

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**PROPUESTA, BASADA EN ESTUDIO DOCUMENTAL DE LA PSICOLOGÍA  
POSITIVA, PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS  
ORGANIZACIONES.**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**POR  
LIC. JESÚS FERNANDO ESCOBAR ARAUJO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN,**

**JULIO 2014**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**PROPUESTA, BASADA EN ESTUDIO DOCUMENTAL DE LA PSICOLOGÍA  
POSITIVA, PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LAS  
ORGANIZACIONES.**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**POR  
LIC. JESÚS FERNANDO ESCOBAR ARAUJO**

**DIRECTOR  
DR. EDGAR IVÁN NOÉ HERNÁNDEZ ROMERO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**JULIO 2014**

## AGRADECIMIENTOS

*En estas cortas líneas quiero agradecer...*

*A MIS MAESTROS CATEDRÁTICOS que cada han entregado todo su conocimiento y experiencia ayudándome a crecer académica, laboral y personalmente.*

*A MIS COMPAÑEROS DE CLASE con quienes compartí experiencias profesionales y personales convirtiendo esta maestría en un estudio aún más enriquecedor.*

*A MIS AMIGOS que me han acompañado en este camino apoyándome en los momentos de duda, que gracias a su apoyo me mantuve de pie y firme en mis convicciones.*

*A MIS HERMANOS que han estado al pendiente de cada paso que he dado en el trayecto, confiando en que lo lograría y demostrándome con el ejemplo de lo que somos capaces de lograr si nos lo proponemos.*

*Y sobre todo a MIS PADRES, gracias a ellos he tenido oportunidades grandiosas en la vida, me han abierto las puertas a perseguir mis sueños y mis ideales aunque esto me lleve lejos. Son las personas a quienes dedico cada uno de mis logros y a quienes estaré eternamente agradecido.*

## INDICE

<b>1. INTRODUCCION</b>	4
1.1. Justificación	8
1.2. Objetivo General	10
1.3. Objetivos Específicos	10
1.4. Preguntas de Investigación	11
<b>2. MARCO TEORICO</b>	12
<b>3. METODOLOGÍA</b>	40
<b>4. RESULTADOS</b>	44
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMOENDACIONES</b>	55
<b>6. REFERENCIAS</b>	61
<b>7. ANEXOS</b>	62

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como propósito principal de estudio la comunicación dentro de un contexto organizacional. El presente estudio evalúa las prácticas de los recientes dos años en relación al fenómeno comunicación dentro de una organización específica manufacturera, mismas que se toman en cuenta para proponer un nuevo estilo de comunicación.

Parte principal de esta investigación se basa en la premisa de que en los recientes dos años anteriores se detectó, mediante un estudio para cumplir con los estándares necesarios para obtener la certificación de calidad, que los directivos de las distintas áreas de la organización toman decisiones y dan por hecho que todo el personal recibirá la información derivada de dichas decisiones, al comunicar únicamente a sus colaboradores más cercanos. Ello demuestra una mala práctica comunicativa al no seguir la cadena de canales formales de la organización destinados a la transmisión de mensajes.

De acuerdo a Goldhaber (1984), la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Así, propone una definición incluyente: “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1984).

Nosnik(1996) afirma que la “comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y, ésta y su medio”. Gary Kreps (1995), describe la comunicación organizacional como: “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 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 evolutivas de la organización.”

La comunicación implica la interacción y la puesta de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de una u otra manera, en el comportamiento de los demás, en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se ve interpretada como una proceso de transmisión y recepción de mensajes e información y se convierte la conexión entre el decir y el hacer; sin embargo tiene consigo funciones adicionales que en van más allá de la transmisión de mensajes.

Tal y como lo plantea Alicea (2003)“La comunicación cumple un serie de funciones dentro de las organizaciones como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad; todo ello como parte de lo que se realiza o se logra en base a la

comunicación. Sin embargo, en muchas ocasiones el proceso de comunicación se vuelve caótico debido a que pocos tienen acceso a la información o pocos saben decodificarla de manera correcta.”

Teniendo en cuenta que en una organización no todas las personas pueden tener acceso a información considerada confidencial, si se puede mantener informada a toda la organización acerca de las decisiones o cambios que ocurren dentro de la misma. La tarea de cada quien es decodificarla de manera que genere un sentido de importancia para cada rol dentro de la organización.

Hoy en día la comunicación en las organizaciones se utiliza, principalmente, como el medio para la resolución de conflictos, manejar información en calidad de urgente o sin tiempo de anticipación; y no como un mecanismo de prevención de situaciones conflictivas. En este sentido, la comunicación debe de utilizarse como el medio para mantener informados a los empleados acerca de situaciones organizacionales, que motive y mejore la calidad de vida laboral.

Por ello me he propuesto utilizar para este trabajo la psicología positiva aplicada a las organizaciones para provocar un cambio en la relación comunicativa entre empleadores y empleados, y que facilite una comunicación más eficaz en dichas relaciones.

Buscando utilizar lo que está bien y proyectándolo a través de la comunicación como una manera de generar valor, no sólo para resolver los conflictos y problemas sino de aprovechar aquello que es funcional para convertirlo en una práctica que permita la mejora continua. Por ello este trabajo toma a la psicología organizacional positiva como pilar y que ha sido definida como “el estudio científico del funcionamiento humano óptimo” (Seligman, 1999), y que Salanova (2008) la define como: “La Psicología Organizacional Positiva pone énfasis en cómo potenciar la calidad de vida laboral y organizacional a través del desarrollo de las fortalezas de los empleados y de un funcionamiento organizacional saludable”.

Ya que la Psicología Organizacional Positiva, siendo complemento de la Psicología tradicional, se convierte en un catalizador de desarrollo y crecimiento que tendrá su base en reforzamientos positivos que ayuden al empleado a fortalecer aspectos laborales, permitiendo a la comunicación dentro de la organización ser el medio que contribuya a la formación de un ideal en donde la organización (directivos) sí se preocupa por los empleados y les provee herramientas que les genera un valor organizacional y personal (Salanova, 2008).

En estas situaciones es donde la Psicología Organizacional Positiva ha encontrado una gran área de oportunidad y campo de acción, ya que permitiría a las organizaciones mantener a los colaboradores más cercanos entre ellos, logrando una interacción más fluida y participativa en decisiones o acciones.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es importante porque permite “facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Fernández, 1999).

En este sentido, y debido a un estudio de calidad para obtener la certificación del ISO 9000 realizada en una empresa dedicada a la fabricación de luminarias, se encontró que las decisiones directivas no son comunicadas a las personas involucradas de manera inmediata, ya que se da por hecho que todos son informados una vez tomada la decisión, cuando en realidad no se distribuye la información.

Dentro de las instalaciones de la organización no se encuentra ningún cuadros que contengan información corporativa como la misión, visión, valores, objetivos o políticas de calidad. Por otra parte se encuentra la planta, la cual únicamente cuenta con la política de calidad distribuida en mantas en las distintas áreas.

A su vez, los empleados mencionan que cuando se requiere información de otro departamento, éstos se niegan o la entregan incompleta lo cual genera desconfianza entre departamentos y frustración porque información es necesaria para las actividades.

Además, explican, existen departamentos entre planta y corporativo que han perdido la confianza entre sí, ya que toda comunicación es vía remota y en ocasiones hacen caso omiso de las indicaciones o recomendaciones del otro, a pesar de que el trabajo realizado los afecte o los beneficie mutuamente.

Aunado a ello, existe la impresión de parte de la dirección que la comunicación entre departamentos no sea lo suficientemente eficaz, siendo la distancia física entre la planta y el corporativo lo que genera incertidumbre de la recepción de información y por ello se teme que no fluya con rapidez para que todos los estén informados.

Ante tales escenarios se ha tomado la decisión de realizar una evaluación que permita conocer y examinar la situación comunicativa dentro de la organización, tanto descendente y ascendente como entre oficinas y planta.

En este contexto se busca que la información sea distribuida equitativamente de manera fluida y accesible para todos los involucrados, y que la información sea captada correctamente por aquellos quienes son receptores de la misma.

Para el tema que ocupa este producto integrador, se ha tomado como referente a la compañía Supra Desarrollo Tecnológicos Monterrey, una organización dedicada a la fabricación y distribución de luminarias, siendo uno de sus principales principios el ahorro de energía y la utilización de energías renovables. Manteniéndose a la vanguardia

en aspectos tecnológicos, sin embargo ignorando procesos internos como el de la comunicación.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Examinar la situación del período comprendido de octubre 2013 a junio 2014 en la comunicación tanto vertical y horizontal de la organización, e identificar áreas de oportunidad en el proceso de comunicación apoyada en los conceptos de la psicología organizacional positiva.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Examinar la comunicación entre los directivos y sus subordinados, tanto descendente como ascendente dentro de una organización de giro industrial dedicada a la fabricación de luminarias.
- b) Examinar la comunicación entre corporativo y planta dentro de una organización de giro industrial dedicada a la fabricación de luminarias.
- c) Identificar áreas de oportunidad en el proceso de comunicación apoyada en los conceptos de la psicología positiva a partir de los seis recursos clave para el bienestar psicológico de los trabajadores descritos por Palací (2005).

#### 1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo es la comunicación actual entre directivos y subordinados, así como entre los departamentos de la organización?
- ¿Qué áreas de oportunidad se identificarán dentro del proceso de comunicación apoyada en los seis recursos clave para el bienestar psicológico de los trabajadores de la psicología positiva organizacional?

## MARCO TEORICO

El verbo comunicar proviene de la voz latina “Comunicare”, puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Aristóteles definió la comunicación como la “búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”, bajo tres rubros, como sigue:

1. Persona que habla – quién;
2. Discurso que pronuncia – qué; y
3. Persona que escucha –quién.

El modelo sólo contempla parcialmente el fenómeno de la comunicación, aunque prácticamente todos los modelos subsecuentes parten de éste, solo que presentan mayores desarrollos del proceso.

La comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados. La comunicación como proceso está conformado por los siguientes factores (Madrigal, 2009);

- Contexto; ambiente o lugar donde se da la comunicación.
- Participantes; personas que se comunican y que fungirán como transmisores y receptores de la comunicación.
- Mensaje; es lo que se comunica.
- Canales; medios de transportación del mensaje a través de los sentidos.
- Barreras; cualquier elemento que interfiere en la comunicación y que se presenta en alguna fase del proceso. Pueden ser internas, externas o semánticas.
- Facilitadores; estímulos que favorecen la recepción del mensaje.
- Retroalimentación; es la respuesta al mensaje, e indica al emisor el entendimiento que el receptor tuvo el mismo.

Costa (1999) define la comunicación como “la acción de transferir de un individuo-o un organismo-, situado en un época y un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo -u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivacionales diversas y utilizando los elementos de conocimientos que ambos tienen en común.

Robbins & Judge (2009) nos dicen que la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros dentro de una organización e identifican cuatro funciones principales de la comunicación organizacional; la primera, que las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos que se exige que los empleados sigan; la segunda, impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo

que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse, así como el establecimiento de metas específicas y la retroalimentación acerca del avance de éstas; la tercera, es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción; y la cuarta; proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, por medio de la trasmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

En ese mismo tenor Madrigal (2009) comparte que la comunicación permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa. Facilita la toma de decisiones dentro del área laboral de competencia y el logro de los objetivos. La comunicación ayuda a que exista un control en la organización, y éste es definido desde su diseño estructural, puesto que se realiza a través de jerarquías de autoridad y guías formales, lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones.

La comunicación interna, frecuentemente es percibida como sinónimo de la comunicación intra-organizacional, y que es valorada como la comunicación que existe entre empleados. En un estudio realizado a once naciones europeas que forman parte de la Federación de las Asociaciones Europeas de la Comunicación de Negocios (FEIEA, por sus siglas en inglés) TkalacVercic, Vercic & Sriramesh (2012) mencionan que la comunicación interna se ve como todas las formas de comunicación que existen en la organización.

En el mismo estudio se menciona que los participantes, en la investigación, sienten que la comunicación interna debe de motivar a los empleados y que por consiguiente esto creará un valor para la organización. Y menciona que las principales funciones de la comunicación interna son: 1) esparcir la información a toda la organización, así como la producción de medios internos, 2) la alineación de objetivos de los empleados con los de la organización, 3) dar a conocer tanto la visión, misión, políticas y estrategias para aspirar a lograr un análisis y distribución sistemático de la información a toda la organización coordinada de la manera más eficiente posible. (TkalacVercic, Vercic & Sriramesh, 2012).

En este sentido, López (2012) manifiesta que “la comunicación institucional interna promueve, la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional acorde a Fernández (1999) puede dividirse en:

1. Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
2. Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

De acuerdo a Alicea (2003) la comunicación interna en las organizaciones puede clasificarse en las siguientes categorías: 1) Formal; es aquella cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas que ocurren en la organización; 2) Informal; es aquella cuyo contenido utiliza canales no oficiales; 3) Horizontal; es aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional; 4) Vertical; es aquella que se genera en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los

niveles inferiores utilizando canales formales. Es importante promover la comunicación ascendente para facilitar los procesos organizacionales y clima de comunicación óptimo.

Cuando se representa la estructura de una organización se tiende a hacer en forma de pirámide, en este sentido Alicea (2003) propone una pirámide invertida para representar los niveles de comunicación en la organización. En donde la alta gerencia se presenta como el conocedor de todo lo que ocurre dentro de la organización y el trabajador solo conoce sus funciones. En donde debido a esta situación se deben de establecer canales de comunicación de doble sentido.

La comunicación descendente se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados; la comunicación ascendente es la forma en que fluyen los mensajes de los subordinados a los superiores y la comunicación lateral es el tipo de interacción que está compuesta por mensajes entre individuos del mismo poder, mismo nivel. Adler & Marquardt(2006) describen cada uno de los tipos de comunicación mencionados anteriormente y sus posibles beneficios y problemas (Tabla 1).

	<b>Comunicación Descendente</b>	<b>Comunicación Ascendente</b>	<b>Comunicación horizontal (lateral)</b>
<b>Definición</b>	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad entre distintos campos
<b>Tipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones del trabajo</li> <li>• Lógica del trabajo</li> <li>• Procedimientos y prácticas organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que están haciendo los subordinados</li> <li>• Problemas laborales sin resolver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar tareas</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Compartir información</li> <li>• Manejar conflictos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación a subordinados</li> <li>• Adoctrinamiento de la cultura de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerencias para mejorar</li> <li>• Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear afinidad</li> </ul>
<b>Posibles beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir/corregir errores de los empleados</li> <li>• Mayor satisfacción con el trabajo</li> <li>• Mejor estado de ánimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos</li> <li>• Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones</li> <li>• Mayor entendimiento de la misión de la organización</li> </ul>
<b>Posibles problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes insuficientes o poco claros</li> <li>• Exceso de mensajes</li> <li>• Mensaje distorsionado conforme para por uno o varios intermediarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia</li> <li>• Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas</li> <li>• La especialización dificulta la comprensión</li> <li>• El exceso de información desalienta los contactos</li> <li>• Las barreras físicas desalientan el contacto</li> <li>• Falta de motivación</li> </ul>

**TABLA 1.** Tipos de comunicación formal en las organizaciones. (Adler & Marquardt, 2006)

En casi toda comunicación descendente fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. Katz & Kahn (1966) han identificado cinco tipos de comunicación descendente: 1) Instrucciones laborales; 2) Exposición razonada de los trabajos; 3) Procedimientos y prácticas; 4) Feedback; 5) Adoctrinamiento de objetivos.

La comunicación ascendente sucede normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que las redes ascendentes son clasificadas como de integración o humanas. Scholz (1959) considera que ésta comunicación son indispensables para la eficaz planificación, toma de decisiones y motivación. En este sentido Planty & Machaver (1952) sostienen que la comunicación ascendente deben incluir mensajes relacionados con los siguientes aspectos: 1) lo que están haciendo los empleados; 2) los problemas laborales no resueltas; 3) sugerencias de mejoras; 4) lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas y a la compañía.

En relación a la comunicación horizontal Goldhaber (1964) menciona que ésta se da entre personas con el mismo nivel de autoridad, incrementa la exactitud y la velocidad de difusión y se han identificado varios propósitos de este tipo de comunicación como lo son: 1) coordinación de la tarea; 2) resolución de problemas; 3) participación en la información; 4) resolución de conflictos.

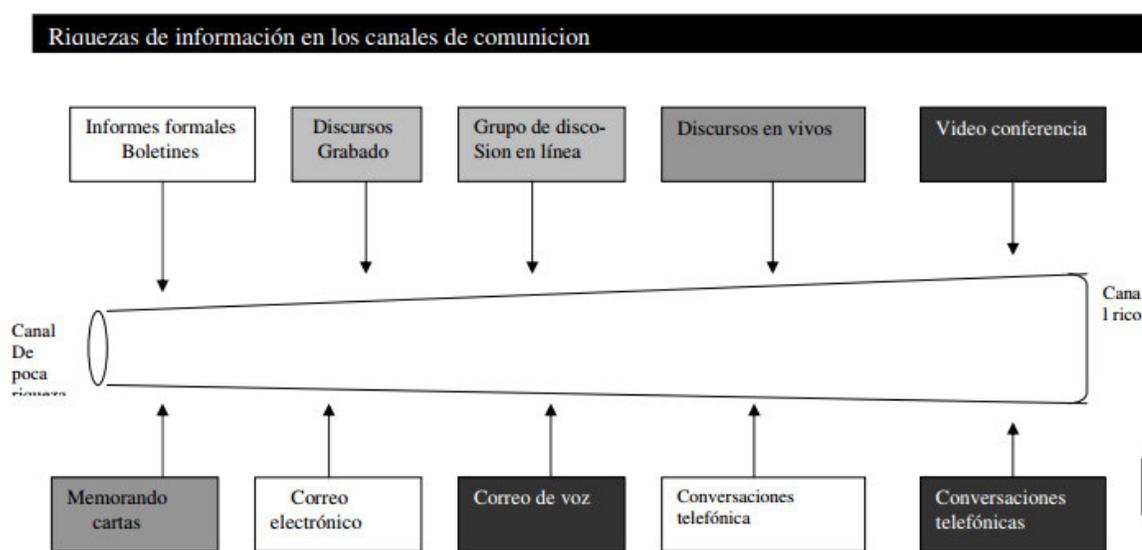
En cada uno de los tipos de comunicación formal dentro de las organizaciones se pueden utilizar distintos medios para transmitir mensajes, y dependiendo la situación habrá de elegirse uno para difundir la información deseada. Las nuevas tecnologías ofrecen a los hombres de negocios una gama más amplia de opciones para comunicarse como nunca antes, y cada canal tiene sus usos. Adler & Marquardt (2006) mencionan que cada vía de comunicación tiene sus ventajas y desventajas; no obstante, hay algunos

lineamientos que servirán para decidir cómo entregar el mensaje con mayor eficacia (Tabla 2).

	<b>Velocidad para establecer contacto</b>	<b>Tiempo requerido para la retroalimentación</b>	<b>Cantidad de información transmitida</b>	<b>Control de la forma de componer y entregar el mensaje</b>	<b>Control de la atención del receptor</b>	<b>Personal contra formal</b>	<b>Costo</b>	<b>Registro permanente</b>	<b>Eficacia para mensajes detallados</b>
<b>Persona a persona</b>	Variable	Inmediato (una vez establecido el contacto)	Demasiada	Moderado	El mayor	Personal	Depende de la distancia	Ninguno	poca
<b>Teleconferencias</b>	Normalmente difíciles de preparar	Inmediato (una vez establecido el contacto)	Mucha	Moderado	Mucho	Personal	Elevado	Generalmente ninguno	Poca
<b>Teléfono</b>	Variable	Inmediato (una vez establecido el contacto)	Vocal pero no visual	Moderado	Menos que con contacto visual	Personal	Bajo	Generalmente ninguno	Muy poca
<b>Correo de voz</b>	Rápida	Diferido	Vocal pero no visual	Mucho más	Poco	Personal	Bajo	Posible	Poca
<b>Correo (e-mail)</b>	Rápida	Diferido	Menor (sólo texto, sin formato)	Mucho	Poco	Personal	Sí	Sí	Mejor
<b>Fax</b>	Rápida	Diferido	Todo en papel	Mucho	Poco	Más formal	Sí	Sí	Buena
<b>Mensajes inmediatos</b>	Rápida	Inmediato	Texto	Mucho	Moderado	Personal e informal	Posible	Posible	Poca
<b>impresión</b>	Lenta	Diferido	Palabras, números e imágenes, pero pocas pistas no verbales	Mucho	Poco	Más formal	Sí	Sí	Buena

**TABLA 2.** Consideraciones para escoger un canal de comunicación.  
(Adler & Marquardt, 2006)

Esa eficacia en la comunicación Robbins & Judge (2009) la denominan *riqueza del canal*, misma que definen como la cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación. Es decir, ofrece claves de información múltiple (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonación) retroalimentación inmediata (verbal y no verbal) y el toque personal de “estar ahí”. Cada canal estará situado en una línea de riqueza de menor a mayor tomando en cuenta las claves mencionadas (figura 1).



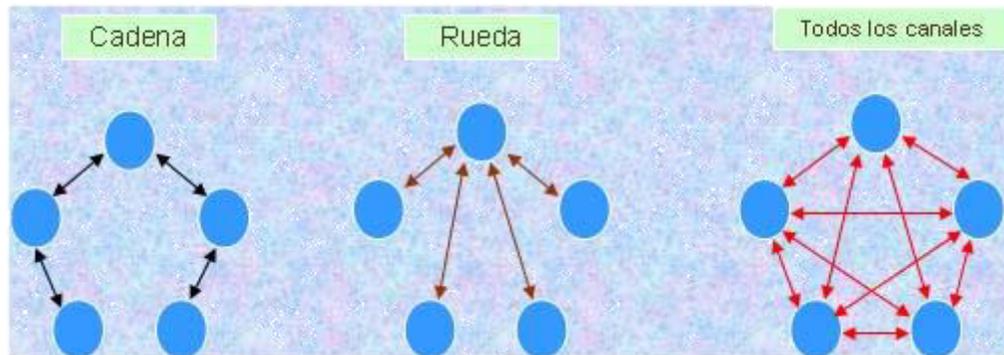
Fuente: basado en R.Hlengel y D.L. Daft, "the selection of communication media as an executive skill", en academy of management executive agosto de 1988, pp. 225-32 y R.L. Daft R.H

**FIGURA 1.** Riqueza de información de los canales de comunicación (Robbins & Judge, 2009)

Robbins & Judge (2009) aclaran que la elección de un canal sobre otro depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes del primer tipo tienden a ser directos y tienen un mínimo de ambigüedad. Los del segundo son complicados y tienen el potencial de entenderse mal. Los gerentes comunican mensajes rutinarios con deficiencia a través

de canales de menor riqueza. Sin embargo, se pueden comunicar mensajes no rutinarios con eficacia con sólo seleccionar canales ricos.

En las organizaciones existen redes formales que permiten la comunicación entre los diferentes grupos que conforman la misma, de las cuales Robbins & Judge (2009) destacan tres redes formales de grupos pequeños (figura 2); 1) en cadena; forma rígida que sigue la estructura de mando formal, por niveles; 2) en rueda; depende de una figura central que actúa como el conducto para toda comunicación del grupo/equipo con un líder fuerte; 3) todos los canales; permite que todos los miembros se comuniquen activamente uno con otro, forma de trabajar de los equipos auto dirigidos.



**FIGURA 2.** Redes formales de grupos pequeños (Robbins & Judge, 2009)

La siguiente tabla (3) muestra la eficiencia de las redes de grupos pequeños mencionadas en cuatro criterios propuestos por Robbins & Judge (2009);

CRITERIO	REDES		
	CADENA	RUEDA	TODOS LOS CANALES
VELOCIDAD	POCA	RAPIDA	RAPIDA
PRECISION	ALTA	ALTA	POCA
SURGIMIENTO DE LIDER	POCA	ALTA	NINGUNA
SATISFACCION DE MIEMBROS	POCA	BAJA	ALTA

**TABLA 3.** Redes de grupos y criterios de eficiencia (Robbins & Judge, 2009)

Hay que tener en cuenta que aún seleccionado un canal de comunicación rico, y teniendo establecidas redes de comunicación y trabajo formales, existen barreras que retardan o distorsionan la comunicación eficaz. Las siguientes son las ocho más comunes que Robbins & Judge (2009) a partir de sus estudios han identificado; 1) *filtrado*, se refiere a la manipulación intencionada de la información que hace el emisor para que sea vista de manera más favorable por el receptor. 2) *Percepción selectiva*, los receptores ven y escuchan en forma selectiva con base a sus necesidades, motivaciones, experiencias, entre otros. 3) *Sobrecarga de información*, los individuos tiene una capacidad finita de procesamiento de datos. 4) *Emociones*, el sentir del emisor y receptor al momento de la transmisión de la información. 5) *Lenguaje*, edad, educación y antecedentes culturales influyen en el lenguaje que usa una persona y sus definiciones. 6) *Comunicación aprensiva*, dificultad para hablar cara a cara con otras personas. 7) *Diferencias de género*, los hombres tienden a usarla para resaltar estatus, mientras las mujeres lo usan para crear conexiones. 8) *Comunicación “políticamente correcta”*, denota cuidado para parecer inofensivo y se pierde el significado y sencillez, obstaculiza la libre expresión.

En la medida en que las organizaciones tengan redes formales de comunicación, elijan los canales ricos para la diseminación de información y se eviten las barreras comunicativas, se logrará ser más objetivo en la información que se transmite, esto permitirá tener empleados más satisfechos con su trabajo, sin experimentar estrés laboral o disminuir los índices de absentismo. Y aquí es donde emerge la Psicología Organizacional Positiva, que trata de dar respuesta en estos temas (Palací, 2004).

Históricamente la psicología ha girado en torno a lo que esta mal en la vida: suicidio, depresión, esquizofrenia, y todo aquello que puede atormentar a la persona. La psicología era buena trabajando la miseria, no se distinguía por entender que hacía que valiera la pena vivir. Fue hasta que Seligman fue presidente de la Asociación Americana de Psicólogos (APA, por sus siglas en inglés) que se dieron cuenta que la psicología está tan involucrada en las fortalezas como en las debilidades, en hacer que las personas vivan al máximo así como curar psicopatologías. (Seligman, 2010).

Dentro de la historia de la propia psicología también hay grandes antecedentes de la psicología positiva. El más claro es el movimiento humanista, que con Maslow y Rogers a la cabeza, recuperaron una visión positiva del ser humano frente a las visiones reduccionistas propuestas por las dos marcadamente pesimistas corrientes dominantes de la época: el conductismo y el psicoanálisis. La psicología positiva constituye un nuevo proceso, con un nuevo estilo y con una nueva etiqueta, lo cual no significa que se pretenda devaluar a la psicología humanista, sino todo lo contrario (Hervás, 2009).

El campo de la psicología positiva maneja tres niveles (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000);

1. Nivel subjetivo; es acerca de experiencias subjetivas como lo son: el bienestar, salud y satisfacción (en el pasado); esperanza y optimismo (para el futuro); y flow y felicidad (en el presente).
2. Nivel individual; es acerca de los rasgos individuales positivos como lo son: la capacidad de amor y vocación, coraje, habilidades interpersonales, sensibilidad estética, perseverancia, talento y sabiduría.
3. Nivel grupal; es acerca de las virtudes cívicas y de las instituciones que motiven a los individuos a ser mejores ciudadanos: responsabilidad, educación y altruismo.

La Psicología Positiva ha sido definida como: “el estudio científico del funcionamiento humano óptimo” (Seligman, 1999). Seligman & Csikszentmihalyi (2000) sugieren que el objetivo de la Psicología Positiva “es catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidad positivas”.

Seligman (2010) nos dice entonces que “el objetivo de la psicología positiva es desarrollar intervenciones promuevan el desarrollo de las condiciones adecuadas de vida, no solo intervenciones que aminoren la miseria.”

Una de las áreas básicas de la psicología positiva es el estudio de las emociones positivas, sus precursores y consecuencias, su funcionamiento específico y su relación con otras áreas psicológicas. Es importante destacar que las emociones positivas son etiquetadas como positivas porque generan una sensación placentera –frente a las negativas que generan malestar–, no porque sean necesariamente positivas desde un punto de vista adaptativo. En todo caso, lo cierto es que hasta el momento lo que se observa es que las emociones positivas presentan una gran cantidad de efectos positivos en diversas áreas del funcionamiento psicológico. Entre otros efectos, la investigación ha mostrado que el afecto positivo mejora la capacidad para resolver problemas, aumenta la creatividad, mejora la capacidad para resistir el dolor, aumenta el altruismo, entre otros (Hervás, 2009).

En todo proceso psicológico se involucran emociones y “ellos contribuyen a estados afectivos más generales y globales. Así podríamos advertir estados positivos y negativos refiriéndose a una estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto” (Palací, 2004).

Las emociones positivas cumplen un objetivo importante en el desarrollo del ser humano, ya que amplían los recursos intelectuales, físicos y sociales, haciéndolos más perdurables, y acrecentando las reservas a las que puede la persona recurrir cuando se presentan amenazas u oportunidades. A la luz de los postulados de la psicología positiva, se extraen de éstas las siguientes siete emociones positivas (Alpízar & Salas, 2010):

1. Optimismo; una característica psicológica que remite a expectativas positivas y objetivos de futuro y cuya relación con variables como la perseverancia, el logro, la salud física y el bienestar han hecho de esta materia uno de los puntos centrales de la psicología positiva.
2. Resiliencia; la capacidad de una adaptación exitosa, funcional, positiva o competente a pesar de un alto grado de riesgo biológico o psicosocial, o de estrés crónico, o después de un severo o prolongado trauma.
3. Fluidez; el “flow” implica un estado de consciencia en el cual la persona se incorpora de lleno a una actividad o meta fijada previamente, permanece fijamente involucrada en ella y pasa su tiempo casi sin notarlo. Implica una situación placentera que puede controlarse si el sujeto aprende a plantearse retos que se adecuen a sus posibilidades de quehacer (Czikszentmihaly, 1990).
4. Felicidad/bienestar; la felicidad podemos entenderla como ese estado que conjuga el bienestar y los sentimientos positivos y que lleva a la persona a sentirse autorrealizada, ya posicionarse con una actitud diferente ante la vida.
5. Creatividad; capacidad de crear, de producir cosas nuevas. Es la capacidad que tiene el cerebro humano para llegar a conclusiones e ideas nuevas y resolver problemas de una forma original

6. Humor; El sentido del humor como fortaleza es la capacidad para reconocer con alegría lo incongruente, para ver la adversidad de una manera benigna y para provocar la risa en los demás o experimentarla uno mismo.
7. Inteligencia emocional; un tipo de inteligencia social que engloba la habilidad de controlar nuestras propias emociones y las de los demás, así como de discriminar entre ellas y utilizar la información que nos proporciona para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.

A raíz de las siete emociones positivas anteriormente descritas, Palací (2004) ha destacado cuatro estados afectivos positivos;

1. Afectividad positiva; disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos. Se llega a través de estados emocionales como alegría, seguridad confianza, fortaleza, estima, determinación.
2. Optimismo; esperar que sucedan cosas buenas. Tomar una postura de confianza y persistencia ante situaciones retadoras.
3. Resistencia; fortaleza ante la adversidad. Capacidad psicológica que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad (Luthans, 2002). Dos

suposiciones básicas: adversidad y buenos resultado, así como dos procesos activos: la oposición y el de ataque.

4. Elevación; estado de bienestar y satisfacción que se asocia a los actos prosociales de ayuda y apoyo a los demás. Llegar a ser mejor persona.

Martin Seligman sugirió que los temas esenciales del campo de la psicología positiva se podían agrupar en tres grandes bloques;1) el estudio de las emociones positivas, 2) el estudio de los rasgos positivos, y 3) el estudio de las organizaciones positivas (Hervás, 2009).

En este sentido Palací (2004) define la Psicología Organizacional Positiva como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva.” En el mismo sentido Salanova (2008) menciona que “La Psicología Organizacional Positiva pone énfasis en cómo potenciar la calidad de vida laboral y organizacional a través del desarrollo de las fortalezas de los empleados y de una funcionamiento organizacional saludable”.

Entonces el objetivo de la Psicología Organizacional Positiva (POP) es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. Por ello la POP debe centrarse en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva la POP busca conocer la “vinculación” organizacional o *engagement*, la satisfacción y felicidad en el

trabajo, cómo contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y de la organización (Palací, 2004).

Muchos de nosotros hemos vivido nuestras vidas siendo reprochados acerca de lo que hemos hecho mal, en lugar de lo que hemos hecho bien. Y esto se ha trasladado al lugar de trabajo, donde la retroalimentación se da únicamente si hay alguna deficiencia en el desempeño. En el año 2004 Harvard Business Review presentó una lista con ideas innovadoras, en donde se identificaron a las organizaciones positivas con un potencial impacto fomentando un ambiente de trabajo positivo que vaya más allá de tener empleados felices (Cravens, Goad & Stewart, 2010).

Entre los recursos laborales más importantes para generar organizaciones positivas se destacan los siguientes: 1) autonomía del puesto; 2) oportunidad para el uso de habilidades; 3) variedad; 4) demandas laborales realistas; 5) claridad de las tareas y del rol laboral; 6) las oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social; 7) la variedad de tareas; 8) la existencia de información y feed-back sobre el trabajo; 9) un salario percibido como “justo”; 10) la seguridad física en el trabajo; 11) que el trabajo sea valorado socialmente; y 12) el apoyo del supervisor (Palací, 2004).

De las cuales se han detectado seis de ellas como recursos clave para el bienestar psicológico de los trabajadores, y a continuación se definen (Palací, 2004);

1. Control del puesto; se refiere a tener control del tiempos tiempo, poder decidir cuándo llevar a cabo una actividad; y control de método, poder decidir de qué manera realizar la tarea.
2. Oportunidad para el uso de habilidades; oportunidad que ofrece el puesto para la utilización y el desarrollo de las propias habilidad para desempeñar las funciones del mismo.
3. Demandas laborales realistas; características positivas y necesarias para generar puestos activos y motivadores que fomenten el desarrollo personal.
4. Claridad de tareas y rol laboral; que el rol a desempeñar esté bien definido y por tanto también lo estén las tareas a realizar.
5. Apoyo social; contar con apoyo de compañeros y superiores; se define como la relación interpersonal positiva con personas que se consideran importantes o significativas en el trabajo.
6. Retroalimentación sobre el trabajo realizado; grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño. Se considera responsable de la aparición de consecuencias positivas como incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejoras en la productividad.

Cuando las personas se sienten bien hacia alguna actividad, son más receptivos a nuevas experiencias asociadas a la actividad. Esta apertura conlleva al desarrollo de intereses y actividades igualmente disfrutables dentro de su red de trabajo. Una experiencia positiva lleva a una búsqueda con formas similares de participación (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003). Mientras emociones negativas llevan a enfocarse o estrechar las opciones de comportamiento, sentimientos positivos son asociados con una rica gama de opciones de comportamiento. Provocando un incremento en la participación de actividades, sobre todo si es una oportunidad de mostrar habilidades, o simplemente permanecer en un ambiente agradable y lo que sea que ello pueda ofrecer (Fredrickson, 2003).

Utilizar evaluaciones de desempeño enmarcadas de una manera positiva expande la visión de los gerentes a responder a estrategias inciertas con una innovadora gama de opciones. Los gerentes están más predispuestos a elaborar soluciones creativas a situaciones retadoras u oportunidades con potencial. Las emociones positivas permiten crear un ambiente con mayor apertura, y ello ayuda a los gerentes a considerar opciones alternativas más creativas e ingeniosas (Cravens, Goad & Stewart, 2010).

En ese sentido Cravens, Goad & Stewart (2010), nos mencionan que un evaluación deseable es aquella que es positiva, es donde, son evaluados los éxitos y la proyección hacia las metas, en lugar de los fracasos. Para describir como esto puede facilitar un desempeño efectivo se enlazó con los cinco principios de una organización enfocada a las estrategias de Kaplan & Norton (2001) (tabla 4), demostrando como

medidas positivas pueden proveer una mejor conexión entre las evaluaciones de desempeño y el crecimiento estratégico. Medir evaluaciones de desempeño enmarcadas de una manera positiva recopila información que permite dar una retroalimentación enfocada al cumplimiento de objetivos, y estimular a los gerentes a pensar de manera creativa.

Kaplan and Norton principles	Positive organizational scholarship dimensions	Impact on balanced scorecard measures	Sample balanced scorecard metric for a retailer with a positive focus
Translate the strategy to operational terms	Positive measures are more illustrative. Easier to reinforce what to do, rather than what not to do. Transformation of employee actions so as to provide measures that produce positive actions (Csikszentmihalyi, 1990).	Positive actions result in the achievement of strategic objectives. Measures should reinforce the likelihood of actions by managers in making an individual contribution. Positive measures are easier for employees to understand and show how specific actions are important.	Internal business process perspective: Measure the fulfillment of customer requests for merchandise that is not currently in stock through alternative means (e.g., store transfers, special orders, online fulfillment).
Align the organization to the strategy	Working toward a common goal with high-quality communication, coupled with high-quality relationships (Gittel, 2003).	Multiple operational units across the organization must be aligned with the overall business unit strategy. Functional departments must be linked with operational objectives. Positive measures can help to encourage free flow of high-quality communication.	Learning and growth perspective or customer perspective: Measure the extent that managers or employees share with peers ways in which they have dealt with a difficult customer situation in a positive manner.
Make strategy everyone's job	Employees may be able to make more of a genuinely appreciated contribution. Positive emotions broaden the repertoire of responses (Fredrickson, 2003) to assess means to achieve strategic objectives.	Measures should be positive to foster layers of communication throughout all levels of the organization. A negative framing for measures could inhibit cooperation and exchange of information.	Learning and growth perspective: Measure the percentage of employees completing training or how employees apply their training.
Make strategy a continual process	Broaden-and-build and openness to new ideas and creative process. Expansion of a broad range of actions (Sutcliffe & Vogus, 2003).	Positive measures provide constant feedback on the achievement of goals and encourage additional commitment. With more positive measures, employees can be encouraged to consider alternative responses that help to update the strategy and evaluate changing objectives.	Customer perspective: Survey customers as to what features compel their loyalty, then use those features as a standard measure. Lower scores signify the need to adjust responses or to determine if customer preferences have changed.
Mobilize leadership for change	The contagion effect of positive emotions can lead to transformation either through the positive emotions of leaders or through a chain of events of positive emotions. POS can also support change initiatives; positive reinforcement makes it easier for employees to accept change (Fredrickson, 2003).	Positive measures invoke the notion that positive change can be an effective motivator for individual performance. Measures should show the positive force of change for individuals and for the entire organization.	Learning and growth perspective: For managers, measure the level of engagement of employees. This could be based on employee loyalty and specific features of the retail environment that satisfy them. Or, the number of employees promoted from a particular segment could be measured.

Kaplan and Norton (2004b)

Christie Andrus (2010) nos menciona que la cultura y la comunicación son elementos críticos dentro de cualquier sistema organizacional. La comunicación abierta incluye riesgos, el compartir esperanzas, sueños y miedos, así como apoyo para el crecimiento de una visión colaborativa. Esta apertura en la comunicación es la base de la indagación apreciativa.

La Indagación Apreciativa (Appreciative Inquiry, AI) de David Cooperrider, es una herramienta para la transformación organizacional enfocada en aprender del éxito y construir en base a las fortalezas.

En ese sentido Cooperrider & Whitney (2005) nos mencionan que la AI, es sobre la búsqueda de co-evolución de lo mejor tanto en las personas, en sus organizaciones y todo aquello que sea relevante alrededor de ellos. En AI, las intervenciones dan paso a la imaginación y la innovación, en lugar de la negación, la crítica y el diagnóstico en espiral, existe descubrimiento, sueño y diseño.

Sin embargo, para trabajar con la AI es necesario considerar cinco principios teóricos para el cambio, los cuales han inspirado e impulsado la práctica de la AI y que son descritos a continuación (Cooperrider & Whitney, 2005);

1. Principio del construccionismo; En pocas palabras el conocimiento humano y el destino organizacional se entrelazan. Para ser eficaz como ejecutivos, líderes, agentes de cambio, debemos ser expertos en el arte de la comprensión,

la lectura y el análisis de las organizaciones como la vida, construcciones humanas.

2. Principio de la simultaneidad; Aquí se reconoce que la investigación y el cambio no son verdaderamente momentos separados, pero son simultáneos. Su mensaje es la intervención. Las semillas del cambio -es decir, las cosas que la gente piensa y habla, las cosas que las personas descubren y aprenden, y las cosas que informa el diálogo y las imágenes que inspiran del futuro- están implícitas en las primeras preguntas que hacemos. Las preguntas que nos hacemos preparan el escenario para lo que "encontramos", y lo que "descubrimos" (los datos) se convierte en el material lingüístico, en historias, de los que el futuro se concibe, se conversó, y se construye.
3. Principio poético; la metáfora aquí giran en torno a que las organizaciones humanas son más un libro abierto que una máquina. Las historias son constantemente coescritas. Lo importante es que se puede estudiar casi cualquier tema relacionada a la experiencia humana en cualquier organización o sistema.
4. Principio de la anticipación; Uno de los teoremas básicos de la visión anticipada de la vida organizacional es quees la imagen del futuro, es lo que dirige lo que podría llamarse el comportamiento actualde cualquier organismo

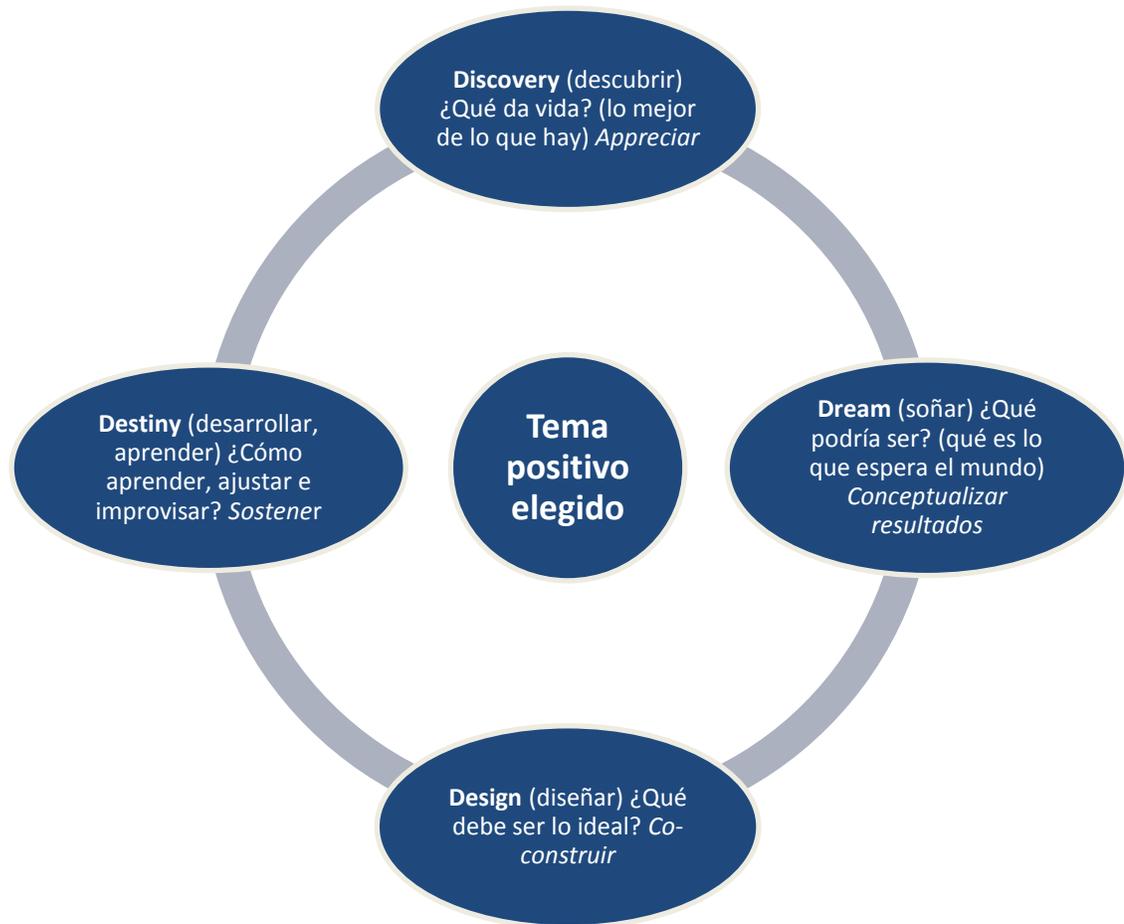
u organización. Las imágenes de un futuro positivo conllevan a acciones positivas.

5. Principio del positivismo; construir y mantener el impulso durante un cambio requiere grandes cantidades de afecto positivo y vinculación social. Se ha descubierto que mientras más positiva sea la pregunta que nos hacemos en nuestro trabajo más duradero y exitoso será el esfuerzo para cambiar.

A partir de dichos principios se forma el ciclo de la AI o ciclo de las cuatro “D’s” (figura 3), el cual comprende cuatro etapas. 1) Discovery (descubrir), se refiere a movilizar una investigación de todo el sistema hacia un cambio positivo desde el núcleo. 2) Dream (soñar), es la creación de una visión claramente orientada a resultados en relación con el potencial descubierto y en relación a preguntas de mayor propósito. 3) Design (diseñar), es crear proposiciones de lo que es una organización ideal, un diseño de organización en donde la gente sea capaz de magnificar y/o eclipsar el nuevo núcleo y darse cuenta del sueño recién elaborado. 4) Destiny (desarrollar, aprender), se refiere a fortalecer todo el sistema de la capacidad positiva permitiendo construir esperanza e impulso en torno a un propósito profundo y creando un proceso de aprendizaje, ajuste e improvisación.

Basándose en la AI y las cuatros “D’s”, Andrus (2010), realizó un estudio en donde se buscaba establecer una cultura en la cual los líderes estuvieran dispuestos a escuchar, aceptar retroalimentación, crecer y cambiar para conocer las necesidades de su

departamento. Permitiendo a todos en la organización ser más conscientes de las fortalezas que tanto individual como colectivamente influyen en el sistema; y ha ayudado a la organización a identificar y reconocer sus éxitos mientras continúan cambiando sus planes.



**FIGURA 3.** Ciclo de las 4 “D’s” (Cooperrider, & Whitney, 2005)

La Indagación Apreciativa promueve la transformación organizacional y el cambio constante. Permite a las personas exigir, reconocer y capitalizar las fortalezas en sus relaciones individuales y sistemas de negocios y aprender historias significativas colectivamente de forma tangible. Crea oportunidades para construir un sistema

sostenible y productivo que no sólo sirve a los participantes, sino también añade valor a aquellos que entran en contacto con ellos (Andrus, 2010).

Tomando en cuenta todos los conceptos descritos anteriormente correspondientes a la comunicación organizacional, psicología positiva e indagación apreciativa, se realizará una investigación de tipo descriptiva. Mismo que permitirá evaluar la comunicación en todos sus tipos y ayudará a facilitar la misma tomando como soporte los conceptos de la psicología positiva.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo, habiéndose obtenido la autorización (anexo 1), en las instalaciones de Supra Desarrollos Tecnológicos S.A. de C.V., tanto en las oficinas del corporativo localizadas en la Col. Antonio I. Villarreal en Monterrey, N.L., como en la planta ubicada en el Parque Industrial Mitras en Monterrey, N.L., México.

A la fecha en que se llevó el presente trabajo la organización cuenta con un total de 100 empleados, de los cuales 30 corresponden al corporativo en donde se encuentran las áreas de administración, ventas y comercial, y 70 en la planta conformando las áreas de producción y de calidad. Para este ejercicio de investigación se tomó una muestra correspondiente al 65% de la población total, conformándose por 16 empleados de las oficinas y 49 del corporativo haciendo un total de 65 trabajadores encuestados, tomando en cuenta todos los departamentos de la organización.

En coherencia con los objetivos planteados para esta investigación se sostuvo una reunión con el director general y el gerente administrativo, en donde los directivos expusieron las preocupaciones y necesidades concernientes a la comunicación de la organización. Determinando que los aspectos a examinar serían el proceso de comunicación ascendente, descendente y horizontal. En el anexo 2 se presenta un reporte detallado de lo acontecido en dicha reunión.

Además se realizaron entrevistas a personal clave de la organización para conocer la estructura y sus procesos (ver anexo 2). Profundizar sobre temas de administración y gestión de procedimientos y calidad, que permitan entender el flujo de la comunicación actual y el deber ser de la empresa.

El autor del presente estudio y su asesor, con dicha información procedieron a definir que el método para recabar información sería una encuesta (ver anexo 3) la cual permitiría examinar el flujo de la información dentro de la organización y con ello, identificar las posibles áreas fuertes y áreas de oportunidad en la comunicación de la organización. Llevando a cabo de esta manera una investigación de tipo descriptivo, donde se describen las conductas observadas en un sistema, es decir, lo que está pasando en la organización.

Dicha herramienta se basa en las características descritas por Adler & Marquardt (2006) con respecto a los tipos de comunicación que existe tanto de manera ascendente, descendente y horizontal.

Es decir, para la comunicación descendente se evaluarán los siguientes aspectos, 1) Instrucciones del trabajo, 2) Lógica del trabajo, 3) Procedimientos y prácticas organizacionales, 4) Retroalimentación a subordinados y 5) Adoctrinamiento de la cultura de la organización; la comunicación ascendente consistirá en, 1) Lo que están haciendo los subordinados, 2) Problemas laborales sin resolver, 3) Sugerencias para mejorar, 4) Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros; y en la

comunicación horizontal serán 1) Coordinación de tareas, 2) Resolver problemas, 3) Compartir información, 4) Manejo de conflictos y 5) Crear afinidad, los aspectos a evaluar.

El instrumento de evaluación cuenta con un total de 45 preguntas, correspondiendo 15 a la comunicación descendente, 15 a la comunicación ascendente y 15 a la comunicación horizontal, estando representado cada aspecto mencionado en el cuestionario. La escala utilizada para dar respuesta a cada cuestión son los siguientes valores; *A = Nunca*, *B = Algunas veces*, *C = Frecuentemente*, *D = Siempre*. Teniendo en consideración que cada cuestionamiento solo puede tener una respuesta y todas las preguntas deben de ser contestadas.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en tres aplicaciones (ver anexo 4), llevadas a cabo en tres días distintos;

1. Día 1; se aplicó en las oficinas del corporativo, donde contestaron los departamentos de administración, ventas, ingenierías y proyectos.
2. Día 2; se aplicó en la planta, donde respondieron los departamentos de calidad, embarques, iluminación led, doblado, decorativo, corte y troquelado.
3. Día 3; se regresó a la planta donde se les aplicó a los departamentos faltantes siendo estos los de punteado, ensamble y pintura.

Las aplicaciones se realizaron por área, con un aproximado de ocho a doce participantes contestando al mismo tiempo. Al finalizar de contestar, de manera aleatoria, se aproximó a algunos empleados para realizarles cuestionamientos generales acerca de la manera en que se comunicaba el personal y como percibían la comunicación de toda la organización.

Posteriormente, basado en los resultados de la encuesta de comunicación, se utilizaran los aspectos que ya están funcionando para partir de ahí en búsqueda de soluciones a las situaciones que presentan problema y son prioridad. Es importante, como se abordó en el Cap. 1 Introducción, recordar que para los fines de este trabajo se tomará como fundamento teórico la Psicología Positiva en dicho análisis para proponer nuevas opciones para el manejo de la comunicación en la organización.

La teoría base para el análisis se refiere a los seis recursos clave para el bienestar psicológico de los trabajadores, los cuales Palací (2004) nos menciona son: 1) Control del puesto, 2) Oportunidad para el uso de habilidades, 3) Demandas laborales realistas, 4) Claridad de tareas y rol laboral, 5) Apoyo social, 6) Retroalimentación sobre el trabajo realizado.

## RESULTADOS

En este apartado se proyectarán de manera gráfica los resultados arrojados por la investigación, añadiendo en cada una de ellas una breve descripción de lo que misma representa dentro de los parámetros que para este proyecto se han detallado durante los capítulos anteriores.

Una vez obtenidos los resultados, se tabularon y se graficaron de tal manera que se pueda entender la percepción de la comunicación dentro de la organización que los empleados tienen, tanto de manera general como por dimensión y a su vez las áreas fuertes y de oportunidad de cada dimensión, logrando un análisis y un panorama más amplio de lo que la comunicación representa en la empresa. A su vez, un comparativo entre el corporativo y la planta, ya que ello nos permite identificar áreas de oportunidad específicas en cada establecimiento de la organización.

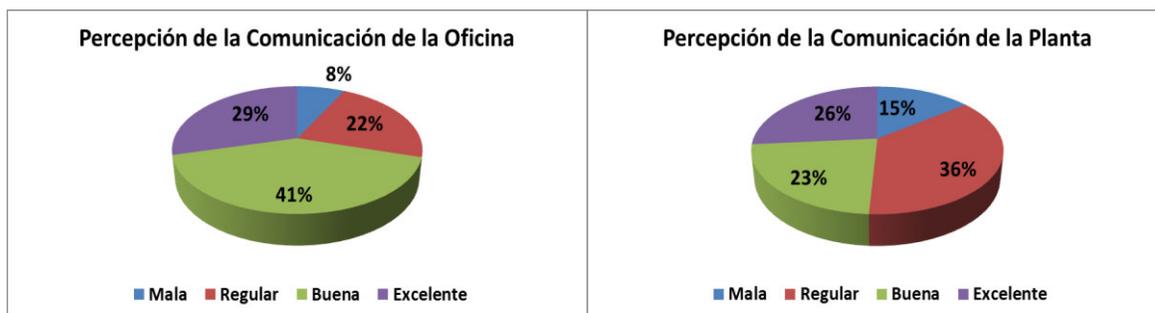
El primer punto a analizar se refiere a la percepción de la comunicación de los empleados de la organización de manera general, por ello en la gráfica 1 se muestra en porcentaje dicha percepción;



**Gráfica 1.** Percepción general de la Comunicación

En la imagen se ve el análisis de todas las respuestas entregadas, y como se observa en la misma existe una paridad con respecto a la percepción de una regular, buena o excelente comunicación. Sin embargo, predomina la percepción de una comunicación regular con una 33% de las respuestas orientadas a esa percepción, dando un amplio margen para mejorar en los procesos comunicativos ya que tanto la buena y excelente apreciación sobre la comunicación comparten solamente el 27% de las respuestas.

Sin embargo en un comparativo entre las percepciones tanto de las oficinas como de la planta (gráfica 2), se muestra una divergencia entre las opiniones de ambos lugares de trabajo.



**Gráfica 2.** Comparativo de Percepción de la Comunicación entre Oficinas y Planta

En las oficinas predomina una buena comunicación con un 41% de las respuestas dadas, a diferencia de la planta en donde predomina una percepción de una regular comunicación con un 36%. En el mismo comparativo se observa que para lo que el 8% es mala comunicación en las oficinas, para la planta esa apreciación de mala comunicación aumenta a un 15%. Demostrando una diferencia notoria entre las percepciones de ambos lugares de trabajo.

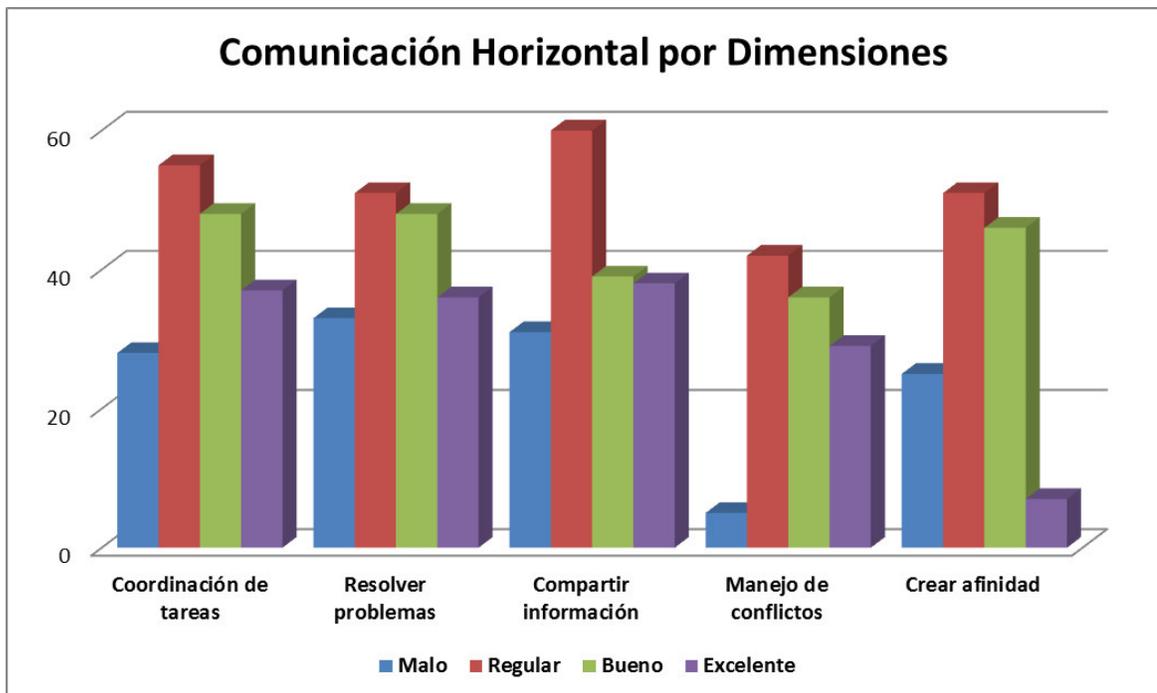
Las gráficas anteriores muestran las percepciones de manera general obtenidas en planta y en las oficinas; sin embargo, recordando que parte de este trabajo de investigación es analizar la comunicación horizontal, ascendente y descendente. A continuación se ven las gráficas de dichos tipos de comunicación que se llevan a cabo en Supra Desarrollos Tecnológicos.

La gráfica 3 se representa la percepción de la comunicación horizontal en la organización. En la imagen se observa una paridad entre la regular (33%) y buena (30%) comunicación de este tipo, alcanzando únicamente un 23% en la excelencia. Sin embargo

esa es la percepción general de la comunicación horizontal, en la gráfica 4 se observan los aspectos más fuertes y áreas de oportunidad en este tipo de comunicación.



**Gráfica 3.** Percepción de la Comunicación Horizontal



**Gráfica 4.** Percepción de la Comunicación Horizontal por Dimensiones

En la gráfica 4 se puede observar que cada dimensión presenta campo de mejora, partiendo del aspecto de la afinidad entre los departamentos que se muestra con los números más bajos con tendencia de regular a mala percepción. Sin embargo es justo puntualizar que las otras cuatro dimensiones (coordinación de tareas, resolver problemas, compartir información, manejo de conflictos) se encuentran con una percepción que tiende mayormente a lo regular, concordando así con la percepción de la comunicación horizontal en general (gráfica 3). Permitiendo observar que la relación y coordinación entre los departamentos es regular.

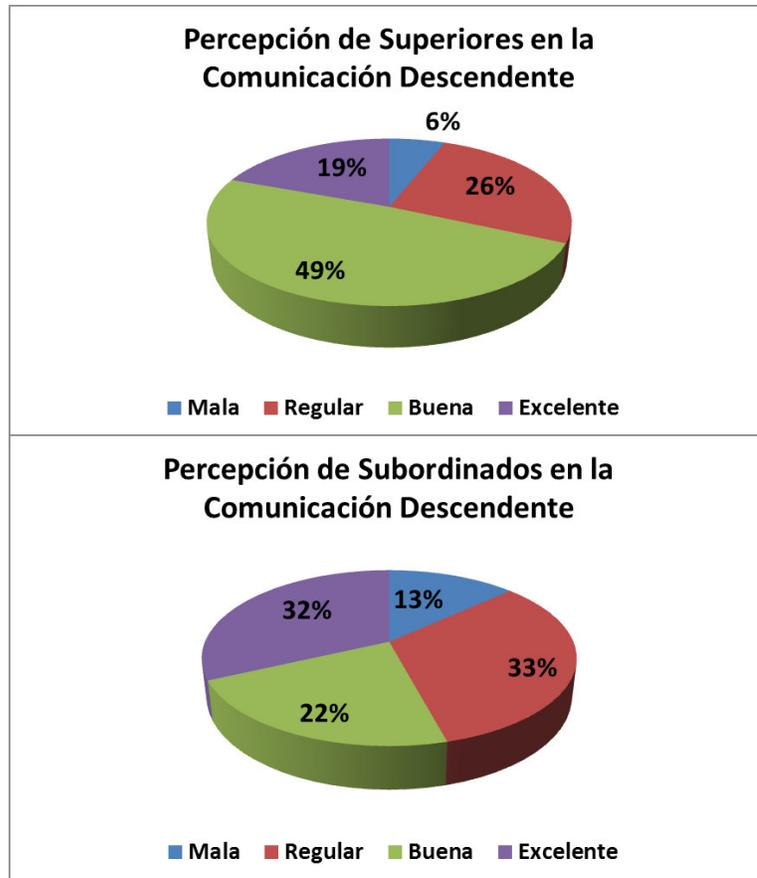
Así es como se percibe la comunicación horizontal en la organización, sin embargo, para poder entender mejor el fenómeno de la comunicación en la organización es necesario mostrar el análisis arrojado por la comunicación descendente en la empresa Supra Desarrollos Tecnológicos, S.A. de C.V.

La gráfica 5 muestra la percepción de la comunicación de manera descendente, es decir de superiores a subordinados. En ella se observa que sigue predominando la percepción de regular con una 33%, sin embargo, a comparación de la comunicación horizontal, se tiene una mejor percepción en la excelencia de la comunicación con un 30%, quedando como una buena comunicación solamente el 26%. Ese brinco entre regular y excelente deja ver una disparidad entre lo percibido por los subordinados y los jefes. Por lo cual en la gráfica 6 se muestra un comparativo entre los puestos más altos de la organización y sus subordinados.



**Gráfica 5.** Percepción de la Comunicación Descendente

Como se ve en el comparativo de la gráfica 6 los superiores perciben una buena comunicación descendente, 49%, a diferencia de los subordinados que se dividen entre una excelente (32%) y una regular (33%) comunicación de este tipo. Se puede analizar que los superiores perciben que se comunican bien con su gente, entendiendo que pueden mejorar en su comunicación. Sin embargo los subordinados dejan la sensación de confusión en donde perciben que hay aspectos que funcionan correctamente y no hay nada que mejorar, pero que se perciben otras situaciones que se deben de trabajar para tener una mejor relación y comunicación. La gráfica 7 nos permitirá analizar esos puntos a trabajar en la comunicación descendente.

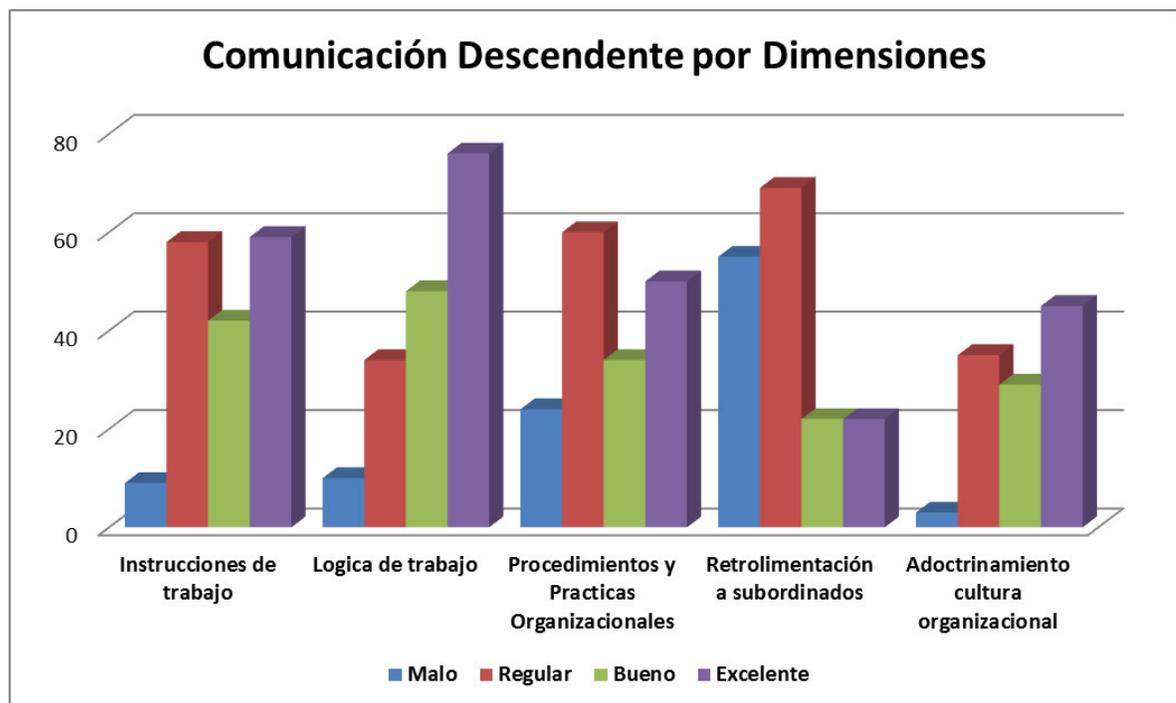


**Gráfica 6.** Comparativa entre la Percepción de la Comunicación Descendente de superiores y subordinados

En la gráfica 7 se puede observar el desglose de los puntos más fuertes y áreas de mejorar en la comunicación descendente dentro de la organización. En donde los puntos más fuertes se encuentran en la lógica del trabajo, es decir, que los empleados están de acuerdo en que sus actividades son tareas propias de su puesto. A su vez las instrucciones de trabajo son bien aceptadas y se percibe en lo general que son claras y entendibles, y se percibe que tienen buena cultura ya que se demuestra que la misma sí es enseñada y es conocida por la organización.

Sin embargo, existe poca retroalimentación de trabajo hacia lo subordinados demostrando que se les gratifica poco por los buenos resultados o en su defecto desconocen los mismos resultados de la organización. Por otro lado los procedimientos y prácticas organizacionales no se transmiten de manera eficaz ya que los resultados arrojan un desconocimiento en esta área por parte de los empleados.

En concordancia con la percepción de la comunicación descendente general (gráfica 5), la comunicación de este tipo se encuentre regular y buena en la organización.



**Gráfica 7.** Percepción de la Comunicación Descendente por Dimensiones

Ya se han analizado los resultados tanto de la comunicación horizontal como de la comunicación descendente, sin embargo, aún falta la percepción de la comunicación ascendente en la organización.

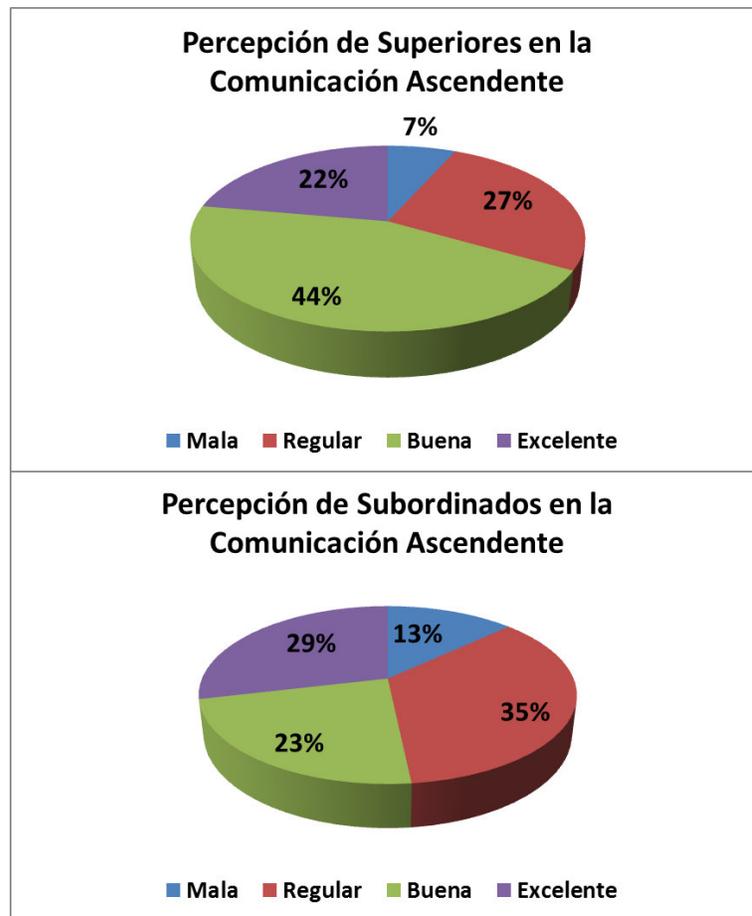
La gráfica 8 muestra la percepción de la comunicación de manera ascendente, es decir de subordinado a superiores. En ella se observa que sigue predominando la percepción de regular con un 34%, sin embargo, en este caso se comparte una percepción muy similar entre buena (26%) y excelente (28%) comunicación ascendente. De igual manera que en la comunicación descendente, en la gráfica 9 se presenta un comparativo entre la percepción de los mandos más altos con los subordinados.



Gráfica 8. Percepción de la Comunicación Ascendente

Como se ve en el comparativo de la gráfica 9 los superiores perciben una buena comunicación descendente, 44%, a diferencia de los subordinados que marcan la diferencia con un 35% de la percepción en regular, sin embargo vuelven a marcar un número muy cercano con una excelente (29%) comunicación de este tipo. Se puede analizar que los superiores perciben que dan oportunidad a los empleados para expresarse, entendiendo que pueden mejorar en su comunicación. Sin embargo los subordinados perciben que no

en todas las situaciones pueden tener una comunicación abierta hacia sus superiores, aunque en algunos aspectos si pueden la puerta abierta. La gráfica 10 permite analizar la comunicación ascendente en sus distintas dimensiones.

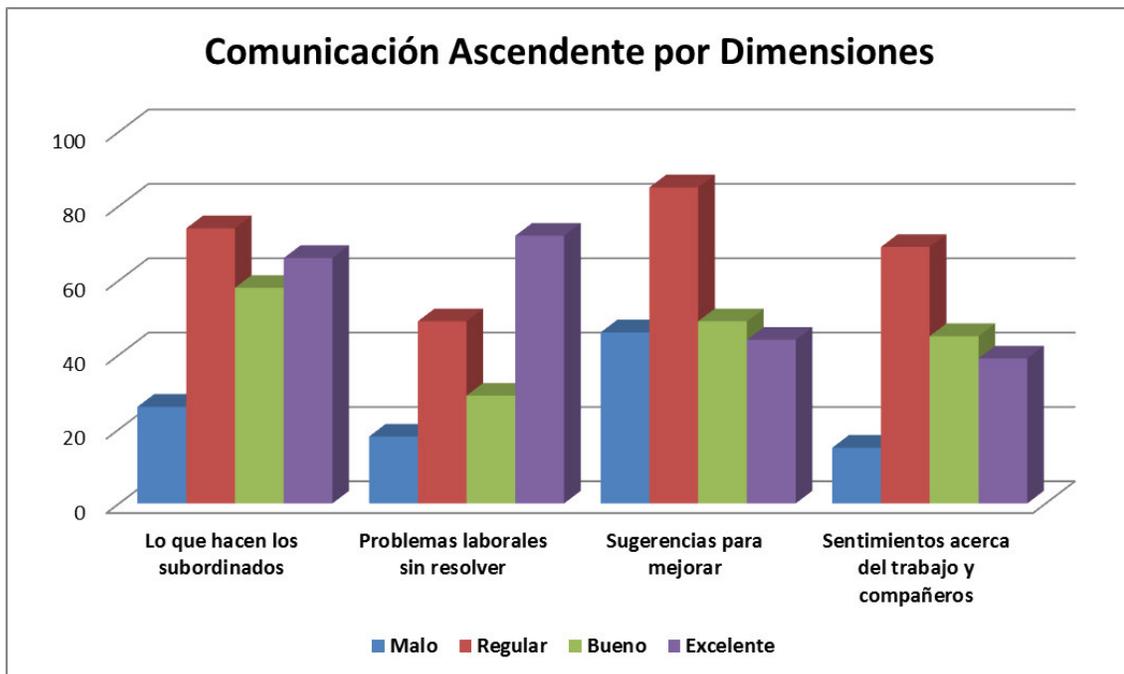


**Gráfica 10.** Comparativa entre la Percepción de la Comunicación Ascendente de superiores y subordinados

En la gráfica 10 se puede observar el desglose de los puntos más fuertes y áreas de mejorar en la comunicación descendente dentro de la organización. Se puede observar que por lo general los empleados recurren a los jefes sobre todo cuando existen conflictos entre compañeros y/o departamentos que no se han tenido resolución. Y también suelen

recurrir a ellos cuando se quiere notificar acerca de las actividades que están y/o han realizado en reuniones o juntas, así como cuando tienen dudas acerca del trabajo. Sin embargo da la impresión que para los empleados esto no es suficiente ya que la comunicación en esa dimensión aún tiene mucho margen de mejora.

Por otro lado los empleados no tienen la confianza para ofrecer sugerencias o soluciones de mejora y mucho menos para expresar con libertad sus sentimientos acerca de sus labores y hacia sus compañeros.



Todos los resultados anteriores son percepciones reales en cada una de las dimensiones y sus factores. El análisis es presentado de manera objetiva y nos lleva a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Acorde a los resultados obtenidos en este estudio llevado a cabo dentro de la organización Supra Desarrollos Tecnológicos S.A. de C.V. se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones. Sin olvidar que para este proyecto también consideramos la Psicología Organizacional Positiva y en ese sentido se presenta la siguiente información.

A partir de la información recolectada dentro de este estudio, se presenta la siguiente propuesta de cambio organizacional con el objetivo de construir un sistema de comunicación organizacional que permita el desarrollo de las habilidades de comunicación del personal, así como un rediseño de la plataforma de información actual, que les permita obtener y comunicar de manera eficaz y eficiente los datos que cada uno de los puestos para la adecuada realización de sus tareas.

El departamento de Calidad de la organización menciona que fue durante los últimos dos años, mientras se realizaba el proceso de documentación necesario para la obtención de la certificación de calidad que se detectó que las decisiones y comunicados de la Dirección y Gerencias no alcanzan a transmitirse al personal correspondiente, al no utilizarse canales formales de comunicación que permitan a la organización alinearse de manera adecuada a la estrategia planteada por los Líderes.

Se manifiesta la necesidad de establecer canales de comunicación formales que permitan a las áreas directivas y administrativas mejorar la distribución de la información estratégica necesaria para el adecuado funcionamiento de la organización.

Se identificó que el departamento de calidad posee una cantidad considerable de información requerida para la construcción de un manual de organización. Sin embargo, se observó que esta información requiere ser actualizada y asimismo, que se organice de tal manera que pueda ser difundida, comprendida y utilizada por el resto de los departamentos de la organización.

Los medios utilizados para transmitir información están generando una barrera entre las oficinas y la planta, ya que la información no se distribuye correctamente. Esto es primero porque solamente una persona es quien se encarga de transmitir y recibir mensajes, si bien ayuda a mantener un control de la información, le impide tener el tiempo para desarrollar las actividades propias de su función como Ing. De Calidad.

Por otro lado no existe una red interna (intranet) que permita la confiabilidad en la transmisión de mensajes y si la red de internet falla, no hay forma de ver la información por escrito que se transmiten. La intranet es una red para uso exclusivo de los empleados de la organización que permite comunicarse a tiempo con personal que se encuentra a distancia y, permitirá a la dirección transmitir políticas y procedimientos de la empresa de tal manera que estén a disposición de los empleados todo el tiempo.

Tomando en cuenta las conclusiones anteriormente descrito se ponen a disposición de la Supra Desarrollos Tecnológicos S. A. de C. V. las siguientes recomendaciones con la intención de mejorar la comunicación en la organización:

- A. Establecer una nueva posición dentro de la organización como *Gerente de Producción* en esa área, que mantenga contacto directo con las áreas de ventas, para tener información directa de los procesos productivos que se tengan que poner en marcha según los pedidos realizados. Y por otro lado con el área de ingenierías para conocer los cambios, adecuaciones o nuevas creaciones que se realicen al producto final.
  
- B. Establecer una red interna (sistema) que pueda ser revisada desde cualquier lugar, enviando notificaciones inmediatas al realizar actualizaciones. Posibilidad de integración con las bases de datos internos de la organización. Rápida formación del personal. Adaptación a las necesidades de diferentes niveles: empresa, departamento, área de negocio, entre otros.
  
- C. Implementación de un programa de capacitación de comunicación efectiva y relaciones interpersonales. Mismo que deberá de contar con las siguientes temas:
  - a) Conceptos Básicos de la Comunicación: Definiciones, tipos de comunicación, estructuras y elementos de la comunicación, el proceso

de la comunicación, conflictos de la comunicación, como identificar una comunicación deficiente, elementos de la comunicación deficiente, áreas de oportunidad, relaciones interpersonales.

- b) Comunicación: Como tener éxito en la comunicación, comunicación efectiva, técnicas para saber escuchar, checklist para saber escuchar, metodología para escuchar y revisión de caso práctico.
- c) Retroalimentación: La importancia de la retroalimentación en la comunicación, comunicación con superiores, comunicación con subordinados, comunicación con colegas, comunicación con proveedores, comunicación con clientes, comunicación y sistemas organizacionales, interpretación de la información.
- d) Semántica y Congruencia: La importancia de las actitudes, el lenguaje y las acciones dentro de la comunicación, el lenguaje corporal, mensajes, el significado de las palabras.
- e) Comunicación Administrativa: La perspectiva de la gerencia, comunicación formal e informal, comunicación administrativa integral, comunicación deliberativa, la discusión efectiva, planteamiento de objetivos y metas, puntos de control, verificación de instrucciones, motivación, liderazgo, supervisión, la administración efectiva y eficaz.

f) Relaciones Interpersonales: Equipos de trabajo, staff, valores, manejo de conflictos, elementos de negociación, fundamentos de negociación, cuadrante objetivo de comunicación, círculo de influencia y medio ambiente.

D. Mantener tener informado al personal de los objetivos y metas de la organización y hacer mención constante sobre la importancia de las labores que desempeña el trabajador dentro de la empresa. Aprovechar los espacios dentro de la organización para comunicar la misión, visión, políticas de calidad, objetivos, metas, valores, entre otros, provocando que estén presentes para los trabajadores en todo momento; así como para la difusión de los logros y reconocimientos hacia los trabajadores, lo cual ayuda a mantener motivado al personal, no perder el foco de atención e informados de los avances obtenidos.

E. Es necesario recuperar confianza entre los trabajadores, por ello se considera importante sensibilizar e integrar a los colaboradores; como lo es el realizar actividades en las cuales se genere convivencia entre los empleados de todos los niveles (equipos de futbol, eventos familiares, etc.) esto con la finalidad de fortalecer los lazos entre integrantes de la organización. Dentro de estas actividades es importante que la alta dirección participe, ya que con ellas se podrán desarrollar vínculo que favorezca a la apertura de los subordinados y

se puedan desarrollar diálogos que beneficien los resultados de la organización.

Finalmente se busca que la psicología positiva ayude a la organización a comprender sus áreas de oportunidad, anteriormente descritas, motivando al empleado al desarrollo de mejores relaciones laborales y una comunicación eficaz a través de los seis recursos claves para el bienestar psicológico de los trabajadores.

La organización cuenta con la estructura orgánica y los procedimientos documentados, se reconocen las áreas y las actividades de cada una de ellas, el personal clave comprende el funcionamiento de la organización y el flujo general de los procesos. Sin embargo, el personal operativo de cada área no está informada acerca de cómo están relacionados entre ellos, desconociendo las redes formales interdepartamentales y el involucramiento que debe de existir entre cada uno de ellos.

Como parte de este trabajo de investigación y dentro del análisis de la comunicación organizacional realizada, se concluye que existe una estructura formal que establece el flujo de la información en la organización que no ha sido difundida, el personal de la empresa se mantiene como un ignorante ante los procedimientos. Será vital que la dirección esté convencida de los cambios a implementar para que con ello motivar al trabajador a aceptar las recomendaciones.

## REFERENCIAS

- Alpizar Rojas, H. Y., & Salas Marín, D. E. (2010). El papel de las emociones positivas en el desarrollo de la Psicología Positiva. *Revista electronica de estudiantes Esc. de Psicología, Universidad de Costa Rica* , 65-83.
- B. Adler, R., & Marquardt Elmhurst, J. (2006). *Comunicación Organizacional principios y prácticas para negocios y profesiones*. Ed. McGraw Hill 8va. ed.
- Benigno E., A. S. (2003). Comunicación empresarial (ejecutiva). *Universidad de Puerto Rico en Humacao: Centro de Competencias de la Comunicación* .
- Berta E., M. T. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry, A Positive Revolution in Change*. E.U.A.: Berret-Koehler Publisher, Inc. 1era. ed.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Paidós 1er ed.
- Czikszentmihaly, M. (1990). *Flow The Psychology of Optimal Experiencia*. Harper & Row Publishers.
- Fernandez Collado, C. (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporaneo*. McGraw Hill 2da. ed.
- Fernandez, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Diana.
- Hervás, G. (2009). Psicología positiva: una introducción. *Facultad de Psicología, Universidad Complutense* .
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall 13va. edición.
- Palací Descals, F. (2004). *Psicología de la Organización*. Pearson Educacion.
- Seligman, M. (2010). Flourish: Positive Psychology and Positive Interventions. *The Tanner Lectures on Human Values* .
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology - An introduction. *American Psychological Association* , 5-14.
- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* , 223-230.

## ANEXOS

Monterrey, N.L. a 12 de Septiembre de 2013

ING. ALEJANDRO GUERRERO  
SUPRA DESARROLLOS TECNOLOGICOS DE MONTERREY

PRESENTE.-

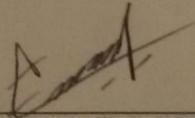
Por este conducto reciba un cordial saludo y con motivo del proyecto final de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional de la Facultad de Psicología de la UANL; le solicito de la manera más atenta su autorización para desarrollar un proyecto de *Producto Integrador* teniendo como principal objetivo realizar un diagnóstico en el sistema de comunicación dentro de sus instalaciones; y posteriormente presentar posible(s) solución(es) de mejora.

El proyecto lleva por nombre, tentativo, "*Propuesta, basada en estudio documental de la Psicología Positiva, para facilitar la comunicación eficaz en las organizaciones*".

Le informo que para este proyecto será necesario proporcione información y acceso a la organización, asegurando que todo dato proporcionado será manejado con absoluto respeto, confidencialidad y discreción.

Esperando una respuesta favorable y sin más por el momento, quedamos a sus órdenes.

Vº Bº  
13/09/2013



LIC. JESÚS FERNANDO ESCOBAR ARAUJO

Anexo 1. Oficio solicitud de autorización.

<b>Bitácora de Entrevista</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Observaciones</b>
23/09/2013	Entrevista de solicitud de autorización para la realización del proyecto.	Se presentó proyecto a desarrollar dentro de la organización, el procedimiento a seguir para la realización del mismo y el seguimiento que se daría.  Mediante un VoBo se autorizó la realización de la investigación.
01/10/2013	Entrevista con Gerente General y Gerente Administrativo	Este encuentro se realizó debido a que el gte. administrativo tenía sus inquietudes relacionadas con el sistema de comunicación de la organización, siendo éstas las siguientes; <ul style="list-style-type: none"> <li>• La manera en que la información esta siendo distribuida y los medios utilizados para la misma.</li> <li>• Conocer cómo se estaba manejando la comunicación entre planta y oficinas ya que no se están ubicadas en el mismo lugar.</li> <li>• Percepción de que la alta dirección no está comunicando correctamente decisiones de negocios o de procesos de trabajo, ya que no todo el personal estaba ejecutando las tareas en base a las nuevas instrucciones.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer cuáles son los aspectos que los empleados desean recibir mayor información y cómo prefieren que se les haga llegar la misma. Con la finalidad de hacer participes a todo el personal en el proceso de comunicación.</li> </ul> <p>Se determinando que los aspectos a examinar serían el proceso de comunicación ascendente, descendente y horizontal. Realizando comparativos de percepción de la misma entre oficinas y planta.</p>
07/10/2013	Gerente General	<p>El motivo de este encuentro fue obtener información acerca de los procesos de la organización.</p> <p>Dentro de los puntos a tratar durante la entrevista se destacan los siguientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura organizacional se mantiene actualizado principalmente por cumplimiento de las normas de calidad como el ISO. Sugiera nos refiramos con la Ing. de Calidad Lucy Beltrán, ya que ella es quien administra dicha información.</li> <li>• Los procesos de reclutamiento y selección en planta son llevados a cabo por Ing.</li> </ul>

		<p>De Calidad, y para oficinas por el responsable de recursos humanos. Sin embargo en las oficinas no existe la rotación que si existe en planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Únicamente la política de calidad es transmitida a toda la organización.</li> <li>• Considera que su proceso productivo es eficaz ya que permite entregar los productos en tiempo y de calidad.</li> <li>• Todo tipo de manual organizacional y/o procedimientos es administrado directamente por la Ing. De Calidad, y él mostraba desconocimiento al respecto del mismo.</li> <li>• Considera que la mejor forma de liderar, de acuerdo al liderazgo situacional, es dirigir. Sin embargo marca la diferencia que en oficinas se puede ser más flexible que en planta.</li> </ul>
21/10/2013	Ing de Calidad	<p>A referencia del Gte. General se llevó a cabo esta reunión, donde se hablaron temas de procesos y a su vez se permitió observar los manuales con los que cuentan.</p> <p>Dentro de los puntos tratados se destacan los siguientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce a la perfección el organigrama y la</li> </ul>

		<p>estructura de la misma tanto en oficinas y planta. Sabe la diferenciación de las actividades y de los procesos que se realizan en cada área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En planta es ella quien recluta, selecciona y capacita a todo personal operario de nuevo ingreso.</li> <li>• Las políticas y valores son comentados únicamente en la capacitación que se da a los operarios, sin embargo no son visibles en la vida diaria dentro de la organización.</li> <li>• Existe manual organizacional y de procesos que prefiere mantener confidenciales y lejos del personal ya que considera que más información puede ser un arma que los empleados utilizarán en contra de la organización.</li> <li>• La mejor manera de liderar en planta es dirigir, siendo poco flexible.</li> </ul> <p>El manual organización cuenta con la estructura orgánica, perfiles y descripciones de puesto. Es breve pero cuenta con la información necesaria para mantener un orden, mismo que nos explica forma parte de la certificación del ISO.</p>
--	--	---

		El manual de procesos se encuentra especificado en el diagrama de flujo de cada uno de ellos y en el paso a paso.
--	--	---

**Anexo 2.** Bitácoras de entrevistas

## ENCUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- El siguiente instrumento de recolección de datos tiene la finalidad evaluar el funcionamiento de la comunicación dentro de su área de trabajo y organización.
- Debido a que se pretende conocer al participante para cuestiones de manejos administrativos alusivos a plan de vida y carrera, es necesario proporcionar los siguientes datos. Sin embargo la información será manejada con respeto y confidencialidad.

1. **Datos informante clave:**

• Nombre:	• Edad:
• Puesto:	• Antigüedad:
• Departamento:	• Oficina <input type="checkbox"/>
	• Planta <input type="checkbox"/>

2. **Instrucciones:** esta evaluación será de utilidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora en el proceso de comunicación dentro de la organización, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Contesta las preguntas con sinceridad, elige y marca una alternativa.

**A= nunca B= algunas veces C= frecuentemente D= siempre**

Cuestión	A	B	C	D
1. Las instrucciones que recibe para realizar su trabajo son claras y precisas.				
2. Las actividades del puesto están directamente relacionadas con los objetivos del mismo.				
3. Existe capacitación para enseñar procedimientos y prácticas necesarias para la realización de su trabajo.				
4. Se le permite dar retroalimentación acerca de la información que recibió.				
5. Se inculcan la misión, visión, metas, objetivos y cultura de la organización.				
6. Conoce lo que están haciendo los demás integrantes de su departamento.				
7. Sus superiores se preocupan por solucionar conflictos laborales que hayan quedado sin resolver.				

A= nunca B= algunas veces C= frecuentemente D= siempre

Cuestión	A	B	C	D
8. Se considera libre y con confianza para ofrecer sugerencias y/o soluciones a sus superiores.				
9. Se siente con libertad para expresar sus sentimientos en torno a su trabajo y compañeros.				
10. La coordinación e integración de tareas entre departamentos es eficiente.				
11. Existe apertura para negociar y obtener soluciones satisfactorias cuando se presentan conflictos entre departamentos.				
12. Existe libertad e igualdad para compartir información con compañeros de otras áreas.				
13. Las estrategias de trabajo ayudan a prevenir conflictos laborales.				
14. Hay actividades de integración que aumenten la confianza entre compañeros y departamentos.				
15. Existe participación activa en la toma de decisiones de los integrantes de su departamento.				
16. Recibe retroalimentación de sus superiores acerca de su desempeño.				
17. Existe una atmósfera de confianza entre compañeros.				
18. La comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es fluida y sincera.				
19. Los problemas que se presentan en su puesto de trabajo son resueltos con ayuda de su jefe.				
20. Cuando su superior se dirige a usted, utiliza un lenguaje apropiado y entendible.				
21. Se me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.				
22. La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.				
23. Cuando se comenten errores tiene el apoyo de su superior.				
24. Tiene libertad para realizar su trabajo de la manera que le parezca más fácil.				
25. Considera que cuenta con el apoyo de sus compañeros.				
26. Presenta reporte de las actividades que realiza.				
27. Las tareas que le solicitan son realistas.				

A= nunca B= algunas veces C= frecuentemente D= siempre

Cuestión	A	B	C	D
28. Se le da la oportunidad de presentar nuevas ideas o sugerencias frente a sus superiores.				
29. Recibe evaluación por su trabajo realizado.				
30. Considera que es escuchado por sus compañeros de trabajo.				
31. Cuando se le da retroalimentación por su trabajo, puede ofrecer soluciones que le ayuden a mejorar su desempeño.				
32. Sabe exactamente con quien dirigirse cuando necesita consultar una problemática				
33. Se realizan reuniones entre departamentos para intercambiar perspectivas que promuevan el trabajo en equipo y la solución de problemas.				
34. Considera que en su área se trabaja en equipo exitosamente.				
35. Hay reuniones de trabajo en donde se aclaren dudas o procedimientos.				
36. Observa que su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo.				
37. Se siente satisfecho con la forma de trabajar en su departamento.				
38. Se utilizan canales formales de comunicación con sus superiores como lo son buzón de sugerencias, correo electrónico, encuestas.				
39. Se realizan reuniones en su departamento para intercambiar información y experiencias.				
40. Hay evidencia de que su jefe lo apoya utilizando mis ideas para mejorar el trabajo.				
41. Encuentra obstáculos para comunicarse con sus compañeros de trabajo				
42. La participación con sus superiores aumentan su compromiso con su trabajo.				
43. Considera que la comunicación con sus compañeros es eficiente.				
44. Considera que la comunicación hacia sus superiores es eficiente.				
45. Considera que la comunicación de sus superiores es eficiente.				

Anexo 3. Encuesta de comunicación organizacional

<b>Bitácora de Aplicación Encuestas</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>	<b>Observaciones</b>
11/03/2014	Aplicación encuestas oficinas.	<p>La aplicación se realizó por áreas, contestando cada empleado en su lugar de trabajo. Realizando explicación individual del motivo de la encuesta, la manera de contestar así como resolución de dudas.</p> <p>Durante el proceso se observó la delimitación entre cada área y las barreras físicas (paredes) que existen que impiden la interacción entre los departamentos.</p> <p>No se cuenta con información organizacional en ningún lugar de las oficinas, manteniendo las paredes totalmente planas. Solamente se mantiene visible la fotografía del fundador de la organización, así como la última certificación de calidad que se recibió.</p> <p>En pláticas directas con algunos de los colaboradores expresaban su sentir acerca del sistema de comunicación de la organización, variando sus respuestas desde considerar muy mala debido a la poca distribución de información organizacional así como de la poca apertura para compartir información entre departamentos; hasta de considerarla muy buena ya que sí podían cubrir sus necesidades con la información que contaban.</p>
13/03/2014	Aplicación encuestas en planta. Primera sesión.	<p>La aplicación se realizó en grupos de entre 8 a 12 participantes, contestando en primera instancia las áreas de producción correspondientes a calidad, embarques, iluminación led, doblado, decorativo, corte y troquelado.</p> <p>Durante el proceso se observó que las áreas se encuentran bien distribuidas y de fácil acceso entre unas y otras para transitar y distribuir el material que va siendo procesado.</p>

		<p>Se ven las delimitaciones entre área y área para el libre tránsito de personal ajeno a la operación.</p> <p>En cada una de las áreas se observa la política de calidad establecida por la organización, de tal manera que se encuentra visible para todo el personal.</p> <p>Hay un pequeño tablero de indicadores de desperdicios y merma, donde se muestran los avances mes tras mes de cada área de producción, así como algunos recordatorios acerca del procedimiento en actividades específicas.</p> <p>En esta ocasión no hubo oportunidad de acercarse a los colaboradores para que expresaran su sentir acerca del proceso de comunicación de la organización.</p>
18/03/2014	<p>Aplicación encuestas en planta. Segunda sesión.</p>	<p>La aplicación se realizó en grupos de entre 8 a 12 participantes, contestando en esta ocasión las áreas de producción correspondientes a punteado, ensamble y pintura.</p> <p>Al cuestionar a los colaboradores, sólo se delimitaron a mencionar que bien o que toda la información estaba en la encuesta que se respondió.</p>

**Anexo 4.** Bitácora aplicación de encuestas.