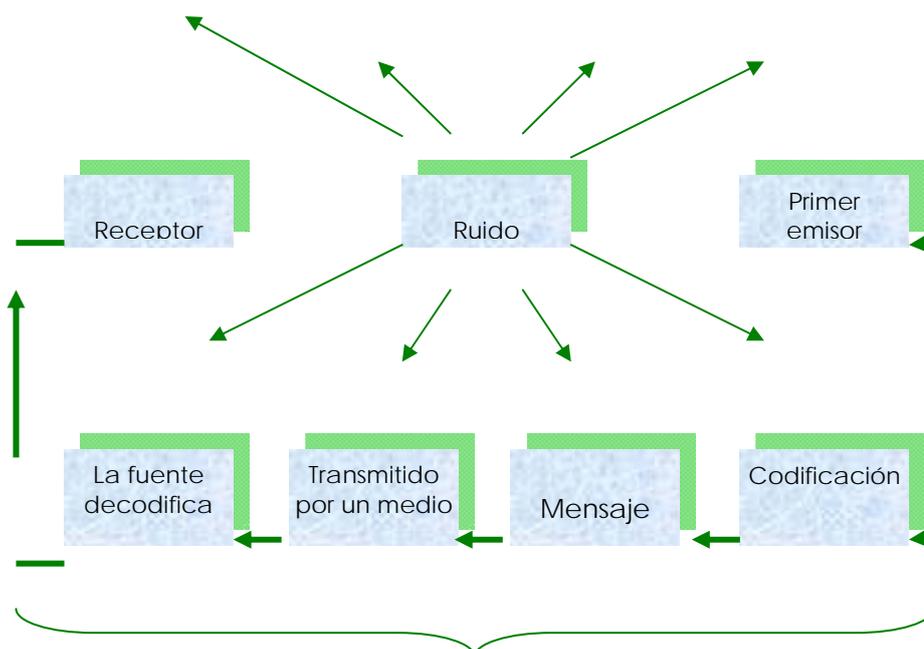
El **mensaje**, es el producto real de la comunicación, es lo que se comunica.

El **canal**, es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por el emisor. La organización por lo general establece los canales a través de los cuales se transmite el mensaje, y transmite los mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros.

3.2.1 Proceso de comunicación por percepciones.

Recientemente los especialistas en la comunicación han rechazado el modelo de conducto por basarse en supuestos poco reales. Así por ejemplo, el modelo del conducto parte del supuesto de que la comunicación transfiere significados intencionales de una persona a otra. De ser cierto este supuesto, la mala comunicación no existiría y no habría necesidad de preocuparse de no ser tan bien interpretado. Nos limitaríamos a decir o a escribir lo que quisiéramos, dando por sentado que el receptor entiende exactamente el significado que pretendemos comunicar.

Como se sabe, la comunicación no es tan simple, la comunicación está plagada de defectos. Al reconocerlo los investigadores han comenzado a considerar la comunicación como una forma de procesamiento social de la información, en la que los receptores interpretan los mensajes procesando la información cognitivamente. Este punto de vista condujo al desarrollo de un **modelo de comunicación de percepciones**, que describe la comunicación como un proceso en el que los receptores crean significados en sus propias mentes. Examinemos brevemente los elementos del modelo de proceso de comunicación de percepciones, que está representado en la siguiente figura.



3.2.2 Elementos de la comunicación por percepciones.

Emisor. El emisor es un individuo, un grupo o una organización que desea o intenta comunicarse con un receptor particular. Los receptores pueden ser individuos, grupos u organizaciones.

Codificación. La comunicación comienza cuando un emisor codifica una idea o pensamiento. La codificación traduce los pensamientos mentales a un código o lenguaje que otros puedan entender. Es típico que los gestores codifiquen sus mensajes utilizando palabras, números, gestos, señales no verbales como expresiones faciales o dibujos.

El mensaje. El producto de la codificación es un mensaje. Hay dos puntos importantes que es preciso tener presentes en los mensajes. En primer lugar, los mensajes contienen más de lo que parece. Los mensajes pueden contener agendas ocultas y activar reacciones afectivas o emocionales. El segundo punto a considerar es que el medio utilizado para transmitir un mensaje ha de estar de acuerdo al carácter y con la importancia del mismo.

Elección de un medio. Los directivos pueden comunicarse a través de una variedad de medios. Entre los medios potencialmente utilizables se incluyen conversación cara a cara, llamadas telefónicas, correo electrónico, memorandos o cartas escritas, fotografías o dibujos, reuniones, tableros de avisos, diagramas y gráficos. La elección del medio apropiado dependerá de una serie de factores, como la naturaleza del mensaje, el propósito del mismo, el tipo de audiencia a la que se dirige el mensaje, la proximidad o lejanía de la audiencia, el horizonte temporal para la difusión del mensaje y las preferencias personales.

Todos los medios presentan ventajas e inconvenientes. Las conversaciones cara a cara, por ejemplo suelen ser útiles para comunicar asuntos sensibles o importantes, así como para asuntos que requieren feedback e interacción intensa. El teléfono constituye un medio rápido, conveniente y privado, pero

no puede transmitir información no verbal. Aunque escribir memorandos o cartas requiere mucho tiempo, constituyen un medio muy adecuado cuando es difícil o no es prudente encontrarse con la otra persona, cuando se considera importante guardar las formalidades o conservar una prueba escrita o cuando la interacción cara a cara no es necesaria para llegar a un entendimiento. Se hablará más adelante sobre la elección de los medios.

Decodificación. La decodificación es la versión de la codificación por parte del receptor. La decodificación consiste en traducir los aspectos verbales, orales o visuales de un mensaje a una forma que pueda ser interpretada. Los receptores se apoyan en el procesamiento social de la información para determinar el significado de un mensaje al decodificarlo o descifrarlo. La decodificación es un contribuyente clave para el mal entendimiento en la comunicación intercultural, ya que la decodificación que realiza el receptor está sujeta a valores sociales y a variables culturales que el emisor puede desconocer. Aprender más sobre valores y normas culturales es un factor clave para mejorar la comunicación entre diferentes culturas.

Creación de un significado. A diferencia del supuesto del modelo de conducto según el cual el significado se transfiere directamente del emisor al receptor, el modelo de percepciones se basa en la creencia de que un receptor crea en su mente el significado de un mensaje. La interpretación que el receptor realiza de un mensaje diferirá con frecuencia del significado pretendido por el emisor. A su vez, los receptores actúan de acuerdo con sus propias interpretaciones y no con las del comunicador.

Feedback. Es la respuesta del receptor al mensaje recibido, al llegar a este punto del proceso de comunicación, el receptor se convierte en emisor, específicamente, el receptor codifica una respuesta y la transmite a continuación al emisor original. Este nuevo mensaje es a su vez decodificado e interpretado. Como puede apreciarse en este análisis, la retroalimentación sirve para comprobar el grado de comprensión del

mensaje y da al emisor una idea de exactitud con que se ha entendido su mensaje.

Ruido. Representa cualquier otra cosa que interfiera con la transmisión de un mensaje. Afecta a todas las conexiones del proceso de comunicación. El ruido incluye factores tales como el deterioro del discurso, conexiones telefónicas defectuosas, escritura ilegible, problemas auditivos, visuales, etc.

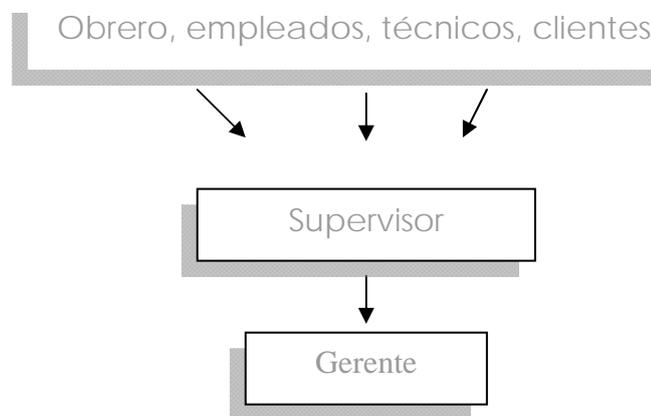
3.3 Canales formales de comunicación.

Los canales formales de comunicación son las sendas oficiales prescritas por la dirección de la organización. Estos canales formales siguen por lo general la cadena de mando de la organización. La comunicación puede ser ascendente, descendente, u horizontal, y además, oral, escrita, o no verbal.

3.3.1 Comunicación ascendente.

La información fluye de abajo arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de estos a los niveles de dirección recibe el nombre de comunicación ascendente ya que este tipo de comunicación es necesaria para que los gestores puedan evaluar la eficiencia de la comunicación descendente y, además para que los trabajadores adquieran conciencia de que son parte importante de la organización. Son muchos los tipos de mensajes que fluyen hacia arriba figurando entre ellos las sugerencias para introducir mejoras, la manera de pensar y de sentir acerca del trabajo o sobre la organización, problemas o quejas, solicitudes y respuestas a la comunicación descendente. Muchos trabajadores presentan dudas sobre inquietudes que deben hacerles a sus superiores, así debería implementarse la comunicación ascendente como medio para eliminar el miedo a la organización.

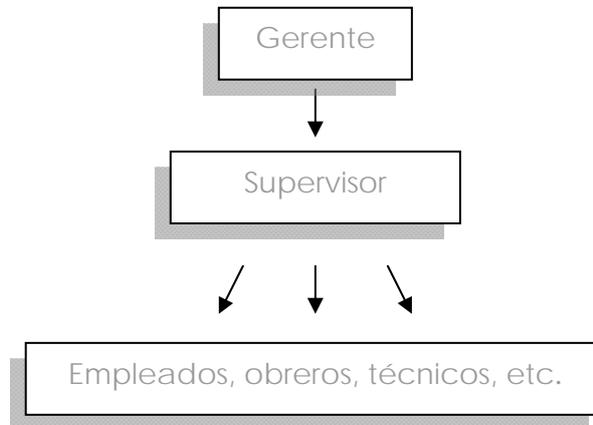
La comunicación ascendente suele ser víctima de distorsiones de diferente índole para que los administradores la encuentren más aceptable. Los trabajadores pueden resistirse a informar sobre diferentes problemas si creen que los administradores les culpen. Los administradores deberán crear un ambiente de confianza en el que los trabajadores puedan comunicar buenas o malas noticias. Los trabajadores con autoridad delegada, posiblemente comunicarán información más exacta que los trabajadores comunes. Los administradores demuestran que valoran la comunicación ascendente acatando y valorando la información proporcionada por los trabajadores, así como también dando una solución con rapidez.



3.3.2 Comunicación descendente.

La información que fluye de arriba abajo a lo largo de la línea jerárquica de la organización, desde los directivos y supervisores hasta los subordinados es la comunicación descendente. Este tipo de comunicación no siempre es la más adecuada, ya que los trabajadores necesitan más información que la que les proporcionan las instituciones para el trabajo. Necesitan conocer lo que hacen los demás miembros de la organización. Sin embargo, la comunicación descendente es importante por cuanto sin la comunicación apropiada desde los niveles de mando, el personal puede estar desinformado y desconectado del resto de la organización y sentirse insatisfecho en su trabajo. Los gestores han de resolver el problema de discernir el tipo de información que hay que comunicar a sus subordinados y

la medida en que deben hacerlo. Un exceso de información, sobretodo si es irrelevante, corre peligro de ser relegada al olvido.



3.3.3 Comunicación horizontal.

Son todos los mensajes que fluyen entre individuos del mismo nivel organizacional. Forma parte de ésta, la reunión de personal, las interacciones frente a frente, información mediante notas, memorandos, e-mails. Es importante para coordinar las actividades de cada uno de los departamentos que, aún formando parte de una misma institución, son unidades independientes con fines comunes.

La comunicación organizacional se ha dado más entre administradores que entre empleados, pero ahora las instituciones han ido adoptando los equipos de trabajo de tal manera que es frecuente llamar a los empleados de diferentes departamentos para que trabajen conjuntamente en un proyecto común.



3.4.4 Comunicación Oral.

Se produce cuando se emplea la palabra hablada para llegar a transmitir un mensaje. Las conversaciones pueden realizarse de diferentes maneras como: personalmente, por teléfono, o a través de otros elementos que permiten a los individuos hablar entre si. La comunicación oral facilita un interacción inmediata de doble dirección entre las personas.

3.3.5 Comunicación Escrita.

La Comunicación escrita son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en tableros de aviso y cualquier otro medio de transmisión de palabras o símbolos. Se utiliza por que es tangible y verificable y tanto el emisor como el receptor guardan un registro. A demás es práctico pues uno es más cuidadoso con la palabra escrita que con la oral, es así que la comunicación escrita es meditada, lógica y clara.

3.3.6 Comunicación No Verbal.

Es aquella donde las personas revelan algo más que el lenguaje hablado. Como son los gestos, expresiones faciales, lenguaje corporal, esto transmite lo que se piensa y siente. El tono de voz también es parte de la comunicación no verbal, ya que esta expresa distintos sentimientos.

El lenguaje no verbal estudia todas las formas de comunicación donde no interviene el habla. El lenguaje no verbal es el principal vehículo de las emociones y es mucho más confiable que el verbal, aunque para muchas personas es muy difícil prestar atención a los movimientos voluntarios e involuntarios que hacen las demás personas y al mismo tiempo escuchar lo que tratan de decir, sin que uno de los dos aspectos quede un poco descuidado por eso es nuestra obligación como psicólogos no solo poner atención a aquello que las personas dicen sino también a lo que no dicen pero expresan con gestos , movimientos etc.

Escuchar atentamente es quizá una de las habilidades más importantes en nuestra vida de relación y podemos analizarla desde dos puntos de vista, el del lenguaje del cuerpo y el de la disposición interna.

Hay cinco características que denotan una persona atenta desde el punto de vista del lenguaje del cuerpo.

1) Dirección.- El eje de sus hombros esta lo más paralelo posible al eje de los hombros de su interlocutor.

2) Apertura.- Sus miembros no están entrecruzados, esto denota que es sincero y que nada teme.

3) Relajación Sus músculos no están tensos, esto denota tranquilidad, ausencia de temor, incluso igualdad.

4) Inclinación.- El eje de la columna vertebral se inclina hacia el interlocutor como diciendo "no quiero que nada de lo que dices se me escape". Hay un movimiento hacia el interlocutor. Si el eje de la columna está inclinado hacia atrás, la persona no quiere prestar atención.

5) Ojos en contacto.- "Los ojos son el espejo del alma", el contacto entre los ojos posibilita la comunicación de las existencias. Su dominio es de la mayor importancia.

3.4 Ventajas de cada tipo de comunicación.

3.4.1 Comunicación ascendente.

Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Con este tipo de comunicación se evita el miedo del personal a la organización y pueden emitir con total confianza sus inquietudes.

3.4.2 Comunicación descendente

Es la comunicación que fluye a nivel de grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. El personal está informado y conectado con la organización.

3.4.3 Comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

3.4.4 Comunicación oral.

Es más rápida, existe retroalimentación proporciona mayor cantidad de información en menos tiempo

3.4.5 Comunicación escrita.

Existe un registro de la comunicación permanente, tangible y verificable. El contenido del mensaje es más riguroso y preciso, lógico y claro.

3.4.6 Comunicación no verbal.

Este tipo de comunicación nos permite tener un espejo sobre nuestros pensamientos y sentimientos, sirve también de complemento de la comunicación verbal y la enfatiza.

3.5 Factores que incrementan la comunicación en el trabajo

- **Confianza.** La confianza entre jefes y colaboradores es la característica básica de los mejores lugares para trabajar.

En el centro de nuestra definición de un gran lugar para trabajar un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan está la idea de que un gran lugar para trabajar se mide por el grado de confianza entre los colaboradores de la empresa.

- **Estabilidad.** Una buena estabilidad laboral permitirá que el trabajador labore sin temores o miedos; de tal manera que esto servirá como referencia para que exista una identificación con la empresa, dando lugar una mejor calidad en el trabajo.

- **Remuneración.** Una remuneración justa de acuerdo a las obligaciones incentivará al trabajador a velar por su cargo.

- **Ambiente laboral agradable.** El lugar de trabajo es en donde más tiempo de nuestras vidas pasamos, de tal manera que si el ambiente laboral no es el más apto es un hecho que va a afectar al rendimiento y comunicación del trabajador.

3.6 Factores que disminuyen la comunicación en el trabajo

Los factores que reducen la probabilidad de que la comunicación sea exitosa comúnmente se denominan barreras para la comunicación, aquí a continuación los tipos de barreras que existen en las organizaciones.

3.6.1 Barreras Institucionales.

No se planifica la comunicación.

Selección del medio ambiente.

Desconfianza. La credibilidad de un mensaje esta en función de la credibilidad del emisor en la mente del receptor.

Evaluación prematura, temor, amenaza.

3.6.2 Barreras Personales.

Las barreras personales son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico y otros factores.

Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica entre individuos, semejante a la distancia física. Las emociones actúan como filtros de percepción en prácticamente todas las comunicaciones.

3.6.3 Barreras Físicas.

Las barreras físicas son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es un ruido repentino que distrae, se debe entender por ruido cualquier cosa que perturbe la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor la distancia entre las personas, los muros, por lo general, los individuos advierten la presencia de interferencias físicas e intentan contrarrestarlas.

3.6.4 Barreras Semánticas.

La semántica es la ciencia del significado, en oposición a la fonética, la ciencia de los sonidos. Generalmente todas las comunicaciones se realizan por medio de los símbolos (palabras, imágenes y acciones); estos símbolos son sencillamente para que el receptor los decodifique e interprete. La barrera semántica es el resultado de las limitaciones de los símbolos con lo que nos comunicamos, los símbolos tienen muchos significados lo que obligan a elegir uno de ellos. La semántica constituye un reto difícil de vencer cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí.

3.6.5 Como lograr una comunicación Eficiente.

El éxito en las organizaciones se debe a la consecución de los planes establecidos y se logra en parte por una comunicación eficiente, que permita que la información fluya en todos los niveles de la organización. A continuación se presentan algunas recomendaciones.

Planifique que estrategia de Comunicación va a seguir.

- Determine a que tipo de personas va ser dirigido el mensaje, quién debe comunicar, a quién, que es lo que debe comunicar, y cuando.

- Ordene las ideas antes de comunicar.

- Analice con que intención envía la comunicación

- Determine el tipo de ambiente organizacional en que será recibido su mensaje.

- Estime los posibles resultados de su mensaje.

- Preocúpese de la presentación, estructura, tamaño de su mensaje.

- Los mensajes deben ser claros, fáciles de entender, utilizando el menor número de palabras, y estas deben ser conocidas por quién recibe la comunicación.

- Escoja el momento para transmitir el mensaje.

- La comunicación efectiva exige seguimiento

- Trate que sus decisiones y acciones sean congruentes con la comunicación

➤Aprenda a escuchar a los demás. Escuchar adecuadamente ayuda a los receptores a comprender con exactitud la idea que el emisor los pretende transmitir. Se oye con el oído, pero se escucha con la mente.

➤Establezca un seguimiento y auditoría de los sistemas de comunicación.

3.7 Concepto de relaciones humanas.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes que resultan de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad completamente diferente, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de identificarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

En las empresas surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al gerente obtener mejores resultados de sus empleados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de un clima laboral donde cada individuo es estimulado a expresarse según lo crea conveniente y correcto.

Una continua mejora de las relaciones humanas entre los individuos permite bajar los niveles de tensión y estrés en el trabajo, dando lugar a un ámbito de mayor colaboración satisfacción, fomentando la creatividad e innovación, generando menos roces y resistencia al cambio, evitando las

confrontaciones, y como es obvio, incrementado en gran forma la motivación.

No es lo mismo para una persona ir todos los días a trabajar por la necesidad de conseguir los medios de subsistencia, pero debiendo sufrir la existencia de un entorno agresivo, confrontativo, que hacerlo en un ambiente cálido, comprensivo, amistoso y respetuoso del otro y su diversidad cultural, étnica. En el primer caso se genera un ámbito de baja productividad, acompañado de disputas, alto ausentismo, bajos niveles de calidad, y poca contribución a la empresa, mientras que en el segundo de los casos se dan condiciones aptas para el trabajo en equipo, la participación activa, una mayor labor de inter apoyo entre sus integrantes, un ámbito de alta productividad y calidad, donde el todo supera a la suma de sus partes, diciéndolo en pocas palabras se da un ámbito propicio para la *excelencia*.

El proceso debe comenzar sin lugar a dudas por el respeto que desde lo alto de la organización debe bajar hacia los niveles inferiores, el respeto y sensibilidad humana de los superiores, el supervisor debe velar por el respeto de los subordinados entre sí y de estos para con los clientes, proveedores, propietarios y otros supervisores de la organización. Es sobre la base del respeto mutuo que se construyen las empresas de excelencia, y sólo llegando a ser una empresa de excelencia se puede pretender ser altamente competitivas en a mediano y largo plazo. Mejores relaciones llevan a una mejor comunicación entre sus miembros y una mejor comunicación entre sus miembros da lugar a un mejor ambiente laboral.

Mejores relaciones humanas darán por un lado lugar a una menor rotación de personal, y por otra a un mejor servicio a los clientes con lo cual se tendrá a su vez una mayor lealtad de estos últimos. Ambas lealtades, de empleados y clientes generan menores costos e incrementan la rentabilidad.

Como puede apreciarse las mejores relaciones humanas en la empresa no son una cuestión menor, no es simplemente una mera cuestión filosófica o humanística, se trata del éxito y supervivencia de la organización. Por ello una de las nuevas funciones de los actuales y futuros supervisores será la de estar continuamente al tanto de los problemas entre el personal o de estos para con agentes externos a la entidad, adoptando una actitud de continua superación, con lo cual contribuye a mejorar el ámbito laboral y consecuentemente a obtener los beneficios arriba apuntados.

Términos tales como "ambiente laboral" y "relaciones humanas" se conocen desde hace aproximadamente cuarenta años. Antes le interesaba poco a la dirección de muchas empresas si los trabajadores se sentían cómodos o no en ellas. Hoy ya existe el concepto de que una empresa con mal ambiente de trabajo apenas podrá sobrevivir. Durante siglos se consideró al trabajo como una pena, una dura necesidad; actualmente muchos asesores empresarios son de la opinión de que en lo futuro las compañías sólo podrán ser más competitivas si logran que sus colaboradores encuentren *alegría* en sus tareas.

A pesar del tiempo transcurrido aún existe la mentalidad e idea de considerar a los individuos como simples mecanismos a ser reemplazados, y de los cuales debe extraerse el máximo provecho al margen de su salud física y mental. La nueva fórmula del éxito es: "*Mejores Relaciones Humanas contribuyen a una Mayor Rentabilidad*" ¹⁰ . Descuidar éste punto de las entidades es correr el riesgo de que sus bases estructurales se vean corroídas y degradadas.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml>

3.7.1 Las relaciones humanas en el Trabajo

Entre los factores más importantes que influyen en esta situación, se pueden mencionar los siguientes:

- Personalidad del individuo.
- Características Biográficas.
- Antecedentes laborales.
- Factores familiares.
- Experiencias previas.
- Tipo de trabajo que se desempeña y supervisión que recibe.
- Características del equipo de trabajo.
- Políticas de la empresa y condiciones físicas de trabajo.

Los beneficios que se obtienen con relaciones humanas satisfactorias son múltiples, pero entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- Mayor eficiencia en el trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Mayor satisfacción y motivación del personal.
- Mejor integración del personal.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo.
- Mayor comunicación
- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores.
- Reducción de problemas humanos como (ansiedad en el trabajo, disminución de rumores)
- Mayor compromiso por la calidad y productividad.

Buscamos entonces, tener buenas relaciones en el trabajo, fundamentalmente para:

- a. El logro eficiente de los objetivos institucionales o empresariales.
- b. La integración y el desarrollo de los individuos.

Es indudable que las buenas relaciones humanas tienen un fin en sí mismas, pero esto no significa que no produzcan a su vez ciertos efectos y resultados. Es preciso recordar que todo Jefe tiene relaciones personales

con: colaboradores, supervisores, jefes del mismo nivel y personas ajenas a la empresa (proveedores, clientes, técnicos, etc.)

TODO JEFE PARA LOGRAR RELACIONES HUMANAS PRODUCTIVAS DEBE ADOPTAR UNA ACTITUD POSITIVA, PROPICIAR UNA COMUNICACIÓN CLARA Y HONESTA, ALENTAR LA PARTICIPACIÓN Y CREAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA.

Realizando una pequeña síntesis de las relaciones se puede manifestar que son las relaciones entre personas de diferente sexo, edades, con diferencias, que muchas veces conviven formalmente en una misma casa, en un mismo sitio de trabajo, o que comparten alguna actividad social. Por ello, las bases de la conducta humana (orgánicas, psíquicas y sociales) determinan el proceso de comunicación.

3.7.2 Como influyen las Relaciones Humanas en el trabajo.

Las relaciones humanas son fundamentales entre los miembros de una organización, ya que gracias a ellas se logra mantener un ambiente laboral agradable y de cordialidad, las relaciones humanas deberían ser fomentadas permanentemente en las organizaciones ya que su influencia será siempre provechosa, estas van a permitir que exista mayor comunicación entre jefes y trabajadores, esto hará sentir al trabajador importante para la empresa.

Sólo por medio de la comunicación interactuante puede haber Relaciones Humanas que aseguren un claro entendimiento entre los padres e hijos, maestros y alumnos, hermanos entre sí, amigos, compañeros de estudios, de trabajo, etc. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el hombre, es necesaria la comunicación y con ella la interacción, ya que el ser humano no puede vivir aislado porque es por naturaleza un ser sociable.

Sobre la base de esta comunicación se establece la interacción social y se transmiten deseos, sentimientos, ideas, información y opiniones.

➤ Las Relaciones Humanas son consideradas como: Las acciones que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. De allí que en el mismo momento en que se establece contacto con otro ser humano.

➤ Es el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos.

➤ Son las normas que regulan la intervención, las personas y los grupos.

➤ Es el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones, obrero, patronales ó bien se les confunde la administración de personal.

Es preciso recordar que cada persona es diferente y que esas diferencias es el producto de diversas culturas y ambientes familiares, que cada persona posee diferentes personalidades, habilidades, gustos, actitudes, en estos factores se encuentra la edad, el sexo, la apariencia física, la educación, la religión, la política, etc.

3.8 Conclusiones del experimento de Hawthorne.

Los experimentos de Hawthorne demostraron que el comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Para Mayo, la situación de los trabajadores dentro de las organizaciones es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional y entender mejor el comportamiento organizacional. Por lo tanto, debido a que el poder que el grupo ejerce para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la gerencia no puede seguir tratando a los trabajadores como personas aisladas, sino como miembros de grupos de trabajo sujetos a las influencias de estos grupos.

Lamentablemente, a más de 70 años de los descubrimientos de Mayo sobre los grupos informales, los administradores actuales siguen ignorando su presencia y su influencia en la empresa. Sin embargo, coexistiendo paralelamente con la organización formal, los grupos informales continúan

definiendo las normas de conducta de sus miembros, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, sus valores, sus creencias y sus expectativas. Es tiempo de reconocerlos. Es tiempo de romper paradigmas.

“Una alta productividad a menudo esta asociada con recompensas tales como mayores beneficios, reconocimiento y posibilidades de promoción, y con el logro de valores laborales importante para el trabajador como éxito y logro. A su vez estos factores pueden conducir a una mayor Satisfacción Laboral siempre y cuando dicha productividad no suponga un esfuerzo demasiado elevado ni ponga en peligro las relaciones familiares”.

¹¹(RODRIGUEZ,1999,Pág. 263).

¹¹ RODRIGUEZ. Fernández. Andrés. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Madrid. Pirámide. 1999. Pág. 263. Primera Edición.

CAPITULO IV

MARCO INVESTIGATIVO

4.1 Datos generales de la organización en estudio.

La Asociación de empleados Municipales (ADEM) de Cuenca, fue creada en el año de 1962, con el fin de prestar servicios a los empleados y trabajadores de la Institución, para lo cuál al momento cuanta con 350 afiliados a este organismo, quienes reciben beneficios con créditos conseguidos por ADEM que facilita al empleado conseguir bienes y servicios cuando los necesite; desde hace unos años atrás este organismo funciona en su propio local ubicado en las calles Rocafuerte y García Moreno esquina.

Es necesario señalar que a más de los ingresos propios que percibe esta Asociación por motivos de arriendo de local también existen ingresos como los de las multas y una partida otorgada por el municipio mediante un presupuesto que es aprobado por el Concejo Cantonal cada año.

Actualmente ADEM cuenta con un directorio elegido de entre los socios que conforman este organismo representado por el Abogado Xavier Peralta como presidente quien se encarga de llevar las diferentes solicitudes e inquietudes al señor Alcalde o al seno del Concejo dependiendo de la prioridad del asunto a tratarse.

4.2 Justificación del diagnóstico.

La Satisfacción Laboral y Comunicación Organizacional son la base de la fuerza inductiva que hace que las personas actúen, gente satisfecha trabaja más y mejor en el cumplimiento de sus funciones.

Se observa en la Asociación de empleados Municipales, que su funcionario principal (presidente), busca dentro de las normas y reglamentos existentes dentro de este organismo, satisfacer las necesidades de los socios, no consigue que exista la satisfacción completa de todos los socios ya que existe incumplimiento en algunos proyectos, que no han sido ejecutados de acuerdo a los convenios existentes, con esta tesis , pretendemos entregar información para los jefes departamentales de tal manera que cambie su percepción acerca de este tema y miren al personal como seres con virtudes y debilidades más no como máquinas de producción. Comprender al personal y motivarlo es obligación de la institución.

4.3 Objetivos del estudio.

3. Identificar los factores que causan la insatisfacción y falta de comunicación del personal.
4. Establecer los factores más relevantes de Satisfacción Laboral y *Comunicación Organizacional de ADEM*

4.4 Herramientas utilizadas.

- Entrevista. Se aplicará a todo el personal de ADEM
- Talleres de Diagnóstico de Satisfacción Laboral y Comunicación Organizacional

4.5 Entrevista estructurada.

La entrevista Psicológica es una técnica que permite recolectar información sobre el tema que estamos investigando, su mayor reto es que sea confiable y lo mas amplia posible. Se desarrolla en el marco de la relación que se da entre el entrevistador y el entrevistado y es considerada como una modalidad de las relaciones interpersonales.

Su realización contribuye a conocer cuál es la imagen que tienen los trabajadores de aspectos tanto organizacionales como organizativos, además su satisfacción con el trabajo, conflictos e intereses y sus relaciones entre la vida laboral y extra laboral, etc. He utilizado un tipo de entrevista estructurada la misma que se basa en un marco de preguntas predeterminadas como: satisfacción laboral, comunicación, relaciones personales, posibilidades de asenso entre otras.

4.6 Información cualitativa sobre los talleres realizados.

Se realizaron aproximadamente 30 talleres de Satisfacción y Comunicación Organizacional, en los mismos que se utilizó dinámicas, reflexiones y charlas.

Cada taller contaba aproximadamente con un número de 10 personas, estos talleres se realizan en las instalaciones de ADEM. En un inicio los socios de ADEM mostraban resistencia a estos talleres, afortunadamente a medida que conocían de que se trataba se pudo obtener mucho provecho de los mismos.

Los talleres constaban de 4 partes fundamentales.

La primera parte era la presentación del taller en donde se daba a conocer de qué se trataba y que se pretendía hacer con el mismo.

Luego venía la parte teórica de los talleres en donde se trataban temas de satisfacción, comunicación, trabajo en equipo, relaciones humanas, etc.,

Siguiendo con el mismo se procedía a la práctica de los talleres aplicando lo indicado en la parte teórica, esto se realizó mediante dinámicas de grupos.

Para finalizar se presentaba una reflexión, y se daba un feedback con el personal que asistía a los talleres, así también se les entregaba una hoja en donde nos podían exponer las influencias positivas y negativas de este taller, había un espacio para sugerencias, mediante estas encuestas anónimas se pudo valorar que los talleres fueron del agrado de la mayoría de los socios de ADEM e incluso habían solicitado que los volviéramos a realizar.

Luego de realizar estos talleres se realizó las entrevistas a cada socio de ADEM

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANALISIS

5.1 Resultados.

De acuerdo a los talleres, entrevistas y los resultados tabulados respecto a la Satisfacción Laboral y Comunicación Organizacional se pudo conocer que el nivel en el que se encuentran éstos es en un nivel medio ya que dentro del tema de Satisfacción podemos ver que existen factores que reducen la satisfacción tales como:

Remuneración,

Trato de los directivos para con los trabajadores,

No existe una buena comunicación,

Falta de interés por parte del departamento de Recursos humanos en los trabajadores,

Factores políticos,

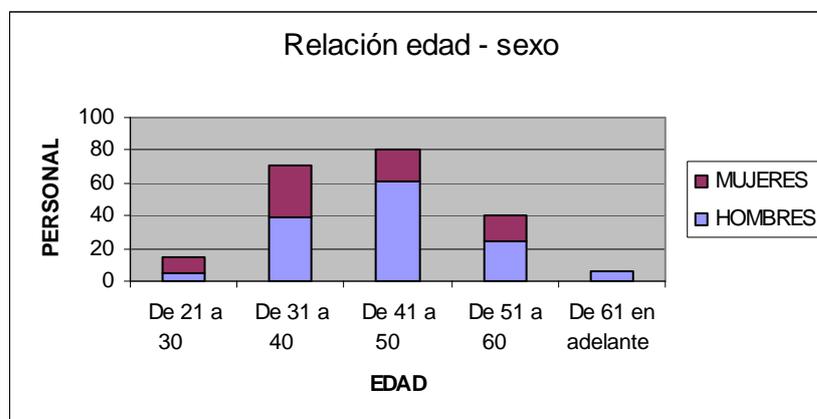
- Hay una fuerte resistencia al cambio por parte de las personas que laboran por muchos años en la I Municipalidad de Cuenca, dando lugar a una falta de compromiso con esta institución, lo que se pudo observar es que no existe un trabajo en equipo sino hay mucha individualización, falta de coordinación entre departamentos y sus integrantes.
- También se pudo conocer que la comunicación que se maneja es una comunicación Horizontal es decir solo a Nivel de los Directivos, ya que el común de los trabajadores no tienen conocimiento de lo que acontecen en la Institución, en algunas ocasiones me expusieron que se sentían relegados ya que nunca pedían sus opiniones.
- En relación al género encontramos mayores colaboradores masculinos, representando así a un valor inferior el público interno femenino, este dato nos proporciona gran información, considerando que el género implica

formas y estilos de pensamiento, sentimientos, actuaciones y formas de comportamiento, los mismos que difícilmente se les puede tratar como masas, es entonces necesario aceptar las diferencias, y las individualidades para poder mantener relaciones interpersonales adecuadas.

- El nivel de instrucción del público interno de ADEM, representa a profesionales de tercer y cuarto nivel, este factor es positivo, considerando que la instrucción es un referente de mayor interés por desarrollar el aprendizaje, además que se puede generar planes de educación continua y de preparación para los planes de sucesión. (esta información la encontrarán en las recomendaciones).
- La Investigación demostró que existen problemas de conductas adictivas, conflictos familiares una disminución de la productividad.
- Por la falta de involucramiento que tiene ADEM con los empleados se pudo determinar que esta es una consecuencia para que los empleados no asistan a los eventos sociales realizados por ADEM dando lugar a una falta de compañerismo entre ellos, por esta razón ADEM debería contar con las herramientas adecuadas para conseguir un mayor sentido de pertenencia a esta asociación.
- Estos factores dan como resultados una Satisfacción laboral y una Comunicación Organizacional Media

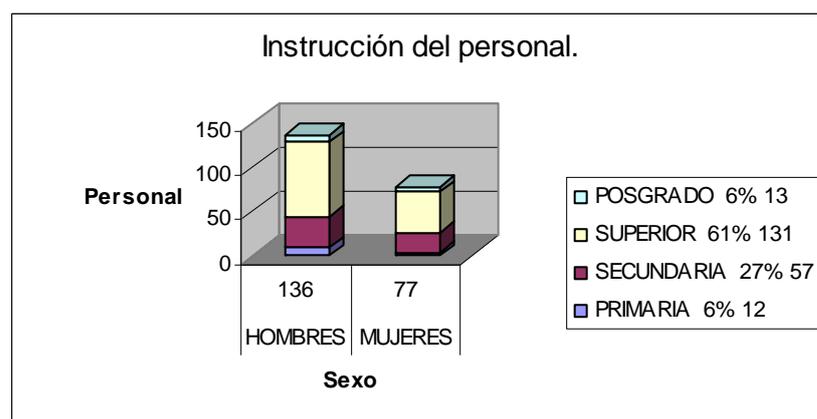
5.2 Análisis de los gráficos estadísticos.

GRAFICO 1.1



De acuerdo al trabajo realizado, observamos que el personal de ADEM, está formado principalmente por personas adultas que van desde los 31 a los 50 años, sin embargo hay personas jóvenes recién llegadas y también adultos a punto de jubilarse, al mismo tiempo las personas con más edad son del sexo masculino con relación al personal nuevo donde las mujeres están en mayor número

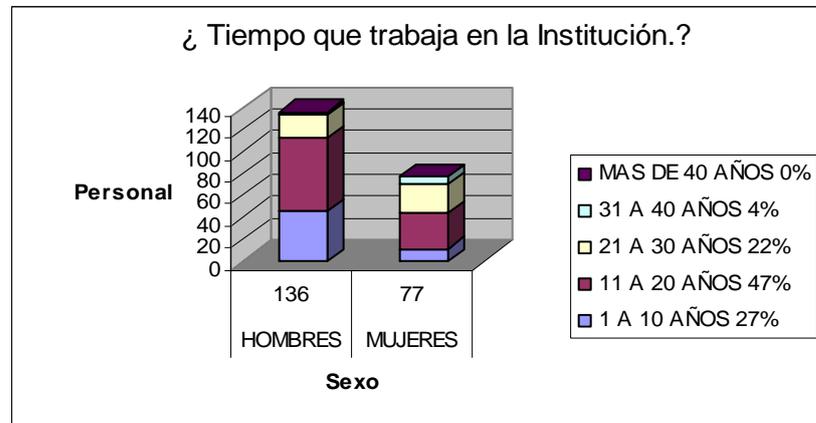
GRAFICO 1.2



Este gráfico demuestra que el nivel educativo de los integrantes de de la Ilustre Municipalidad de Cuenca mejora cada día, demostrando que más de la mitad del personal presentan estudios de secundaria, miembros con niveles superiores o de postgrado están en aumento. Si hacemos relación

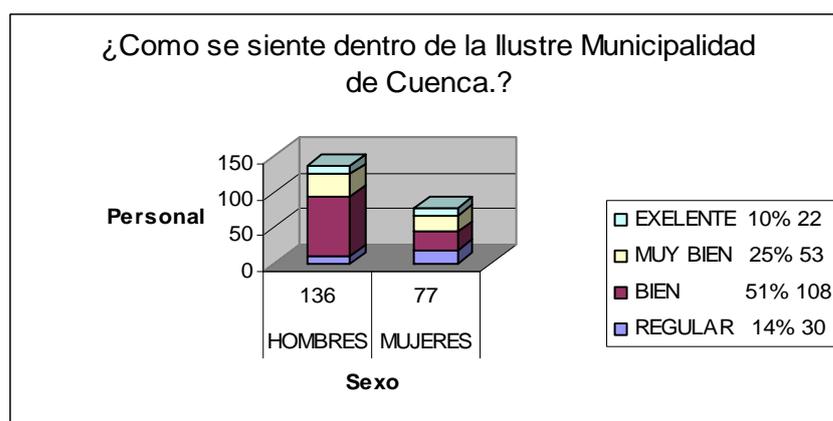
con el sexo, observamos que existe una similitud en relación al número de sujetos encuestados entre hombres y mujeres

GRAFICO N 1.3



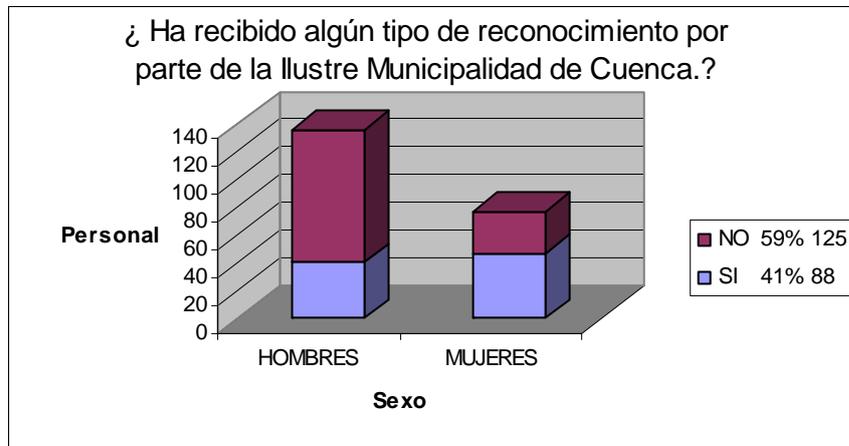
Más de la mitad de integrantes de ADEM (74%) están entre 1 y 20 años de servicio, existe un número considerable de personas que han brindado de 21 a 40 años de servicio (26%), y un sujeto con más de 41 años de servicio, son personas que han hecho carrera en la Institución y que muchos de ellos ingresaron cuando eran muy jóvenes, de tal manera que esto implica el grado de identificación y compromiso con su trabajo dando lugar a una participación activa en el mismo. Con respecto al sexo, el tiempo de trabajo en la Institución está bien repartido entre hombres y mujeres.

GRAFICO 1.4



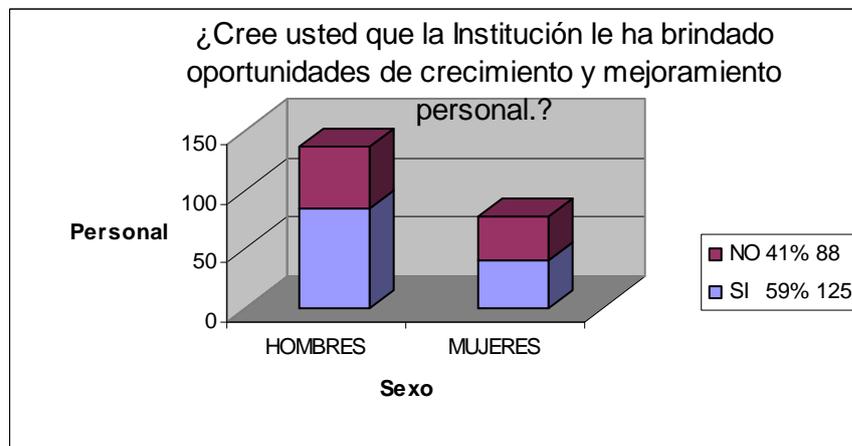
Este gráfico nos demuestra que si bien trabajan en una institución seria y estable, apenas el 10% mencionan sentirse EXELENTE y el 25% MUY BIEN en la I. Municipalidad de Cuenca; el 51% de trabajadores mencionan sentirse BIEN, y un número importante el 14% REGULAR, en la misma institución,

GRAFICO N 1.5



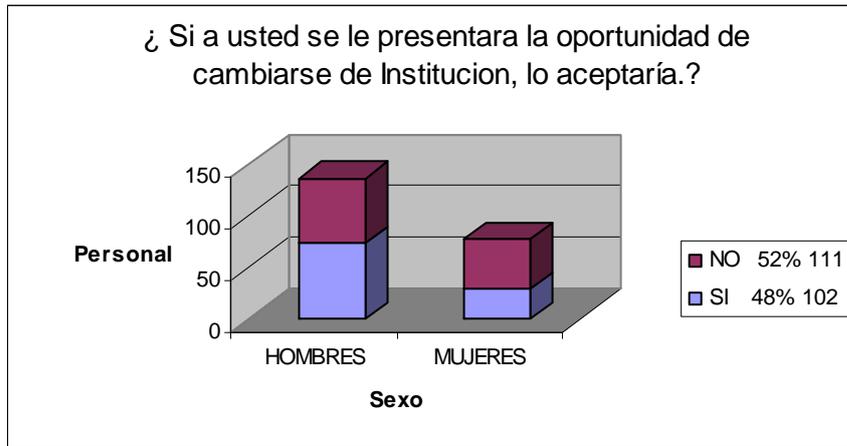
Con este cuadro podemos observar que el 59% del personal no ha sido reconocido por su labor, mientras que el 41% si ha recibido el estímulo necesario para desempeñar su labor.

GRAFICO 1.6



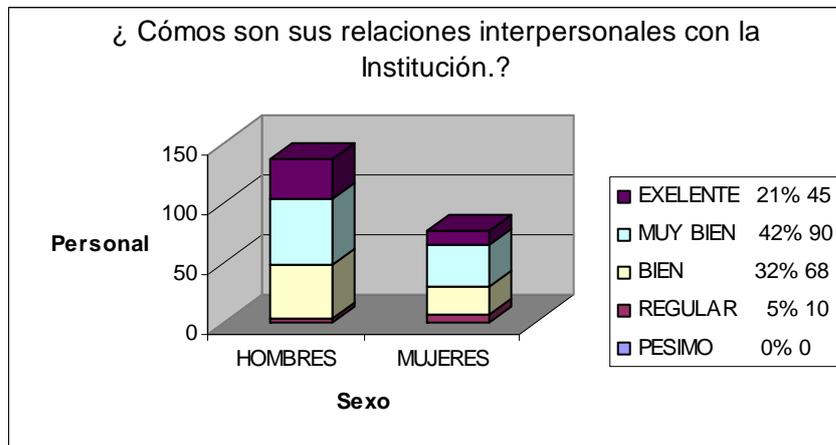
Este cuadro nos demuestra que el 59% si consideran a la Institución como un ente generador de oportunidades y crecimiento personal, pero así también el 41% de personas se siente aislado y no comparte con el sentir del primer grupo se tiene que analizar estos resultados ya que un personal satisfecho contribuye con la empresa de manera eficiente.

GRAFICO 1.7



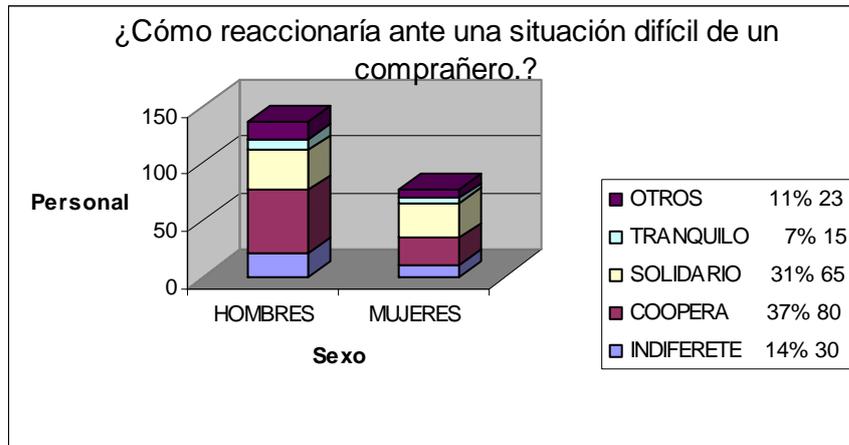
Sin dudar un importante número de trabajadores (48%) al plantearles esta pregunta accedieron a responder que si se cambiarían de trabajo, lo que demuestra la falta de compromiso del trabajador con respecto a la institución, no existe un verdadero sentido de pertenencia, pero también existe un 52% que respondieron que no se cambiarían de Institución.

GRAFICO 1.8



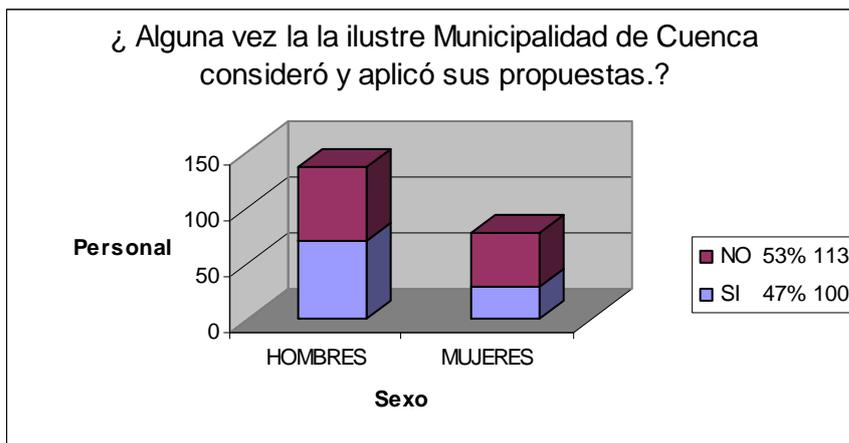
Este gráfico demuestra que existe un buen grupo de compañeros de trabajo que tienen buenas relaciones interpersonales, sin embargo existe también un grupo que no es pequeño que no tiene afinidad con el personal con el que labora diariamente.

GRAFICO 1.9



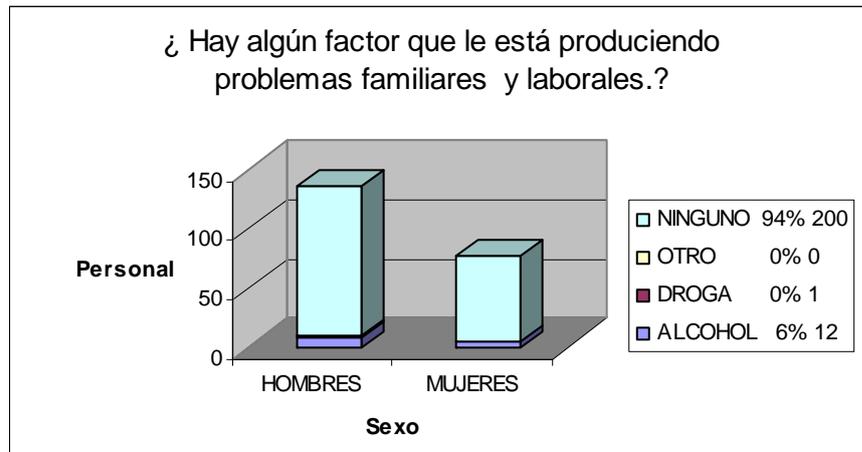
En este grafico demuestra que ante una situación difícil con un compañero reaccionan con solidaridad y cooperación, pero también podemos ver que hay compañeros que prefieren no intervenir en esto, en todo caso lo que si hay que resaltar es el alto grado de solidaridad y cooperación que existe entre los miembros de conforman cada uno de los departamentos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca.

GRAFICO 2.1



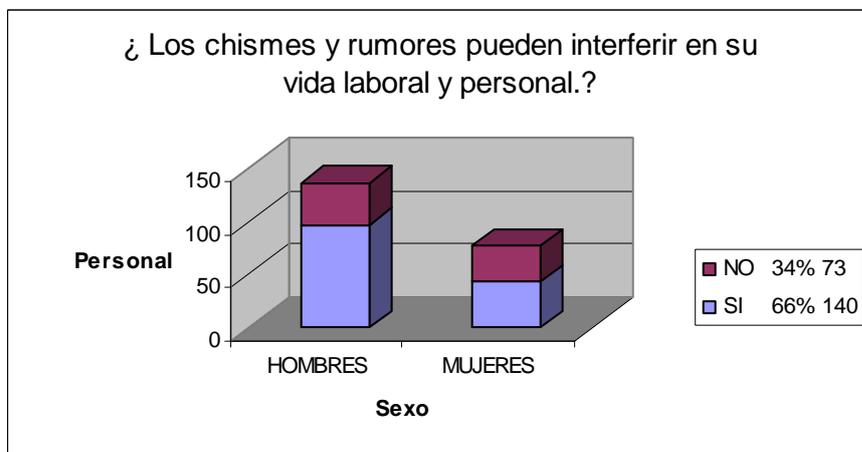
Este cuadro nos indica la poca importancia que dan los Directores de los diferentes departamentos hacia ciertas ideas y propuestas efectuadas por sus empleados, el 53% de estos contestó que nunca se tomaba en cuenta las propuestas emitidas por el personal, un 47% dijeron que si consideraban y aplicaban sus propuestas.

GRAFICO 2.2



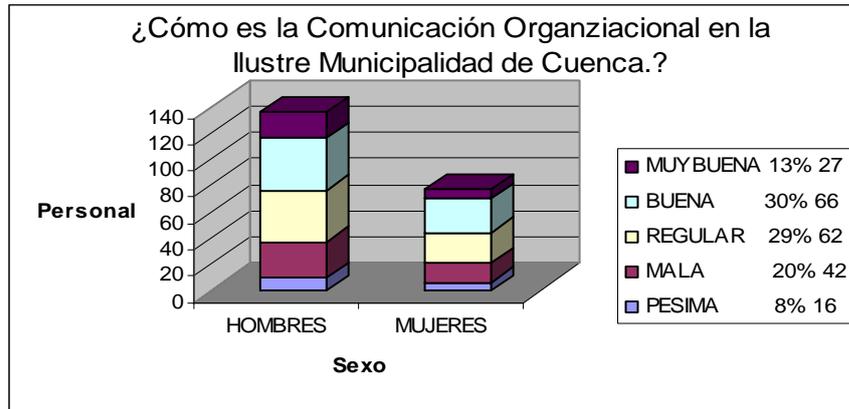
En el grupo de personas investigadas, se pudo conocer que existe una parte muy pequeña (6%) consume droga y licor, es evidente que la gran mayoría (94%) nos contestó que no tenían ningún problema que se vincule a lo antes mencionado.

GRAFICO 2.3



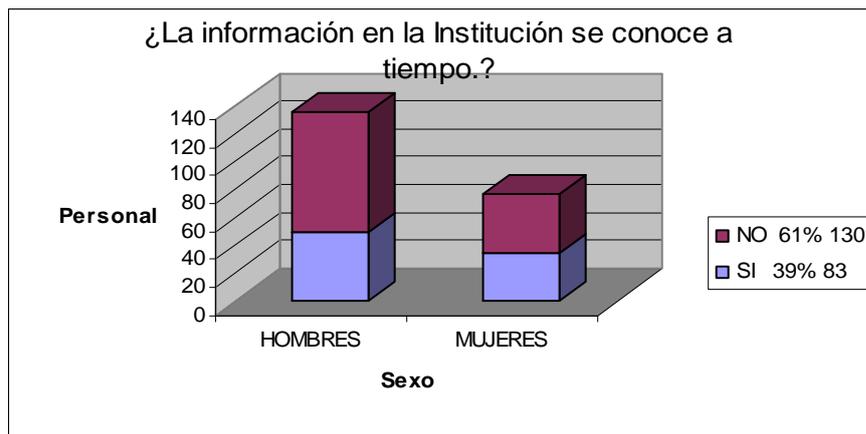
La falta de comunicación formal enviada desde los Directores a los trabajadores, determina la creación y difusión de comunicación informal (chismes) que afectan directamente el desempeño de los trabajadores. El 66% nos han contestado que si pueden interferir en su vida tanto laboral como personal y un 34% no daban crédito a éstos.

GRAFICO 2.4



En este cuadro es fácil observar que en la Ilustre Municipalidad de Cuenca no existe una buena Comunicación Organizacional, este es un punto muy delicado que los directivos deberían tomar en cuenta, ya que la comunicación es uno de los pilares fundamentales de cualquier empresa y que apenas un 13% nos contestó que es muy buena y un 30% nos contestó que es buena, el 57% esta conformado por regular, mala, pésima, es un parámetro que debería ser muy bien analizado para poder encontrar la manera de mejorar la comunicación en cada departamento que conforman La Ilustre Municipalidad de Cuenca..

GRAFICO 2.5



Este cuadro nos indica y corrobora la conclusión anterior, en vista de que la información de los directores a los trabajadores no llega a tiempo, mientras que los comentarios llegan primero. Un 61% nos indican que no existe una comunicación adecuada, apenas un 31% consideran que la información si llega a tiempo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones relacionadas con las fortalezas y oportunidades de ADEM

Fortalezas y Oportunidades:

➤ El nivel de satisfacción de los colaboradores de ADEM es mediana lo que indica que con mayor compromiso por parte de la Gestión de Talento Humano y de los Líderes de la Institución se puede estimular a la pertenencia con el trabajo y la institución, además recordemos que es necesario involucrar emocionalmente y mentalmente con lo que es y para que está la Institución.

➤ Los socios de ADEM indican que si existen oportunidades de crecimiento y ascensos para el personal, pero indican que estos se dan de manera desordenada y no planificada.

Amenazas y Debilidades:

➤ Los reconocimientos no son valorados y lo utilizan como un referente de estudio en la institución, este factor es preocupante considerando que si no tomamos en cuenta las ideas y proyectos de nuestro personal, corremos el riesgo de inhibir la creatividad de los mismo, perjudicando el desarrollo y crecimiento de la institución, recordemos que los cargos y funciones mientras mayor creatividad tienen, el proceso de desarrollo es mejor.

➤ Toda organización por pequeña o grande que sea debería preocuparse por la calidad de vida de los colaboradores, y esta Institución no es la excepción. La calidad de vida es un deber y obligación de todos los que conformamos una organización. Los resultados en relación a esta pregunta indican que existe un porcentaje considerable que no está conforme con

lo que esta recibiendo en relación a su calidad de vida. Es necesario entonces tomar muy en cuenta este factor para evitar generar mayores conflictos que deformen el equilibrio institucional.

➤Podemos citar como una debilidad que pronto se puede convertir en una amenaza los resultados relacionados con las posibilidades de cambio de trabajo, las personas que se sienten parte de institución, difícilmente pensarían buscar nuevas oportunidades fuera de la organización, al contrario existen socios que el porcentaje representa que si hay interés por cambiarse de trabajo.

➤A pesar de tener colaboradores de tercer y cuarto nivel de educación, la Institución no se preocupa de generar mayores conocimientos en el personal. La formación de los clientes internos debería tener una frecuencia elevada, considerando que los cambios que se generan en las ciencias, tecnologías etc., nos obliga a estar siempre capacitados y entrenados para enfrentar esos retos.

➤Las relaciones interpersonales según los resultados del diagnóstico, indican que existe una mala relación entre la mayoría de los colaboradores, este factor si no se soluciona rápido seguro atraerá mayores conflictos que puedan perjudicar a la estabilidad de la institución, La mayoría de las Instituciones prefieren dejar pasar los problemas generados por las malas relaciones interpersonales, sin embargo en el momento que se ha generado problemas de mayor intensidad, es cuando quieren actuar, y puede ser demasiado tarde.

➤La mala comunicación organizacional (interna y externa), los rumores y chismes, el poco interés por los problemas de los compañeros de trabajo suelen ser consecuencias de la mala relación interpersonal, estos factores son fundamentales eliminar de lo contrario será muy difícil generar climas y ambientes laboral saludables.

➤La comunicación de la institución es deficiente, lo que refleja que en la mayoría de los casos los colaboradores no se enteran de lo que sucede con la organización, y por otro lado es más difícil que se interesen por las actividades que se planifican si no existe la información adecuada.

6.2 Recomendaciones

Después de realizar este trabajo de investigación en la I Municipalidad de Cuenca específicamente en ADEM (Asociación de Empleados Municipales) podemos recomendar.

➤Que los directivos ayuden a potencializar las cualidades y talentos de todos y cada uno de los empleados municipales para ser una fuerza productiva constante y efectiva.

➤El Departamento de Recursos Humanos debe ser un apoyo para el personal en donde consigan comprensión, apoyo, y no solo ser un departamento que maneje la parte administrativa y se olvide del desarrollo personal.

➤Planes Back Ups y sucesión: Un plan Back Ups es su proceso de preparación y adiestramiento para las personas que pueden ocupar posibles posiciones jerárquicas superiores. Estos planes solo pueden llevarse a cabo identificando perfiles ideales de los colaboradores que pueden ser sucesores de estos cargos.

➤Apoyo a la formación continúa (según Perfiles Ideales VS Reales)

➤Proyectos de reinducción: Es necesario generar un proceso de reinducción para todo el personal del Ilustre Municipio de Cuenca, ya que es importante que el personal se informe de todos los cambios generados en relación a todos los procesos institucionales, este generará un mayor involucramiento mental y emocional. (Nadie ama lo que no conoce).

- Realizar este tipo de talleres no solamente a los trabajadores de ADEM sino también a los directivos ya que sería de mucho provecho conocer los problemas que aquejan a su personal, y trabajar en estos brindando soluciones viables.
- Fomentar la Comunicación directa con el trabajador, para que este sin temor pueda opinar acerca de sus problemas laborales.
- Crear un departamento Psicológico con profesionales en esta área ya que de acuerdo a las sugerencias de los empleados se vio que es necesario potencializar el factor humano en la institución
- Realizar las capacitaciones previo un estudio de las necesidades ya que en muchas ocasiones se han dado capacitaciones que no han sido necesarias para el personal.
- “ADEM” debe volverse más activo y fomentar las relaciones humanas entre sus socios, ya que de esta manera se los motivará y se sentirán importantes para esta Asociación.
- El pago de la remuneración se podría realizar en base a logro de objetivos, ya que en las entrevistas se pudo detectar un gran descontento en cuanto a este tema.
- Otorgar los incentivos o reconocimientos de acuerdo a un diagnóstico de las necesidades ya que cada individuo es un ser bio- psico - social diferente.

ANEXOS

6.3 Anexos

Anexos 1

1. Modelo de Entrevista.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
CARRERA PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL
ENTREVISTA PSICOLOGICA.

1. Edad
2. Sexo
F M
3. Religión
4. Nacionalidad
5. Estado Civil
Soltero Casado Divorciado Unión Libre Viudo
6. Instrucción
Primaria Secundaria Superior Postgrado Otros
7. Tiempo que trabaja en la Ilustre Municipalidad de Cuenca.
De 1 a 10 años
De 11 a 20 años
De 21 a 30 años
De 31 a 40 años
Más de 41 años
8. ¿Como se siente usted dentro de la Ilustre Municipalidad de Cuenca?
Regular Bien Muy bien Excelente
9. ¿Se siente identificado con la Ilustre Municipalidad de Cuenca?
Si No

10. ¿Ha recibido algún reconocimiento por parte de la Ilustre Municipalidad de Cuenca?

Si No

11. ¿Cree Usted que esta Institución le ha brindado oportunidades de crecimiento mejoramiento personal?

Si No

12. ¿Cree Usted que la Ilustre Municipalidad se preocupa por la calidad de de vida del personal?

Si No

13. ¿Si a usted se le presentara la oportunidad de cambiarse de Institución lo aceptaría?

Si No

14. ¿Se interesa por actualizar sus conocimientos de tal manera que le permitan desempeñarse mejor en su trabajo?

Si No

15. ¿Como son sus relaciones interpersonales con los miembros de su departamento?

Excelentes Muy buenas Buenas Regular Pésima

16. ¿Como reaccionaría frente a una situación difícil que pueda presentarse en su trabajo o con sus compañeros?

Indiferente

Cooperación

Solidaridad

Otros

17. Algunas vez la Institución consideró y aplicó sus propuestas

Si No

18. Hay algún factor que le produce problemas con su familia y trabajo.

Alcohol
Droga
Otro
Ninguno

19. ¿Su estado de salud es?

Bueno Malo

20. ¿Los chismes y rumores pueden interferir en su vida laboral y personal?

Si No

21. ¿ Como es la comunicación organizacional en la Ilustre Municipalidad de Cuenca?

Muy buena
Buena
Regular
Mala
Pésima

22. ¿La información en la Institución se conoce a tiempo?

SI NO

ANEXO 2

2. Modelo de Conclusiones finales.

CONCLUSIONES FINALES SOBRE LOS TALLERES DE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1) ¿Qué influencias positivas tiene este taller con respecto a su trabajo?

2) ¿Qué influencias negativas tiene este taller con respecto a su trabajo.

3) Sugerencias

BIBLIOGRAFIA

6.4 Bibliografía

Bibliografía

BLUE L. Milton . TAYLOR James. Psicología Industrial Sus fundamentos teóricos y sociales. México. Trillas. 1990. 872 páginas. Segunda Edición.

CONCHA. Colanje. El poder de la Comunicación inteligente. España. Prentice Hall. 2004. 277 páginas. Primera Edición.

DUBIH. Robert. Organización como ambiente biblioteca de Administración de personal y Relaciones Humanas. México. Continental. 1999. 226 páginas. Primera Edición.

ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta 2002. 1993= 2001 Microsoft Corporación. Reservados Todos los Derechos

FURNHAM. Adrián Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México. Oxford University Press México, S.A. 735 páginas. Primera Edición.

IVANCEVICH. John M. Lorenzi Peter. Skinner Steven J. Gestión Calidad y Competitividad. México. Irwin. 1996. 610 páginas. Primera Edición.

RODRIGUEZ Fernández Andrés. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Madrid. Pirámide. 1999. 292 páginas. Primera Edición.

ROBBINS. Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1999. 675 páginas. Octava Edición.

SCHULTZ. Duane. Psicología Industrial. España. Macgraw Hill 1998. 475 páginas. Tercera Edición.

<http://www.monografias.com/trabajos5/relhuman/relhuman.shtml>

<http://www.greatplacetwork.co.pe/great/index.plp>

<http://www.cca.org.mx/dds/cursos/redacción/comunicación/elementos.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>