



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO**



**Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas**

“La importancia de la comunicación y motivación en la  
Microempresa SoftNet”

**TESIS**

Que para obtener el título de:

Licenciado en administración

Presenta:

Regina Vázquez Montejo

Asesor de tesis:

M.A. José Rafael Aguilera Aguilera

Morelia, Michoacán. Mayo del 2011



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN Y MOTIVACION EN LA  
MICROEMPRESA, "SOFTNET"



---

## INDICE

RESUMEN .....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO 1: ANTECEDENTES .....	15
1.1.- Descripción del problema. ....	15
1.2.- Pregunta de investigación. ....	15
1.3.- Objetivo de la hipótesis. ....	16
1.4.- Hipótesis de la investigación. ....	16
1.5.- Justificación de la investigación. ....	16
1.6.- Alcances y limitaciones de la investigación. ....	17
CAPITULO 2: COMUNICACIÓN.....	18
2.1.- Definiciones de la comunicación.....	18
2.1.1.- Diferencia de la comunicación e información.....	21
2.2.- Importancia de la comunicación.....	23
2.3.- Propósitos de la comunicación .....	24



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

2.4- Proceso de la comunicación.....	26
2.4.1- Uso de la retroalimentación.....	28
2.5- Tipos de comunicación .....	29
2.5.1- Horizontales.....	29
2.5.2- Verticales .....	29
2.5.2.1- Comunicación descendente.....	30
2.5.2.2- Comunicación ascendente.....	32
2.5.3- Comunicación diagonal.....	35
2.6- La comunicación y la administración .....	35
2.7- Clasificación de la comunicación en la administración.....	36
2.7.1.- Comunicación formal.....	36
2.7.2.- Comunicación informal.....	36
2.7.2.1.- Rumor.....	37
2.7.3.- Comunicación eficiente .....	39
2.7.4.- Comunicación efectiva .....	39
2.7.5.- Comunicación interpersonal.....	40
2.8- Barreras de la comunicación.....	43
2.8.1- Barreras personales.....	44
2.8.2.- Barreras físicas.....	45



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

2.8.3- Barreras semánticas.....	47
2.9- Recomendaciones para mejorar la comunicación en las organizaciones. ....	48
2.9.1.- Seguimiento.....	48
2.9.2.- Regular el flujo de la información.....	49
2.9.3- Empatía.....	49
2.9.4.- Repetición.....	49
2.9.5- Incentivación de la confianza mutua. ....	50
2.9.6- Tiempo efectivo.....	50
2.9.7.- Simplificación del lenguaje. ....	50
2.9.8.- Escucha efectiva .....	51
2.10- Símbolos de la comunicación. ....	51
2.10.1- Palabras.....	51
2.10.1.1- Lineamientos para la redacción legible.....	52
2.10.2.- Imágenes.....	53
2.10.3.- Acción (comunicación no verbal) .....	54
 CAPITULO 3.- MOTIVACIÓN .....	 55
3.1.- Definiciones de la motivación. ....	56
3.2- Motivación y conducta.....	58



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

3.2.1.- El comportamiento es causado.....	58
3.2.2.- El comportamiento es motivado.....	59
3.2.3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos.....	59
3.3-Teorías de la motivación.....	59
3.3.1.- Teorías de contenido .....	60
3.3.1.1.- Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).....	61
3.3.1.2.- Teoría de la motivación- higiene (Frederick Herzberg) .....	63
3.3.1.3.- Teoría de las necesidades de McClelland .....	64
3.3.1.4.- Teoría ERG de Alderfer.....	65
3.3.2.- Teorías de motivación de procesos. ....	67
3.3.2.1.- La teoría del reforzamiento (Burrhus Frederick Skinner) .....	67
3.3.2.2.- Teoría motivacional de la expectativa (Víctor H. Vroom) .....	69
3.3.2.3.- Teoría de la equidad (J. Stacey Adams) .....	70
3.3.2.4.-Teoria del establecimiento de metas (Edwin Locke).....	71
3.4- Técnicas motivacionales.....	72
3.4.1.-Motivación económica. ....	72
3.4.1.1- Dinero.....	73
3.4.1.2.- Otras formas de remuneración. ....	74
3.4.1.3- Participación.....	75



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

3.4.2- Satisfacción en el trabajo.....	75
3.5- Contribución de la dirección a la satisfacción en el trabajo. ....	76
3.6- Barreras de la motivación. ....	78
3.6.1.- La tensión disfuncional. ....	79
3.6.2.- La apatía. ....	79
3.7- Un modelo de motivación.....	79
3.7.1.-La relación esfuerzo-desempeño. ....	80
3.7.2.- La relación desempeño individual-meta organizacional.....	81
3.7.3.- La relación meta organizacional-meta individual. ....	81
3.8- Características de los motivadores.....	82
3.8.1 Características positivas.....	82
3.8.2.- Características negativos. ....	83
3.9.- El castigo como herramienta para motivar. ....	83
3.10- Algunas disposiciones legales aplicadas a la motivación.....	84
3.10.1- Derechos constitucionales: .....	84
3.10.2- Derechos laborales: .....	84
3.10.3- Acuerdos nacionales:.....	86
3.11.- La nueva cultura laboral .....	87



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

CAPITULO 4.- MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA SOFTNET ..... 89

4.1.- Especificación de microempresa. .... 89

4.2.- Introducción. .... 90

4.3.- Antecedentes. .... 91

4.4.- Ubicación. .... 92

4.5.- Situación actual. .... 92

4.6.- Leyes. .... 92

4.7.- Atribuciones. .... 93

4.8.- Misión ..... 93

4.9.- Visión ..... 94

4.10.-Objetivos ..... 94

4.11.- Principales Actividades ..... 94

4.11.1.- Los principales clientes de SoftNet. .... 96

4.11.2.- Principales marcas. .... 97

4.12.- Organigrama. .... 98

4.13.- Descripción de funciones. .... 98

4.13.1.- Gerente general. .... 98

4.13.2.- Gerente administrativa. .... 100

4.13.3.- Soporte técnico. .... 101



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

4.13.4.- Departamento proyectos especiales. ....	102
4.13.5.- Departamento de ventas. ....	103
4.13.6.-Departamento de compras. ....	104
CAPITULO 5.- RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	107
5.1.- Problemas de comunicación en la microempresa SoftNet. ....	107
5.2.- Problemas de motivación en la microempresa SoftNet. ....	109
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE DATOS .....	110
6.1. Recomendaciones para mejorar la comunicación en la microempresa SoftNet. ....	110
6.1.1.- Análisis de la Pregunta No. 1. ....	110
6.1.2.- Análisis de la Pregunta No. 2. ....	111
6.1.3.- Análisis de la Pregunta No. 3. ....	112
6.1.4.- Análisis de la Pregunta No. 4. ....	113
6.1.5.- Análisis de la Pregunta No. 5. ....	114
6.1.6.- Análisis de la Pregunta No. 6. ....	115
6.1.7.- Análisis de la Pregunta No. 7. ....	116
6.1.8.- Análisis de la Pregunta No. 8. ....	117
6.1.9.- Análisis de la Pregunta No. 9. ....	118



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

6.1.10.- Análisis de la Pregunta No. 10. ....	119
6.1.11.- Análisis de la Pregunta No. 11. ....	120
6.1.12.- Análisis de la Pregunta No. 12. ....	121
6.1.13.- Análisis de la Pregunta No. 13. ....	122
6.1.14.- Análisis General para la comunicación en la microempresa "SoftNet". ....	123
6.2. – Recomendaciones para mejorar la motivación en la microempresa SoftNet. ....	124
6.2.1.- Análisis de la Pregunta No. 1. ....	124
6.2.2.- Análisis de la Pregunta No. 2. ....	125
6.2.3.- Análisis de la Pregunta No. 3. ....	126
6.2.4.- Análisis de la Pregunta No. 4. ....	127
6.2.5.- Análisis de la Pregunta No. 5. ....	128
6.2.6.- Análisis de la Pregunta No. 6. ....	129
6.2.7.- Análisis de la Pregunta No. 7. ....	130
6.2.8.- Análisis de la Pregunta No. 8. ....	131
6.2.9.- Análisis de la Pregunta No. 9. ....	132
6.2.10.- Análisis de la Pregunta No. 10. ....	133
6.2.11.- Análisis de la Pregunta No. 11. ....	134
6.2.12.- Análisis de la Pregunta No. 12. ....	135
6.2.13.- Análisis de la Pregunta No. 13. ....	136



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

6.2.14.- Análisis de la Pregunta No. 14. ....	137
6.2.15.- Análisis de la Pregunta No. 15. ....	138
6.2.16.- Análisis de la Pregunta No. 16. ....	139
6.2.17.- Análisis de la Pregunta No. 17. ....	140
6.2.18.- Análisis de la Pregunta No. 18. ....	141
6.2.19.- Análisis general para la motivación en la microempresa "SoftNet"...	142
CONCLUSIONES.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	146
LIBROS.....	146
PAGINAS DE INTERNET.....	147
ANEXOS.....	149
Anexo I: Cuestionarios.....	149
Cuestionario No. 1.....	149
Cuestionario No. 2.....	151



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

**RESUMEN**

Este trabajo es una investigación de tipo descriptivo que trata de la importancia de la comunicación y de la motivación en una microempresa que se dedica a la compra, venta, mantenimiento de software de la ciudad de Morelia, que lleva por nombre SoftNet de Morelia; debido a que son temas esenciales en cualquier ente económico.



## INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones y especialmente en México, las empresas se vuelven cada vez más competitivas, dado que, diversos factores indispensables como la innovación tecnológica, la economía, la sociedad, se encuentran en constante cambio. Esto obliga a que los empresarios mexicanos se vean más forzados al aplicar los términos de eficiencia, calidad, pero sobre todo en la comunicación y motivación.

Es fundamental para lograr la eficiencia y eficacia en la comunicación y motivación, ya que las personas trabajan y se relacionen dentro de las organizaciones en la cual se diferencian en cuanto a su tamaño, estructura, características y objetivos.

Hoy la comunicación es parte de la pieza importante para que funcione con excelencia y se logre cosechar los más grandes frutos en las organizaciones. Cada integrante de una organización tiene esa capacidad de integrarse, relacionarse con otros. Y la motivación es el que mantiene con ánimo al trabajador.

Por lo tanto esta investigación contiene varios apartados, los cuales son:

En la primera parte un resumen de todo el trabajo, así como su respectiva introducción.

Capítulo 1: que trata la descripción de la situación problemática, así como la pregunta, el objetivo, la hipótesis de la investigación. Además de su justificación y de sus alcances y limitaciones.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Capítulo 2: habla sobre la comunicación por lo que se menciona su importancia, los elementos que la componen, de sus barreras, de las recomendaciones que se hacen para mejorarla y entre otros aspectos.

Capítulo 3: trata la motivación en el que se mencionan que existen muchas teorías, también se dan ejemplos de cómo motivar a los empleados; como también recomendaciones que se hacen para mantenerlos activos en sus trabajos, la seguridad en sí mismos y la confianza depositada en ellos, entre varias cosas más.

Capítulo 4: se da una breve explicación de la microempresa SoftNet de Morelia, cómo su historia, de sus principales actividades, su organigrama, la descripción de funciones de cada área, de las marcas que maneja, de sus principales clientes.

Capítulo 5: es donde se muestran la recolección de datos, la cual se llevo a cabo aplicando una encuesta a los 9 empleados en cuanto a la comunicación y motivación. Además se presenta una tabla de los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

Capítulo 6: que es el relativo al análisis de datos, por lo cual se muestra una grafica por cada pregunta del cuestionario aplicado, que se menciona en el capítulo 5. Y la interpretación de cada una de ellas, y por último las recomendaciones que se proponen.

Y en la última parte de este trabajo se mencionan las conclusiones a las que se llegaron, así como las fuentes bibliográficas consultadas. Además de los anexos, uno que es el cuestionario de la comunicación y otro el cuestionario de la motivación, los cuales se aplicaron a los 9 empleados de la empresa.



---

## **CAPITULO 1: ANTECEDENTES**

### **1.1.- Descripción del problema.**

Dentro de la empresa se ve que existe esa gran necesidad de mejorar los problemas de comunicación, el dueño no sabe como comunicarse con sus trabajadores, no les dan a conocer cuáles son sus verdaderas obligaciones dentro de la empresa, no conoce los pasos a seguir al momento de realizar cada actividad a su cargo. No conocen el plan de trabajo y como se piensa hacer, el medio que se utilizara para lograr dicho plan y quienes formaran parte de ese proyecto de trabajo. Porque muchas veces no saben dar la información, y vi en los empleados que tienen esa necesidad de mantenerlos informados de lo que pasa dentro y fuera de la empresa,

Y también hay esa gran necesidad de motivación. Los empleados no los motivan con pequeños premios ni con reconocimiento de su trabajo. Al contrario les gritan, no les hacen caso por sus dudas de la actividad que realizan. No les pagan puntualmente la quincena, no les respetan sus horarios de trabajo ni sus vacaciones. La motivación es necesaria para que los empleados estén activos todos los días en su trabajo, para que estén felices, para que se sientan a gusto y no tengan preocupaciones ni tristezas.

### **1.2.- Pregunta de investigación.**

¿Qué tan necesario es para una microempresa que se dedica a la compra, venta y mantenimiento de software en la ciudad de Morelia, mantener una buena comunicación y una buena motivación?



---

### **1.3.- Objetivo de la hipótesis.**

Conocer la importancia de mantener una buena comunicación y una buena motivación en una microempresa que se dedica a la compra, venta y mantenimiento de software en la ciudad de Morelia

### **1.4.- Hipótesis de la investigación.**

Es muy importante mantener una buena comunicación y una buena motivación en una microempresa que se dedica a la compra, venta y mantenimiento de software en la ciudad de Morelia.

### **1.5.- Justificación de la investigación.**

La presente investigación se justifica por:

- Es importante para mí porque me permite dar a conocer cuáles son los problemas de que tiene esta organización así como el de la comunicación y motivación y me permite dar a conocer algunas recomendaciones para poder mejorarlas.
- Es de mucha importancia la comunicación y la motivación dentro y fuera de las organizaciones, la primera porque nos permite intercambiar información con terceras personas, y obtenemos una retroalimentación. Y la segunda nos permite que los empleados motivados le echen ganas en su trabajo, para que se sientan seguros y alegres en su ambiente laboral.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- En la motivación uno le va a despertar ese ánimo, el interés y de hacer bien las cosas ya que al final será recompensado y reconocido su trabajo. Un empleado sin motivación su actividad a cargo lo hará con malas ganas, no existirá ese interés porque esto a la empresa no le va a beneficiar al contrario va ser solo una perdida.
- Porque va ser una fuente bibliográfica de consulta para futuras investigaciones sobre la comunicación y la motivación, ya que se desarrolla ampliamente dichos temas.
- Esta investigación le sirve a las microempresas que tienen problemas de comunicación y motivación, para que los sepan identificar para posteriormente corregirlos.
- Me permitirá obtener el título de Licenciada de Administración.

### **1.6.- Alcances y limitaciones de la investigación.**

Una de las limitaciones de esta investigación es que en el tema de la motivación hay más fuentes de información que en el de la comunicación.

En el momento de la aplicación de la encuesta se presentaron algunos problemas, uno de ellos fue porque los empleados casi no tenían tiempo para contestar los cuestionarios debido a sus actividades que desarrollan dentro de la empresa, así como el poco interés que mostraron al momento de la aplicación de la encuesta.



---

## **CAPITULO 2: COMUNICACIÓN.**

La comunicación es muy importante dentro de cada organización ya que con esto puede realizar correctamente el trabajo a nuestro cargo y comunicarse también es una vía para disminuir malentendidos y en el trabajo institucional esto es un vivo ejemplo. La calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y completo esfuerzo, saberes y habilidades con un equipo por eso es fundamental saber comunicarnos: iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar nuestras dudas, prestar la atención debida al escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista, aceptar la diversidad de pensamientos y conductas entre otros.

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; estas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. La comunicación es necesaria para perpetuar la salud de una organización.

### **2.1.- Definiciones de la comunicación**

Varios autores han definido a la comunicación como:

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KOONTZ Harold, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 12a edición Editorial McGraw-Hill Interamericanos. México 2004.



*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva.<sup>2</sup>

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Nuestra definición de la comunicación centra la atención en tres puntos esenciales.<sup>3</sup>

1. Que la organización entraña la participación de personas y, por consiguiente, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras.
2. Que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando.
3. Que la comunicación entraña símbolos; es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

---

<sup>2</sup> TERRY George R., G. Franklin Stephen. Principios de administración, compañía editorial continental SA de CV.

<sup>3</sup> STONER James F. A., Freeman R. Edward. Administración. Quinta edición. Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

En cualquier organización o grupo la comunicación tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.<sup>4</sup>

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos que necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos: *dato, información y comunicación*.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Pearson educación, México, 2004.

<sup>5</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000 Colombia.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

*Dato:* registro de determinado evento o suceso. Cuando un conjunto de datos posee significado, se tiene información.

*Información:* conjunto de datos con determinado significado, es decir, que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite el conocimiento respecto de algo.

*Comunicación:* información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse.

El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización. A través del mismo se emite y recibe información, modelo de conducta y formas de pensar, en resumen, la cultura organizacional. También permite conocer las necesidades de los integrantes de la organización.

### **2.1.1.- Diferencia de la comunicación e información**

La información complementa la comunicación ya que lo que se comunican es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

La comunicación busca modificar comportamientos, actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Otra de las diferencias básicas la encontramos en el objetivo final de la comunicación y de la información.

### **Objetivos de la información**

- Transferir toda la información necesaria para la toma de decisiones
- Influir en la actitud de todo el personal de la empresa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa.

Los procesos de la comunicación por su parte son herramientas sociales que permiten la interacción humana, a saber, mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos: individuos, grupos, talleres, oficinas, departamentos, servicios, etc., que la organización requiere para su sistema interno.

La información se transfiere a través de mecanismos de comunicación:

- ✓ Los interlocutores.
- ✓ El tipo de comunicación.
- ✓ Los canales de comunicación.
- ✓ La interacción entre los canales de comunicación, los individuos y los grupos.

### **Objetivos de la comunicación**

En un sentido amplio, el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita comunicación para:



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- Fijar y difundir las metas de la empresa.
- Trazar los planes para conseguirlas.
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente,
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación.
- Controlar el desempeño.

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

## **2.2.- Importancia de la comunicación**

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. A falta de esta, los empleados no sabrían que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información, y los supervisores y líderes de equipos no impartirían instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible y la organización se colapsaría en ausencia de ella. La cooperación sería factible, ya que las personas no podrían comunicarse sus necesidades y sentimientos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Las organizaciones se han dado cuenta de que una estrategia coherente en materia de comunicación con el personal, que tenga objetivos claros, ayuda a cumplir con las metas de la compañía.

Para obtener buenos resultados no necesita un enorme presupuesto si no que hay que hacer más eficientes las redes de comunicación interna que la organización posee. Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas en el.

Una organización que mantiene una sólida comunicación interna se transforma en una empresa que es capaz de responder en los momentos de crisis o de cambios importantes. Para lograrlo hay que diagramar un plan efectivo que genere buena predisposición por parte de los empleados y, sobre todo, comprensión de los cambios que se producen.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones.

En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

### **2.3.- Propósitos de la comunicación**

La primera consideración en la comunicación administrativa es determinar el propósito exacto en términos de la respuesta del receptor.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales por los subordinados al permitirles discutir actitudes, resolver ambigüedades respecto a sus puestos, y arreglar conflictos entre los grupos y los individuos.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales motivando, controlando y evaluando el desempeño del personal organizacional. La comunicación es la principal herramienta del líder para persuadir a los seguidores y obtener su cooperación. Asignar tareas, emitir órdenes, elogiar el desempeño y criticar los errores implica cierto grado de comunicación efectiva.
3. Proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones. La comunicación es una función vital de la información para resolver los problemas sencillos o complejos y tomar decisiones precisas para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional.
4. Clarificar las responsabilidades de tarea, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño. Los organigramas, programas de información y los procedimientos estándar de operación intentan encausar las decisiones y proporcionar un conducto formal de comunicaciones para el control administrativo en las organizaciones.

La comunicación debe ser planeada con un propósito expreso en mente y dentro de un formato que se cree sea efectivo para obtener la comprensión y una respuesta honesta del receptor. La preparación de la comunicación debe proveer para una expresión efectiva de parte del receptor. Cuanto mejor sea el entendimiento de los pensamientos y el comportamiento del receptor por parte del transmisor de la comunicación tanto más efectiva puede ser la presentación. Una comunicación se adapta a las necesidades e



intereses del receptor para hacer que este reaccione en una forma que cumpla el propósito del transmisor.

## **2.4- Proceso de la comunicación**

Nos comunicamos a través de: palabras, el tono de voz, el lenguaje corporal, gestos, expresiones, posturas, todo ello dentro de un contexto determinado.

En el proceso de la comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:<sup>7</sup>

*Emisor o fuente:* persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.

*Transmisor o codificador:* equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.

*Canal:* parte del sistema que establece en el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes. El mensaje puede ser oral o escrito y se le puede transmitir por medio de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión y otros medios.

*Receptor o decodificador:* el receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda descodificarlo y convertirlo en ideas. Una comunicación precisa solo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor atribuyen al mismo, o al menos similar, significado a

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000, Colombia.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

los símbolos que componen el mensaje. La comunicación no es completa si no es comprendida. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como del receptor.

La aceptación del mensaje por el receptor es fundamental, ya que si falta no existe la comunicación. Son varios los factores que alientan la aceptación de un mensaje:

- Legitimidad reconocida del emisor para enviar el mensaje
- Competencia percibida del emisor en relación con el tema
- Confianza en el emisor como líder y como persona
- Credibilidad percibida del mensaje que se recibe
- Aceptación de las tareas y objetivos que se intenta lograr con el comunicado
- Poder del emisor para aplicar directa o indirectamente sanciones al receptor.

*Destino:* persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

En todo sistema de comunicación la fuente suministra señales o mensajes; el transmisor opera los mensajes emitidos por la fuente, en el sentido de codificarlos, es decir, transformarlos de modo que sean adecuados al canal. Este lleva el mensaje bajo la nueva forma hacia un sitio distante. El receptor trata de decodificar y descifrar el mensaje enviado por el canal y lo hace comprensible para el destinatario. Para comunicar mensajes o señales, el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos que puedan transmitirse rumbo al canal, de donde lo recibe el destinatario y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados.



¿Cómo se adapta el hablante al receptor? Hay varias técnicas pasivas y otras más dinámicas. Las pasivas incluyen pensar con anticipación y estar alerta a las necesidades del oyente, a las posibles interpretaciones simbólicas que el dará y al momento oportuno para comunicarse. Las dinámicas giran en torno a la retroalimentación y al refuerzo.

#### **2.4.1- Uso de la retroalimentación**

El método más importante para mejorar la comunicación es la llamada retroalimentación. Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y como esta nos afecta. Incluye un componente perceptual (lo que yo observo en la conducta del otro) y un componente emocional (que sentimientos provoca en mi la conducta observada). Sirve para reflejarle a los demás cuales comportamientos pueden seguir realizando dado los efectos positivos que causa sobre los otros o cuales modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen.

Todos aplicamos este principio de retroalimentación en nuestras comunicaciones humanas quizá sin darnos cuenta de ello. Aun en conversaciones informales, siempre estamos alertas a cualquier indicio que nos diga si el oyente no entiende. Cuando no hay retroalimentación, se introducen precepciones falsas, y un error, aunque pequeño, puede convertirse en una gran distorsión si no se corrige oportunamente.

Las comunicaciones cara a cara son mejores, en la mayoría de las circunstancias, que las órdenes escritas, los avisos impresos o las cartas comerciales. El trasmisor debe obtener una retroalimentación directa del receptor para saber exactamente lo que oye y que no oye este último. Otra razón que explica la mayor efectividad de la confrontación personal es que para la mayoría de las personas la voz es el medio más fácil, frecuente y completo para



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

comunicarse. La ventaja principal de este tipo de comunicación es que da lugar a una retroalimentación inmediata.

La retroalimentación será mejor aun si los receptores del mensaje pueden hacer comentarios y preguntas dándole así al supervisor la oportunidad de explicar lo que quiere decir o de tomar en cuenta problemas imprevistos.

## **2.5- Tipos de comunicación**

Los diferentes tipos de comunicación que podemos encontrar son:

### **2.5.1- Horizontales**

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

### **2.5.2- Verticales**

La dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos que está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

### **2.5.2.1- Comunicación descendente**

Fluye de los individuos en niveles altos de la jerarquía hacia los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación vertical son las instrucciones de trabajo, los memorándum oficiales, los comunicados de políticas, los procedimientos, los manuales y las publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación hacia abajo frecuentemente es inadecuada y poco acertada, como se refleja en la afirmación escuchada entre los miembros de la organización acerca de que no tenemos absoluta idea de lo que ocurre. Tal queja indica una inadecuada comunicación descendente y acerca de las necesidades de los individuos por información relevante a sus trabajos. La ausencia de información relacionada al trabajo puede crear un estrés innecesario entre los miembros de las organizaciones.<sup>8</sup>

### **Problemas de la comunicación descendente**

Es probable que la comunicación descendente sea filtrada, modificada o detenida en cada uno de las niveles, mientras los gerentes deciden que parte debe pasar a sus empleados.

Los problemas de la comunicación descendente se presentan cuando los gerentes no proporcionan a los empleados la información que estos necesitan para efectuar sus tareas en

---

<sup>8</sup> GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.



forma eficiente. Muchas veces, los gerentes son demasiado optimista en cuanto a la exactitud y la integridad de su comunicación descendente. De hecho, quizá no transmitan información importante o fallen al dar instrucciones a sus empleados sobre como cumplir debidamente con sus obligaciones. El efecto neto de la comunicación descendente incompleta es que puede hacer que los empleados se sientan confundidos, mal informados o impotentes, y quizá no cumplan con sus tareas debidamente.

### **Necesidades de la comunicación descendente.**

Los empleados de niveles inferiores tienen necesidades de comunicación diversas.<sup>9</sup>

*Instrucciones relativas al trabajo.* Una de las necesidades de comunicación de los empleados es la de instrucciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo. Los gerentes logran mejores resultados si expresan sus instrucciones de acuerdo con los requisitos objetivos del puesto, además de señalar las áreas de oportunidades y problemas potenciales. Los administradores también deben ajustar su comunicación según las necesidades de tareas de los receptores.

*Noticias.* Los mensajes de arriba hacia abajo deben llegar a los empleados como noticias frescas y oportunas, no a la manera de una confirmación de lo que ya sabían por otras fuentes. Los empleados son impacientes, y con toda razón, ya que no pueden actuar de manera con base en información desactualizada.

*Apoyo social.* Otra necesidad de comunicación de los empleados en el trabajo es el apoyo social, es decir, la percepción de que existe interés por ellos, se les estima y se les valora.

---

<sup>9</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003



Cuando los gerentes despliegan calidez y confianza interpersonales, suele haber efectos positivos en la salud física y psíquica, así como satisfacción en el trabajo y mayor rendimiento.

### 2.5.2.2- Comunicación ascendente

Propicia la participación de los subordinados y el aporte de sus ideas. Hace conocer a los directivos como está funcionando la organización. El logro de la comunicación ascendente -tener mensajes honestos y abiertos de los empleados a la administración- es una tarea especialmente difícil particularmente en grandes organizaciones. La comunicación ascendente es frecuentemente necesaria para la toma de decisiones importantes. Algunos de los aparatos de comunicación ascendente más comunes son los cuadros de sugerencia, las reuniones de trabajo y los procedimientos de queja y atracción. En sus ausencias, la gente puede descubrir formas de adaptarse a canales de comunicación inadecuados o inexistentes.<sup>10</sup>

*Dificultades.*<sup>11</sup> Son varios los problemas que afectan a la comunicación ascendente, especialmente en organizaciones grandes y complejas. La primera la *demora*, es decir, la transmisión lenta de la información a los niveles superiores. Los gerentes indecisos dudan en plantear un problema a sus superiores porque hacerlo implica admitir el fracaso, de modo que en cada nivel se demora la comunicación mientras la persona intenta decidir cómo solucionar el problema. El segundo factor, es la *filtración*, esta selección parcial de la

<sup>10</sup> GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.

<sup>11</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

información ocurre por la tendencia natural de los empleados, es decir, a sus superiores solo lo que el empleado piensa que el superior desea escuchar.

En ocasiones, para evitar la filtración, las personas recurren al corto circuito alrededor de su superior, lo cual significa que omiten uno o más niveles de la jerarquía de comunicación. Visto de manera positiva, el corto circuito reduce la filtración y las demoras, mientras que en el lado negativo los patrones usualmente lo desalientan porque molesta a quienes son omitidos.

Un problema más de la comunicación es la distorsión. Esta consiste en la modificación intencionada de un mensaje para el logro de objetivos personales. Toda distorsión de los mensajes priva a los gerentes de información precisa y de la capacidad para tomar decisiones basadas en datos adecuados. Lo que es peor, representa un comportamiento poco ético, que puede destruir la confianza entre dos personas.

### **Prácticas de la comunicación ascendente**

Un punto de partida para crear una mejor comunicación ascendente es establecer una política general en que se exprese que tipo de mensajes son bienvenidos. Ello podría incluir áreas de las cuales son responsables los altos directivos temas polémicos, asuntos que requieren asesoría gerencial o cualquier excepción a las políticas de la compañía o cambios que se recomiende a ellas. Además de las declaraciones de políticas, diversas prácticas son necesarias para mejorar la comunicación ascendente.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

*Maneras de preguntar.* Los gerentes pueden alentar la comunicación ascendente si formulan buenas preguntas. Esta práctica muestra a los empleados que los administradores se interesan en sus opiniones, desean recibir información adicional y valoran sus aportaciones. Las preguntas pueden asumir varias formas, si bien los tipos más comunes son las abiertas y las cerradas. En las preguntas abiertas, se introduce un tema amplio y se brinda a otros la oportunidad de responder de muchas formas. Las preguntas cerradas se concentran en un tema más restringido e inventan en que el receptor brinde una respuesta específica. Tanto las preguntas abiertas como las cerradas pueden ser útiles para iniciar la comunicación ascendente.

*Escuchar.* Saber escuchar consiste en algo más que oír, requiere el uso de los oídos y la mente. Escuchar con efectividad funciona en dos niveles: ayuda a que los receptores entiendan los hechos y el mensaje emocional que pretende comunicar el emisor. Los buenos interlocutores no solo escuchan lo que se les dice, sino que también aprenden acerca de los sentimientos y emociones del individuo.

*Juntas con empleados.* Un método útil para lograr la comunicación ascendente es reunirse con pequeños grupos de empleados. En estas juntas, se insta a los empleados para que hablen acerca de problemas en el trabajo, necesidades y prácticas administrativas que les ayudan en su rendimiento laboral o lo obstaculizan. Las juntas tienen como fin sondear con cierta profundidad los problemas que están en la mente de los empleados.

*Política de puertas abiertas.* Es una declaración en que se alienta a que los empleados planteen a su supervisor o a altos directivos todo asunto que les preocupe. Una puerta abierta incluso más efectiva es que los gerentes salgan por la puerta de su oficina y se mezclen con el personal.



### **2.5.3- Comunicación diagonal.**

La comunicación que atraviesa las funciones y niveles en una organización; importante cuando los miembros no pueden comunicarse ya sea vía los canales ascendentes, descendentes. Mientras sea posible el canal de comunicación menos utilizado en las organizaciones, es importante en las situaciones donde los miembros no pueden comunicarse efectivamente a través de otros canales. Un canal diagonal es más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.<sup>13</sup>

### **2.6- La comunicación y la administración**

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella, no se pueden intercambiar ideas y experiencias. La comunicación es esencialmente una transacción humana, y toda persona que desea comunicarse con otra se enfrenta a la influencia e importancia del comportamiento humano. Siendo sensible a las necesidades y sentimientos de la otra es una parte importante del esfuerzo de la comunicación. La sencilla verdad es que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

Siempre está presente la necesidad de comunicarse a efectividad, toda oportunidad es una ocasión para mejorar la capacidad administrativa.

La comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso administrativo y sirve como el lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la planeación

---

<sup>13</sup> GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.



administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute con eficacia la organización administrativa, que la ejecución administrativa sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. La administración incluye la comunicación.

## **2.7- Clasificación de la comunicación en la administración.**

Deben estudiarse brevemente dos grupos de clasificaciones de la comunicación.

Dentro de las organizaciones aparecen dos tipos de comunicaciones: la formal y la informal.

### **2.7.1.- Comunicación formal.**

La comunicación *formal* es aquella que da la propia organización como tal. Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación la trayectoria de transmisión esta prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes para opción a acciones, información técnica para propósitos de la toma de decisiones y políticas sobre los procedimientos y las reglas fijadas por los manuales de la compañía.

### **2.7.2.- Comunicación informal.**

La comunicación *informal* que es un tipo de comunicación espontanea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro pero sí que exista un canal formal. Comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto lo utilizan los gerentes astutos para complementar la comunicación formal. Hacen esto para descubrir cómo opera el flujo de la



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

comunicación informal en su departamento o en particular en la organización, identificando sus principales conexiones, y proporcionando información constructiva para que la manejen. La comunicación informal puede ser efectiva, precisa y útil o dañina en el manejo de las personas.

### **2.7.2.1.- Rumor**

Un rumor es una creencia no verificada que está en circulación pública dentro de la organización (un rumor interno) o en ambiente externo de la organización (un rumor externo). Los rumores son información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen. Es la parte no verificada y no cierta del chisme. Los rumores se deben principalmente a intereses y ambigüedades en una situación. Los rumores dependen en gran parte de la ambigüedad y de los intereses de cada persona, por lo que tienden a cambiar conforme pasan de un individuo a otro.<sup>14</sup> Los rumores pueden dividirse en cuatro categorías.<sup>15</sup>

1. *Castillos en el aire o cumplimiento del deseo.* Estos expresan los deseos y esperanzas de que hacen circular el rumor. Estos son los rumores más positivos, que ayudan a estimular la creatividad de los otros. Soluciones frecuentes para trabajar estos problemas son el resultado de la expresión verbal de deseo de cambio por parte de los empleados. Estas mejoras a veces aumentan la eficiencia de ciertos departamentos dentro de la organización.

---

<sup>14</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003

<sup>15</sup> GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

2. *El rumor fantasma.* Este tipo de rumor surge de las ansiedades y miedos de los empleados, causando intranquilidad general entre ellos, tales como durante la planificación del presupuesto. En este caso, los empleados verbalmente expresan sus temores a otros. Estos rumores son a veces dañinos y necesitan una refutación formal de la gerencia
3. *Conductores de cuñas.* Este es el tipo de rumor más agresivo y dañino. Divide grupos y destruye lealtades. Estos rumores son motivados por la agresión e incluso por el odio. Ellos son rumores divisorios y negativos. Tienden a disminuir una compañía o al individuo y pueden ser usados para causar daño a la reputación de otros.
4. *Recta final.* Estos son rumores anticipatorios. Ellos ocurren después que los empleados han estado esperando un largo tiempo por un anuncio. Puede que exista una cosa final necesaria para completar el puzzle y esto, en efecto, destaca la ambigüedad de la situación.

Los gerentes también deben intentar mantener informados a los empleados a cerca de lo que ocurre. Los rumores son más difíciles de corregir a medida que transcurre el tiempo ya que se solidifican -los detalles son consistentes y la información se hace públicamente aceptada-. Los sistemas de comunicación informales, tales como el mismo racimo pueden entregar a otro, no obstante débil, vehículo de comunicación para mantener a la fuerza laboral informada acerca de las materias relacionadas con el trabajo. Finalmente, la organización puede conducir programas de capacitación para empleados a cerca de la naturaleza disruptiva de los rumores dañinos.



---

### **2.7.3.- Comunicación eficiente**

La comunicación *eficiente* intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incluir dinero, privación de comodidad, y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso que por otros canales alternativos.

### **2.7.4.- Comunicación efectiva**

La comunicación *efectiva* comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes, y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos.<sup>16</sup>

1. La comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. Los gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de su organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos. Los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información.

---

<sup>16</sup> STONER James A F, Edward Freeman R., R. Gilbert Jr. Daniel Administración... Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.



2. Las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones. No cabe duda que la globalización de los negocios es todo un reto para la capacidad de comunicación de los gerentes. En la medida que los gerentes encuentren costumbres, expresiones y significados que, con toda probabilidad, les resulten extraños, quizá se sientan tentados a eludirlos y a no tratar de comunicarse. Podría ser una oportunidad que se deja pasar. Las comunicaciones, como cualquier actividad intelectual, se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan. Las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.
  
3. En Tercero como están las cosas, los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que los gerentes dediquen muchas horas a comunicarse frente a frente, o de manera electrónica o telefónica, con los empleados, supervisores, proveedores o clientes. Cuando no están hablando con otros, en persona o teléfono, los gerentes tal vez están redactando o dictando memoranda, cartas o informes, o quizá leyendo los comunicados de este tipo que les han sido enviados. Incluso en las pocas ocasiones en las que los gerentes están solos, con frecuencia, son interrumpidos por comunicaciones.

### **2.7.5.- Comunicación interpersonal.**

Dentro de una organización, la comunicación fluye de individuo a individuo en ambientes de grupo o cara-a-cara y grupales. Pueden variar desde órdenes directas a expresiones casuales. La comunicación interpersonal es el medio primario de la comunicación



administrativa.<sup>17</sup> La comunicación incluye personas y, por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender como se relacionan las personas entre sí.

La comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que, a fin de que la gente se comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que está usando. La comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

¿Cómo intercambian significados los miembros de los grupos? Hay tres métodos básicos: comunicación oral, escrita y no verbal.<sup>18</sup>

**Comunicación oral:** El principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación.

La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones o dondequiera que el mensaje deba pasar a través de varias personas. Cuantas más personas deban transmitir el mensaje, mayor es la posibilidad que se distorsione.

En una organización en la que las decisiones u otros comunicados se transmitan por la jerarquía de autoridad, se corren grandes riesgos de que los mensajes se distorsionen.

---

<sup>17</sup> GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Pearson educación, México, 2004.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

**Comunicación escrita:** Los comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. Generalmente tanto el emisor como el receptor guardan un registro del intercambio. El mensaje se puede guardar indefinidamente. Si hay preguntas sobre su contenido, está a la mano para su referencia. Esta característica es particularmente importante para las comunicaciones complicadas y prolongadas. Los mensajes escritos tienen sus inconvenientes, consumen tiempo. La otra desventaja importante es la falta de retroalimentación. En la comunicación oral el receptor responde inmediatamente a lo que cree que oye. En cambio, la comunicación escrita no cuenta con un medio incorporado de retroalimentación. El resultado es que expedir un memorando no garantiza que se reciba ni que, de alcanzar su destino, el receptor lo interprete como lo pensó el emisor.

Periódicos: Son medios visuales masivos, ideales para anunciantes locales. Sus principales ventajas son: flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; aceptabilidad amplia; credibilidad alta. Además, son accesibles a pequeños comerciantes que deseen anunciarse. Entre sus principales limitaciones y desventajas se encuentran: Vida corta; calidad baja de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar físico y no es selectivo con relación a los grupos socioeconómicos.<sup>19</sup>

Revistas: Son un medio visual "masivo-selectivo" porque se dirigen a públicos especializados pero de forma masiva, lo que les permite llegar a más clientes potenciales.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>

<sup>20</sup> <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, son de lectura confortable además de que permiten la realización de gran variedad de anuncios:

*Desplegados:* Anuncios que se desdoblán en 3 o 4 páginas.

*Gate Folder:* Parecido al anterior pero este es desprendible.

*Booklets:* Anuncios desprendibles en forma de folleto.

*Cuponeo:* Cupón desprendible, además del anuncio impreso.

*Muestreo:* Cuando en el anuncio va una pequeña muestra del producto.

**Comunicación no verbal:** Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos el componente no verbal es todo el mensaje. Ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, que abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

## **2.8- Barreras de la comunicación.**

El proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas.

Las barreras de la comunicación pueden ser:



### **2.8.1- Barreras personales.**

Son Interferencias en la comunicación que resultan de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientes. También pueden provenir de diferencias en la educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica u otros factores.<sup>21</sup> Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son la escucha deficiente, las emociones, y los sentimientos personales. Estas barreras pueden limitar o distorsionar las comunicaciones con las demás personas.

#### CONTEXTO EMOCIONAL.

El estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo.<sup>22</sup> Cuando nos sentimos inseguros, preocupados o temerosos, lo que vemos y oímos parece más amenazante que cuando estamos seguros y en paz con el mundo. De la misma manera, cuando estamos enojados o deprimidos tendemos a rechazar desde un principio solicitudes o ideas que en otro momento nos habrían parecido buenas. Nuestro pesimismo colorea todo lo que hacemos y vemos. Cuando estamos discutiendo, son muchas las cosas que no se entienden o que se distorsionan. De igual manera, en un momento de optimismo excesivo tal vez no oigamos los problemas ni las críticas. Las emociones pueden afectar el desarrollo de una idea para su presentación, el método y la forma de su transmisión, la manera de decodificarla y, sin duda alguna que no sea aceptada.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Pearson educación, México, 2004.

<sup>23</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003.



---

## DISTANCIA PSICOLÓGICA.

Es la sensación de estar separados emocionalmente entre las personas similares a la distancia física real. El sentimiento de distancia psicológica también afecta mucho la recepción, la aceptación y el uso de un mensaje, así como la calidad de la retroalimentación que se envía al emisor.<sup>24</sup>

## ESCUCHA DEFICIENTE.

La habilidad para escuchar tiene efecto considerable en la recepción e interpretación de un mensaje.

### **2.8.2.- Barreras físicas.**

Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.<sup>25</sup> Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos, etc.

## EL RUIDO.

En el marco de trabajo de la comunicación humana, el ruido puede pensarse como todos los factores que distorsionan el mensaje intencionado. El ruido puede ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación, por ejemplo:

---

<sup>24</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003.

<sup>25</sup> <http://members.fortunecity.es/javier20/Barreras.htm>



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- El ruido o un ambiente muy cerrado pueden impedir el desarrollo de ideas claras.
- La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede verse interrumpida por la presencia de estática en el canal, como ocurre a causa de una conexión telefónica deficiente.
- La falta de atención puede provocar una recepción inexacta.
- La decodificación puede resultar fallida a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.
- El cambio deseado puede no ocurrir a causa del temor a sus posibles consecuencias.

Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante en la comunicación transcultural, no solo la expresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir ruido y entorpecer la comunicación.

#### DISTANCIA ENTRE LAS PERSONAS

Los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos. Las personas suelen darse cuenta cuando ocurre la interferencia física e intentan compensarla.

Las barreras físicas, como el ruido y la distancia geográfica, tienen efecto ante todo en la transmisión y recepción de los mensajes.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003.



---

### **2.8.3- Barreras semánticas.**

Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Los símbolos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, etc.),<sup>27</sup> pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado. Las diferencias de lenguaje constituyen barreras semánticas entre las personas.

#### **LOS SÍMBOLOS.**

Para algunas personas, determinar palabra o frase puede tener un significado simbólico que los demás no notan. Cuando usamos este tipo de palabras podemos, sin darnos cuenta, comunicar cosas que no teníamos intención de decir. Los símbolos pues son comunicadores poderosos y el mensaje muchas veces excede las intenciones de quien lo envía.

#### **LENGUAJE.**

Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación, y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras.<sup>28</sup>

Los problemas semánticos y diversos símbolos de la comunicación suelen crear problemas en la codificación, decodificación y aceptación.

---

<sup>27</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Pearson educación, México, 2004.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Las barreras que obstaculizan la comunicación entre miembros de una organización producen fallas, distorsiones y rumores infundados. Son una calamidad en la vida diaria del gerente, para quien es muy importante que las órdenes y la información se transmitan correctamente de manera que la operación pueda realizarse con eficiencia. La implicación es clara: no dar por sentado que todos los mensajes que nosotros enviamos se van a recibir en la misma forma que deseamos.

## **2.9- Recomendaciones para mejorar la comunicación en las organizaciones.**

Los gerentes que intentan ser mejores comunicadores deben lograr dos tareas separadas.

Primeramente, deben mejorar sus mensajes –la información que desean transmitir. Segundo deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. En otras palabras, ellos deben convertirse en buenos codificadores y decodificadores. Deben intentar no solamente ser comprendidos sino comprender. Las siguientes técnicas pueden ayudar a alcanzar estas dos tareas importantes.<sup>29</sup>

### **2.9.1.- Seguimiento.**

Esta técnica involucra asumir que usted es malinterpretado y, cuando sea posible, intentar determinar si su significado intencionado fue recibido.

---

<sup>29</sup> GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.



---

### **2.9.2.- Regular el flujo de la información.**

El regular la información puede asegurar un flujo óptimo de información para los gerentes, de ahí el eliminar la barrera de sobrecarga de información. La idea está basada en el principio de excepción de la administración, el cual estipula que solamente las desviaciones importantes de políticas y procedimientos debieran ser traídas a la atención de los superiores.

### **2.9.3- Empatía.**

La empatía es la habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo. Esto involucra el estar orientado a ser receptor, en vez de estar orientado a ser comunicador. La forma de comunicación debiera depender en gran medida de lo que se conoce acerca del receptor. La empatía requiere de comunicadores para ponerse en los zapatos del receptor y para anticipar como es probable que se decodifique el mensaje. La empatía puede reducir muchas barreras para la comunicación efectiva. Recuerde que a mayor brecha entre las experiencias del comunicador y del receptor, mayor es el esfuerzo necesario para encontrar un punto de entendimiento en común donde los campos y experiencias se traslapan.

### **2.9.4.- Repetición.**

La repetición es un principio de aprendizaje. El introducir la repetición o redundancia en la comunicación asegura que si una parte del mensaje no es comprendida, otras partes llevan el mismo mensaje



---

### **2.9.5- Incentivación de la confianza mutua.**

La presión del tiempo frecuentemente significa que los gerentes no pueden hacer seguimiento a la comunicación e incentivar la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que ellos se comunican. Bajo tales circunstancias, una atmosfera de confianza mutua entre los gerentes y sus subordinados puede facilitar la comunicación. Los subordinados juzgan por si mismos la calidad de la relación percibida con sus superiores.

### **2.9.6- Tiempo efectivo**

Los individuos se exponen a miles de mensajes diariamente. Dada la imposibilidad de absorber todos los mensajes, muchos nunca son decodificados ni recibidos. Los gerentes deben darse cuenta que mientras ellos intentan comunicarse con un receptor, otros mensajes están siendo recibidos simultáneamente. Así, el mensaje que el gerente envía puede que no sea escuchado. Los mensajes que no compiten con otros mensajes tienen alta probabilidad de ser comprendidos.

La comunicación efectiva puede ser facilitada por una organización de tiempo efectivo de los principales anuncios. Las barreras discutidas tempranamente surgen de la mala organización del tiempo que resulta en distorsiones y juicios de valores.

### **2.9.7.- Simplificación del lenguaje.**

El lenguaje complejo ha sido identificado como una barrera principal para la comunicación efectiva. Los gerentes deben recordar que la comunicación efectiva involucra el transmitir el entendimiento así y como información. Si el receptor no comprende, entonces no existe



comunicación. Los gerentes deben codificar los mensajes en palabras, atractivos y símbolos que sean significativos al receptor.

### **2.9.8.- Escucha efectiva**

El apresurado administrador que nunca tiene tiempo para escuchar rara vez podrá tener una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en los mensajes del comunicador son prerequisites de la comprensión. A la gente le gusta que se le escuche, se le tome en serio y se le comprenda.<sup>30</sup>

Para mejorar la comunicación los gerentes deben buscar no solamente ser comprendidos, sino también comprender. Esto involucra la escucha. Un método de incentivar a alguien a expresar sus sentimientos verdaderos, deseos y emociones, es el de escuchar. Sin embargo, escuchar no es suficiente; uno debe de escuchar con comprensión.

### **2.10- Símbolos de la comunicación.**

#### **2.10.1- Palabras<sup>31</sup>**

Las palabras son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Muchos empleados dedican más de 50% de su tiempo a la comunicación verbal. Sin embargo, existe una dificultad importante, ya que casi todas las palabras de uso común tienen varios

---

<sup>30</sup> KOONTZ Harold, Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global. 12a edición Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANOS. México 2004.

<sup>31</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

significados. Ello es necesario, ya que se intenta hablar de un mundo infinitamente complejo con un número limitado de palabras. La complejidad de una sola lengua se vuelven incluso mayor cuando intentan comunicarse personas con diferente formación, como el nivel de estudios, grupo étnico o cultura diferentes.

Si las palabras no tienen un solo significado, ¿Cómo puede dar sentido los administradores a su comunicación con los empleados? La respuesta está en el contexto, o sea, lo que rodea al uso de una palabra. Los comunicadores efectivos se centran en las ideas, no en las palabras. Saben que las palabras no proporcionan el significado, sino que este lo asignan las personas. El contexto brinda significado a las palabras en gran parte gracias a los indicios que las personas reciben de su entorno social, como los amigos y compañeros de trabajo. Los indicios sociales son la información negativa o positiva que influye en la manera de reaccionar de las personas ante la comunicación. Siempre es importante estar conscientes de los indicios sociales, ya que el uso del lenguaje con el contexto inadecuado genera contaminación semántica.

El significado de las palabras es difícil de dilucidar, incluso con el uso del contexto, de modo un supuesto razonable es que el receptor entenderá más fácilmente estos símbolos si es posible simplificarlo. Cuando se usan símbolos del tipo que prefieren el receptor, este se vuelve más receptivo.

**2.10.1.1- Lineamientos para la redacción legible.**

Use palabras y frases sencillas y familiares, como aclaración en vez de esclarecimiento. Ello facilita la tarea del lector y hace más probable su comprensión.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Emplee pronombres personales, como usted y ellos, si el estilo lo permite. Ayudan a que el receptor se relacione con el mensaje

Utilice ilustraciones, ejemplos y graficas. Recuerde que una imagen vale más que mil palabras.

Emplee oraciones y párrafos cortos. Exprese sus pensamientos de manera eficaz. Evite las conjunciones excesivas y divida los párrafos largos.

Use verbos activos, como el gerente decidió... En lugar del gerente llego a la conclusión de que... las palabras activas tienen más efecto.

Maneje solo las palabras necesarias. Por ejemplo, en la oración las malas condiciones del clima sirvieron para impedir mi viaje las palabras condiciones y sirvieron para impedir pueden abreviarse. Diga el clima impidió mi viaje.

Recurra a una estructura clara. Recurra a títulos y subtítulos para indicar que sigue un esquema.

Aplique técnicas de énfasis (por ejemplo, subrayado o cursivas) para resaltar las ideas que considera más importantes. Incluya listas útiles de puntos clave, destacadas con párrafos numerados o de balazos.

### **2.10.2.- Imágenes.**

Sirven para aclarar la comunicación con palabras. Las organizaciones usan como las imágenes, como programas, graficas de avance, graficas de espina, mapas causales,



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

auxiliares visuales en programas de capacitación, modelos a escala de productos y otros similares. Las imágenes pueden aportar el poder de los indicios visuales. Para que las imágenes sean efectivas deben combinarse con palabras y acciones bien escogidas, que complementen lo que pretende decirse.<sup>32</sup>

### **2.10.3.- Acción (comunicación no verbal)**

Una parte importante de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal, mediante el cual la persona comunica significados a otras personas con su cuerpo en las interacciones personales. El lenguaje corporal es un complemento importante de la comunicación verbal en la gran parte del mundo. Las expresiones faciales son fuentes especialmente importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales. Entre los ejemplos, están el contacto visual, los movimientos de los ojos, las sonrisas y fruncir el entrecejo. Otros tipos de lenguaje corporal son el contacto físico, movimientos de las manos y las caderas, inclinar el tronco hacia adelante o atrás, cruzar los brazos o las piernas, y suspirar o bostezar. No obstante la abundancia de datos sobre los indicios no verbales, su interpretación es muy subjetiva y contiene un alto potencial de error. Se recomienda cautela.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003

<sup>33</sup> KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003.



---

### **CAPITULO 3.- MOTIVACIÓN**

¿Porque unos empleados se desempeñan mejor que otros? es la difícil pregunta a la que los gerentes deben responder.

Se han utilizado diversas hipótesis para explicar esas diferencias, todas ellas interesantes e importantes por ejemplo, la capacidad, el instinto y los niveles de aspiración, así como otros factores personales como la edad, la educación y los antecedentes familiares. Conseguir un trabajo feliz y productivo sigue considerándose como una tarea llena de dificultades, pero que vale la pena emprender.

Uno de los problemas básicos de cualquier sociedad es el de cómo motivar al trabajador. En una sociedad moderna esto no es obra fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad. A pesar de su indudable importancia, definir y analizar la motivación no es tarea fácil.

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

### **3.1.- Definiciones de la motivación.**

Muchos autores han definido a la motivación como las siguientes:

Motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.<sup>34</sup>

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.<sup>35</sup>

Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> GIBSON James L., M. Ivancevich John, H. Donnelly James, Jr. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.

<sup>35</sup> KOONTZ Harold, Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global. 12a edición Editorial McGraw-Hill Interamericanos. México, 2004.

<sup>36</sup> STONER James A F, Edward Freeman R., R. Gilbert Jr. Daniel Administración. sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.<sup>37</sup>

La motivación se define como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta.<sup>38</sup>

Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.<sup>39</sup>

El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.<sup>40</sup>

Esta definición nos ayuda a caracterizar el fenómeno de la motivación:

---

<sup>37</sup> ROBBINS Stephen P., Coulter Mary. Administración. Quinta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México 1996

<sup>38</sup> <http://www.monografias.com/trabajos28/saber-motivar/saber-motivar.shtml>

<sup>39</sup> TERRY George R., G. Franklin Stephen. Principios de administración, compañía editorial continental SA de CV.

<sup>40</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000 Colombia.



---

*Necesidad* interna energiza y activa el comportamiento humano.

*Impulso* es la fuerza interior que mueve al comportamiento en una dirección específica.

*Objetivos* son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción privada, que a su vez refuerza la perpetuación de las necesidades.

La motivación se explica en función de los conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y el rechazo provoca el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

### **3.2- Motivación y conducta**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:<sup>41</sup>

#### **3.2.1.- El comportamiento es causado.**

Existe una causalidad del comportamiento. Tanto de la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

---

<sup>41</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000, Colombia.



---

### **3.2.2.- El comportamiento es motivado.**

En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

### **3.2.3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos.**

En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

En lo que atañe la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

## **3.3-Teorías de la motivación**

Cada persona se siente atraída por un conjunto de objetivos. Para poder predecir con cierta precisión la conducta, el gerente debe poseer algún conocimiento de los objetivos del empleado y de las acciones que este debe llevar a cabo para alcanzarlos.

Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.



---

### **3.3.1.- Teorías de contenido**

Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente.

Las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa.

Las teorías más conocidas sobre la motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Estas teorías señalan que las necesidades o carencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual. Para que los gerentes puedan ser eficaces, las teorías de contenido sugieren que estos deben:

1. Determinar las necesidades que activan el rendimiento deseado y las conductas grupales y personales.
2. Ofrecer recompensas significativas que ayuden al empleado a satisfacer sus necesidades.
3. Saber en qué momento deben ofrecer recompensas apropiadas para optimizar el rendimiento.
4. Saber que las carencias de una persona no se repetirán siguiendo una pauta regular, la gente va cambiando con la experiencia, los acontecimientos que tienen lugar en su vida, la edad, los cambios culturales y ambientales, etc.



Entre las teorías de contenido más conocidas sobre la motivación podemos destacar la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

### **3.3.1.1.- Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)**

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:<sup>43</sup>

*Necesidades fisiológicas.* Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie).

*Necesidades de seguridad.* Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes pueden provocar inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

*Necesidades sociales o de afiliación.* Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil

---

<sup>43</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000 Colombia.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

con las personas que la rodean. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

*Necesidades psicológicas o del ego.* Incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

*Necesidades de autorrealización.* Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

### **3.3.1.2.- Teoría de la motivación- higiene (Frederick Herzberg)**

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores. Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:<sup>44</sup>

*Factores higiénicos:* condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfecha.

Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

*Factores motivacionales.* Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia.

De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado. Si operan los

---

<sup>44</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000 Colombia.



---

factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho. Solo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente.

### **3.3.1.3.- Teoría de las necesidades de McClelland**

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

*Necesidades de afiliación.* Muchas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización. Como individuo, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.

*Necesidades de logro.* Que incluyen el impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar para tener éxito<sup>45</sup>. Estos individuos piensan no solo en los objetivos sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en cómo se sentirán si triunfan o fracasan. Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen.

---

<sup>45</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Pearson educación, México, 2004.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

*Necesidades de poder.* Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control que tienen sobre otros y como pueden utilizar esta para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad, status y dominan las decisiones. Se satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien en tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos).

#### **3.3.1.4.- Teoría ERG de Alderfer**

Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por Alderfer se compone únicamente de tres series de necesidades, que son:

*Necesidades de existencia (E).* Necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

*Necesidades de relación (R).* Necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.

*Necesidades de Crecimiento (G).* Necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Las tres necesidades de Alderfer - existencia (E), relación (R) y crecimiento (G), o ERG- se corresponden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejante a las categorías de estima y autorrealización.

La teoría ERG de la motivación de Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en que la gente avanza a través de las diferentes necesidades.

La teoría ERG de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción- progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

Teoría ERG Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.



### **3.3.2.- Teorías de motivación de procesos.**

Las teorías de proceso describen y analizan de qué forma se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

Las teorías de motivación de procesos más importantes que se presentan en este son: refuerzo, expectativas, equidad y fijación de objetivos. Aunque estas teorías se centran en la conducta y sus influencias, primero debemos revisar el proceso por el cual los trabajadores adquieren estas conductas, es decir, como las aprenden.

#### **3.3.2.1.- La teoría del reforzamiento (Burrhus Frederick Skinner)**

Es un planteamiento conductual que argumenta que los refuerzos condicionan el comportamiento, es decir, un administrador que motive a sus empleados alentando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen la productividad, el alto desempeño y el compromiso, y que desalienten los comportamientos no deseados, como el ausentismo, el deterioro del desempeño y las ineficiencias.<sup>46</sup>

#### **Definición de Reforzamiento**

Ayuda que se presta en ocasión o necesidad. Reparo para fortalecer una cosa que puede flaquear o amenazar ruina.<sup>47</sup>

Tipos de refuerzos:

---

<sup>46</sup> <http://html.rincondelvago.com/teoria-del-reforzamiento.html>

<sup>47</sup> <http://html.rincondelvago.com/teoria-del-reforzamiento.html>



---

## EL REFUERZO POSITIVO.

El refuerzo positivo implica aparejar un comportamiento o resultado deseado con recompensas o retroalimentación, por ejemplo: una persona que trabaja vendiendo zapatos recibe el 10% por cada par de zapatos vendidos; el comportamiento deseado: la venta de zapatos, va aparejado con la recompensa económica. Esta retroalimentación da forma al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que se repita. Si el comportamiento no es el que desea un superior o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones sucesivas al comportamiento deseado pueden hacer que el comportamiento real se acerque más al comportamiento deseado.

## EL REFUERZO NEGATIVO.

En el refuerzo negativo la persona actúa para detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se retira de una situación indeseable cuando se presenta el comportamiento no deseado.

La supresión: En la supresión se elimina pasivamente un comportamiento no deseado, reteniendo el refuerzo positivo. Normalmente, al no aplicarse el refuerzo positivo se logra que cesen los comportamientos que se quieren.

El Castigo: elimina un comportamiento no deseado, imponiendo un hecho negativo después del comportamiento no deseado.

Estímulo adverso; el castigo también puede tener consecuencia para los observadores, pues los disuade de caer en un comportamiento similar, o puede reforzar, en forma positiva, el comportamiento que se castiga.



---

## PROGRAMAS DE REFUERZO.

El tiempo de los refuerzos o las recompensas afecta notablemente el impacto que estos tienen. Los programas de refuerzo tienen dos elementos; el primero es la oportunidad del refuerzo en relación con el comportamiento que se refuerza; el segundo es la frecuencia del refuerzo. Los refuerzos administrados de acuerdo a un programa de intervalos se asocian con el transcurso de una cantidad limitada de tiempo. Los recursos administrados con base en un programa de porcentajes se asocian con el cumplimiento de una serie determinada de comportamiento. El hecho de recibir cierto salario por un nivel establecido de producción o ventas, que se conocen como sistema a destajo o por comisiones, respectivamente, representan, programas de porcentajes.

### **3.3.2.2.- Teoría motivacional de la expectativa (Víctor H. Vroom)**

Este sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

Más específicamente, la teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorgan al resultado de su esfuerzo implicando con certeza que tengan que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que en efecto la vea cumplida.



### **3.3.2.3.- Teoría de la equidad (J. Stacey Adams)**

Esta teoría se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con la recompensa.

El termino equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso).<sup>48</sup>

Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la de otra. Si la gente considera que se le ha recompensado de manera inequitativa, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Uno de los problemas que puede surgir en estas circunstancias es que los individuos sobreestimen las contribuciones propias y las recompensas que reciben los demás. Los empleados pueden tolerar por un tiempo ciertas inequidades, pero la persistencia de la sensación de inequidad puede resultar en reacciones desmedidas a sucesos evidentemente menores.

---

<sup>48</sup> STONER James A F, Edward Freeman R., R. Gilbert Jr. Daniel Administración. sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.



### **3.3.2.4.-Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)**

La teoría de las metas se centra en el proceso de establecer metas. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

Según Edwin Locke, el psicólogo, la propensión natural que tienen los humanos y a establecer metas y a luchar por alcanzarlas solo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si no poseen –y si saben que no poseen- las habilidades necesarias para alcanzar la meta. Así pues, según la teoría de las metas las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar. Por tanto, la teoría de las metas se une a la teoría de las expectativas y a la teoría del reforzamiento como una manera diferente de explicar porque las personas se comportan como lo hacen.<sup>49</sup>

En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr).

Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la

---

<sup>49</sup> STONER James F. A., Freeman R. Edward. Administración. Quinta edición. Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación.

La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

### **3.4- Técnicas motivacionales**

Tras analizar las teorías sobre la motivación, cabe preguntarse qué significado tiene para los administradores. ¿Qué técnicas motivacionales pueden emplear los administradores? Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que puede haber muchas respuestas a esta pregunta, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

#### **3.4.1.-Motivación económica.**

La remuneración que percibe el trabajador constituye un factor importante de motivación ya que le permite asegurar su subsistencia.



Para usar la remuneración como factor de motivación, la organización, tiene que tener en cuenta:

1. Deben existir diferentes niveles de remuneración dentro de la organización, de acuerdo a las jerarquías existentes.
2. Debe existir equidad entre los subalternos: a igual jerarquía, igual remuneración.
3. Deben existir políticas de remuneración conocidas por todo el personal.

### **3.4.1.1- Dinero<sup>50</sup>**

El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivos, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante.

En primer lugar, que, como tal, es probable que el dinero sea más importante para personas que están formando una familia. El dinero es un medio inmediato para conseguir un nivel de vida mínimo, aunque este mínimo puede ascender a medida que la gente incrementa su riqueza.

En segundo lugar, probablemente sea más exacto afirmar que en la mayoría de las empresas y otras instituciones el dinero se emplea como medio para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Muchas empresas recurren a la competitividad de sus sueldos y salarios con los de la industria y zona geográfica a las que pertenecen para atraer y retener a su personal.

---

<sup>50</sup> KOONTZ Harold, Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global. 12a edición. Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANOS. México 2004.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

En tercero, el dinero como motivador tiende a opacarse un tanto debido a la práctica de asegurar la razonable semejanza entre los sueldos de los diversos administradores de una compañía.

En cuarto lugar, para que el dinero sea eficaz como motivador es preciso ver que personas están en los diferentes puestos, así sea de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. Para garantizar que el dinero tenga significado, como recompensa al cumplimiento y como medio para que la gente se sienta satisfecha por haberlo logrado, es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.

Es prácticamente indudable que el dinero solo puede motivar cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona. El problema de muchos aumentos salariales, y hasta de los bonos, es que no son suficientes para motivar a sus destinatarios. Quizá con ellos se impida que un individuo se sienta satisfecho y busque otro empleo; pero si no son suficientes para dejarse sentir, es improbable que funcionen como una fuente motivadora.

### **3.4.1.2.- Otras formas de remuneración.<sup>51</sup>**

En la mayor parte de las teorías de la motivación están implícitas las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas intrínsecas incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro o incluso la autorrealización. Entre las recompensas extrínsecas se encuentran prestaciones, reconocimiento, símbolos de estatus y, desde luego, dinero.

---

<sup>51</sup> KOONTZ Harold, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 12a edición. Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANOS. México 2004



El pago puede basarse en el desempeño de individuos, grupos y organizaciones. Cuando únicamente se basa únicamente en el desempeño individual, las personas compiten unas con otras y puede dificultarse la cooperación y el trabajo en equipo. Por el otro lado, si el desempeño del grupo es el único criterio para el pago por meritos, algunos individuos no aportan su parte equitativa al esfuerzo. Considerar el desempeño de la organización como un criterio para los bonos se funda en la idea de que los empleados contribuyeron al desempeño sobresaliente y, por tanto, deben ser recompensados.

### **3.4.1.3- Participación.<sup>52</sup>**

La participación es también un medio de reconocimiento. Apela la necesidad y aceptación, pero sobre todo genera en los individuos una sensación de logro. No obstante, alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición. Aunque promuevan la participación de sus subordinados en asuntos en los que pueden prestar ayuda y aunque los escuchen con toda atención, en cuestiones que requieren que los administradores decidan deben hacerlo por si solos.

### **3.4.2- Satisfacción en el trabajo.**

La satisfacción en el trabajo puede relacionarse con la tarea en si o con el contexto en el que se realiza la misma.

La tarea en sí misma:

- La naturaleza de la tarea: puede ser agradable o monótona e insoportable;

---

<sup>52</sup> KOONTZ Harold, Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global. 12a edición. Editorial McGraw-Hill INTERAMERICANOS. México 2004



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- Las condiciones en que se realiza la tarea: ambiente limpio y luminoso, con los materiales adecuados.

El contexto

1. El clima que reina en la organización, donde realiza su tarea: comunicación, confianza, cordialidad, cooperación, cohesión, equidad.
2. Las posibilidades de capacitación en el puesto. Los grandes avances tecnológicos imponen una capacitación continua al personal. Al empleado, esto le implica mantener su empleabilidad.
3. La política del personal establecida en la empresa: selección y promoción de personal así como también la política de remuneración.
4. El reconocimiento de los logros que obtiene en su tarea.
5. Influencia del trabajo en la calidad de vida de la persona, en lo que respecta a:
  - Favorecer el logro de sus objetivos personales, respetar sus intereses familiares.

### **3.5- Contribución de la dirección a la satisfacción en el trabajo.**

Motivación por parte de la empresa.

Para crear organizaciones con alto nivel de satisfacción de los clientes primero hay que tener empleados satisfechos y motivados.

El empleado satisfecho es aquel que está orgulloso de ser integrante de la empresa, está de acuerdo con los beneficios que le brinda, con la toma de decisiones. Esta contento de pertenecer a ella.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> ROSENBERG Raquel. Administración de Recursos Humanos. 1ª edición. Editorial Ateneo. Buenos aires, año 1999.



Un empleado motivado es aquel que siente que su trabajo le permite su desarrollo profesional, que por sus conocimientos puede aportar ideas para hacer su trabajo más productivo. Las actividades a desarrollar por la empresa para contribuir a la satisfacción en el trabajo son:<sup>54</sup>

- a) Establecer una comunicación permanente:
  - ✓ Para hacer conocer los objetivos organizacionales;
  - ✓ Para hacer conocer las expectativas que tiene la organización del trabajo de sus empleados;
  - ✓ Para brindar el reconocimiento por el logro de las tareas;
  - ✓ Para recibir las sugerencias de los empleados.

La comunicación de la información general y personal al empleado abre el camino a ciertas preguntas que facilitan el trabajo:

- ¿Cuál es mi trabajo?
- ¿Cómo lo estoy haciendo?
- ¿A quién le importa lo que hago?
- ¿Cómo anda la empresa?
- ¿Qué puedo hacer yo para lograr los objetivos de la organización?

- b) Implementar una política de capacitación y desarrollo del personal. El entrenamiento continuo lo motiva porque le permite mantener su empleabilidad.
- c) Permitir la participación en todos los ámbitos.
  - ✓ Alentar el trabajo grupal;

---

<sup>54</sup> ROSENBERG Raquel. Administración de Recursos Humanos. 1ª edición. Editorial Ateneo. Buenos aires, año 1999



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- ✓ Organizar círculos de calidad con la consiguiente mejora en el rendimiento;
  - ✓ Propiciar la participación en las decisiones respecto de las tareas;
  - ✓ Permitir la participación en la gestión de la empresa, lo que hace disminuir los conflictos.
- d) Fomentar la descentralización y la delegación de poder.
- e) Brindar al personal la autonomía necesaria para que puedan desarrollar toda su potencialidad.
- f) Reconocer meritos y logros, premiándolos con palabras de aliento y en forma material.

### **3.6- Barreras de la motivación.**

Dado que se trabaja con individuos que ven las cosas desde su muy particular idiosincrasia pueden existir diferentes barreras que evitan que la motivación se dé. Pueden tener su origen tanto en el individuo como en la organización. A pesar de las barreras reales que reducen la motivación, pueden identificarse algunos problemas comunes.

Los problemas comienzan a ser aparentes en la fase de tensión. Durante esta actividad pueden ocurrir dos obstáculos principales: la tensión disfuncional y la apatía.



---

### **3.6.1.- La tensión disfuncional.**

La tensión es una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante.

Factores que provocan tensión

- Ambientales
- Organizacionales
- Individuales

### **3.6.2.- La apatía.**

La apatía también puede jugar un papel en este proceso. Por apatía se entiende una condición de poco o nulo empuje, o simplemente falta de dedicación. Aunque con frecuencia la gente enfrenta problemas en una organización.

### **3.7- Un modelo de motivación.**

El proceso de motivación es complejo. Dado que tanto los individuos como las organizaciones son polifacéticos, en este asunto. Deberá existir una mezcla apropiada de factores que promuevan la satisfacción de sus necesidades. Además, dichos factores pueden también cambiar con frecuencia, lo que hoy constituye una necesidad insatisfecha puede perder importancia el día de mañana. La ARH deberá asegurarse de quitar del camino todas



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

las trampas que pudieran minar la motivación del empleado. Para comenzar, buscara que el empleado vea claramente una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño.<sup>55</sup>

### **3.7.1.-La relación esfuerzo-desempeño.**

Se centra en la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo deseado. Para que la motivación ocurra, se debe ser capaz de especificar cual esfuerzo se necesita. Para ARH esto significa que los puestos de trabajo deben analizarse apropiadamente para lograr que el puesto este definido en términos de puesto de tareas, deberes y responsabilidades. Además, la ARH debe identificar aquello que el individuo debe tener para desempeñarse con éxito.

Una vez que estos dos conceptos están en su lugar, la ARH deberá cerciorarse de que ha seleccionado a la persona apropiada para el puesto, de adaptarla a la organización y de capacitarla para que se desempeñe según el estilo de la compañía.

Al definir apropiadamente su puesto de trabajo y al seleccionar a la persona adecuada se contara con esos individuos componentes, adaptados y actualizados en sus habilidades, conocimientos y aptitudes. Para cumplir las metas del desempeño en el puesto de trabajo, de funciones de contratación y de capacitación y desarrollo sirven para organizar el elemento capacidad. Además de la capacidad, el esfuerzo también implica el diseño del puesto del trabajo.

En la misma medida en que la capacidad y el diseño de los puestos de trabajo son elementos fundamentales para que haya esfuerzo, la dimensión del desempeño es

---

<sup>55</sup> DE CENZO David A., P. Robbins Stephen. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México 2001.



igualmente importante. Todo esfuerzo del mundo se perderá si no está dirigido hacia algún fin. Para la ARH, ese fin es el desempeño.

### **3.7.2.- La relación desempeño individual-meta organizacional.**

Se diseño para proporcionarle algo de valor a la organización. Así como los individuos tienen necesidades insatisfechas que hacen que se comporten de cierta manera, igualmente pasa con las organizaciones.

Para que la relación desempeño-meta organizacional funcione eficazmente, la organización debe establecer una dirección clara. Esto es, debe establecer sus planes para periodos determinados y comunicarlos a todos los niveles de la organización para que los empleados tengan control sobre las mediciones de su desempeño. Entonces, en cada nivel sucesivo, los planes se detallan aun más, de tal manera que cada empleado sepa porque existe su puesto y el papel que juega para alcanzar los objetivos de la organización.

La ARH debe asegurarse de que la evaluación del desempeño opera adecuadamente. Para lograrlo se requiere una inversión significativa de tiempo y refuerzo de parte de la ARH como de los gerentes que evalúan a los empleados.

### **3.7.3.- La relación meta organizacional-meta individual.**

Las recompensas se deben de confeccionar a la medida para satisfacer esas necesidades individuales y no por otra razón sino por la existencia de una fuerza de trabajo diversa, que indica diferentes necesidades que deben ser satisfechas. La organización necesita realizar lograr sus metas. Así pues, si realmente quiere aumentar la motivación, asegúrese de que las metas individuales se cumplan.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Entonces, la compensación flexible otorga diferentes oportunidades a los empleados y les permite diseñar a la medida las prestaciones que satisfacen sus necesidades particulares. Aunque los sistemas de compensación flexible pueden ser caros de implementar y administrar, allí donde existen, pesan más los beneficios que los costos.

La ARH debe cerciorarse de que los procesos están en su sitio para lograr que los empleados obtengan lo que deseen. Y por sobre todas las cosas, los empleados deben darse cuenta de que estos premios se atribuyen directamente a su desempeño. Solo mediante la creación y el apoyo del vínculo entre el desempeño y el premio, el empleado se sentirá motivado y premiado, y la organización será más productiva y avanzará hacia el logro de sus metas.

### **3.8- Características de los motivadores**

#### **3.8.1 Características positivas**

- Asignación de responsabilidades.
- Reconocimiento de lo que hacemos.
- Sentir que mejoramos.
- Expansión del conocimiento.
- Pocos controles y más libertad.
- Autoridad para firmar de su propia actividad.
- Conocimiento de ser escuchado.
- Conocimiento de que se le mantiene informado.



### **3.8.2.- Características negativos.**

Más políticas y restricciones.

Demasiadas normas.

Incremento de la supervisión.

Tareas adicionales sin ningún propósito definido.

Poca responsabilidad asignada o el sentimiento de que solo le asignen partes difíciles del trabajo.

### **3.9.- El castigo como herramienta para motivar.**

La respuesta es muy simple y clara: NO. La práctica y las investigaciones demuestran que el castigo lo que puede conseguir es eliminar una conducta, pero difícilmente creará otros nuevos comportamientos. De ahí que sea necesario el fomentar respuestas alternativas, reforzando el comportamiento deseable, y evitar en la medida de lo posible los estímulos punitivos.

La motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

"Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.



---

### **3.10- Algunas disposiciones legales aplicadas a la motivación.**

#### **3.10.1- Derechos constitucionales:**

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, título sexto: del trabajo y la previsión social, nos menciona que: "toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil" Ej.: el panadero es útil a la sociedad y permite a quienes lo practican, ganarse la vida honestamente. Aunque en nuestra constitución están definidos los derechos laborales, lo cierto es que muchos mexicanos no tienen empleo y los derechos del trabajador no se cumplen totalmente.

#### **3.10.2- Derechos laborales:**

Los trabajadores necesitan un ambiente armonioso para trabajar, en el cual se sientan seguros física, económica y emocionalmente, esto lo podemos constatar en el título tercero correspondiente a las Condiciones De Trabajo; mencionadas en La LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Específicamente el Capítulo II menciona que con respecto a la Jornada de Trabajo; "la duración máxima de la jornada será 8 horas a trabajo diurno, 7 horas a trabajo nocturno y 7.5 horas al trabajo mixto" (Artículo 61). "Las jornadas extraordinarias no deben exceder nunca de 3 horas diarias, ni de 3 veces en una semana" (Artículo 66).

Estos artículos están vinculados con el tema de la motivación laboral, ya que debemos disfrutar plenamente del tiempo libre; por ser este el espacio en el que uno puede hacer lo que le gusta, una vez cumplidas nuestras obligaciones; porque nos permite recuperarnos del



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

trabajo. Es menester aprovecharlo en lo que nos enriquece espiritualmente; la cultura, el deporte y/o el esparcimiento.

En el Capítulo III, correspondiente a los Días De Descanso, menciona que "Por cada 6 días de trabajo, el trabajador disfrutará de un día de descanso, con goce de salario". El derecho al descanso se basa en reconocer que los seres humanos no son máquinas por lo tanto necesitamos reposo y vida espiritual. (Artículo 69)

En el Capítulo IV: Se habla de las Vacaciones, porque "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso podrá ser menor de 6 días laborales y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios." (Artículo 76). Las vacaciones son igualmente necesarias e imprescindibles para una buena calidad de vida; las podemos emplear para convivir con amigos y familiares, conocer mejor nuestro país o realizar actividades que nos permitan crecer espiritualmente para poder vivir a gusto.

El Capítulo V, respecto al salario, menciona que "El patrón debe pagar al trabajador la retribución correspondiente al trabajo realizado" (Artículo 82). El sueldo debe ser destinado para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestido, alojamiento, seguridad, salud así como de servicios esenciales que requiera el trabajador.

El Capítulo VI; menciona los lineamientos que deben regir al Salario Mínimo, aunque da la impresión de ser una burla al esfuerzo realizado; "El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada laboral; deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en orden de materia social, cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos" (Artículo 90). Este artículo trata un tema que está muy lejos de la realidad en para México ya que a



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

muchos trabajadores su salario no les alcanza ni siquiera para cubrir sus necesidades de alimentación, alojamiento, etc. Actualmente el salario mínimo no alcanza para satisfacer las necesidades de una familia con no más de 3 hijos.

El Título Cuarto Capítulo I, Menciona como parte de las Obligaciones de los Patrones, "Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose del maltrato de palabra o de obra" (Fracción VI; Artículo 132); así como también "Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables" (Fracción XXV Artículo 132).

### **3.10.3- Acuerdos nacionales:**

Elevación de La Productividad y Calidad:

1.- Motivación, Estímulo y Bienestar de los Trabajadores:

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aun cuando ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación.

Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso. Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material. Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

## 2.- Remuneración:

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por parte de la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. El fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad. Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

### 3.11.- La nueva cultura laboral

La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo. Busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno para impulsar el desarrollo de México.

El 25 de julio, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), determinaron poner fin al antagonismo histórico e iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y nuevas actitudes.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

La Nueva Cultura Laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. El trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común tanto familiar como nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y aumentar la participación activa en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.



CAPITULO 4.- MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA SOFTNET

4.1.- Especificación de microempresa.

De acuerdo a la Ley para la competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa.

III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la siguiente:<sup>56</sup>

Tabla 4.1 Clasificación de la empresa según su número de trabajadores.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: [http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley\\_pyme/articulos.asp](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp)

<sup>56</sup> [http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley\\_pyme/articulos.asp](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp)



## **4.2.- Introducción.**

SOFTNET DE MORELIA es una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable desarrolla sus funciones atendiendo los objetivos, principios, estrategias y es responsable en el ámbito de su respectiva competencia de su difusión e instrumentación, así como de promover las acciones correspondientes a la elaboración y aplicación de los proyectos de su sector, tendientes al logro de sus objetivos.

Para eso se requiere de una visión administrativa que permita conjuntar los elementos necesarios para definir las estructuras idóneas a efecto de superar las difusiones, duplicidades, dispersión de responsabilidades y en su caso el centralismo de las facultades y recursos de SOFTNET DE MORELIA S DE RL DE CV.

Bajo este marco general de organización, se evoluciona hacia un modelo estructural de la empresa, cuyo propósito es orientar y proporcionar, tanto a los funcionarios, como el personal técnico, así como administrativo, sobre los objetivos, funciones y niveles de actuación de todas y cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica, sus antecedentes históricos, los niveles de autoridad y responsabilidad, así como el marco jurídico sobre el cual están sustentadas sus atribuciones y actos de autoridad.

Por lo cual fue aprobado ante la asamblea de socios, con lo que se pretende tener una mayor presencia empresarial y atención directa, con el máximo profesionalismo y empeño en cada uno de nuestros clientes.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

#### **4.3.- Antecedentes.**

Por acuerdo de los C. María Lourdes Aguilar Yopez, Roberto Vargas Mendoza, María Ileri Avilés Ávila y Luis Gabriel Cruz Valdespino, se crea SOFTNET DE MORELIA S. DE R.L. DE C.V el día 10 de Septiembre de 1993 como una sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, cuyo objeto es: la realización de todo tipo de actividades relacionadas con; pequeña industria, ensamblado, compra-venta y mantenimiento de equipos electrónicos, sus refacciones, periféricos y consumibles; desarrollo de sistemas computacionales; así como compraventa de mobiliario y equipo de oficina y sus similares; adquisición por cualquier forma y arrendamiento de patentes convenientes o necesarios, y su administración y desarrollo por su propia cuenta o por terceras personas y en general lo necesario y lo relativo con lo anterior para llevar a cabo el objeto de la sociedad, inclusive la explotación e importación de materias primas que pudiera usar o vender la sociedad y en general todo lo relativo y relacionado con los fines sociales. La compra-venta de sistemas y equipo de telecomunicaciones. La realización de todos los actos, contratos y convenios que tengan relación con el objeto social, así como las actividades similares o conexas con dicho objeto.

Por ser necesario e indispensable forjar al público en general una cultura informática, que permita obtener el máximo aprovechamiento de las nuevas tecnologías, se creó SOFTNET DE MORELIA S DE R.L. DE C.V, para apoyar esta labor, con la máxima calidad y empeño en todos nuestros servicios, contribuyendo a que todos vivamos mejor todo gracias a las nuevas tecnologías.<sup>5</sup>



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

#### **4.4.- Ubicación.**

SoftNet de Morelia, S. de R.L de C.V. Pról. Virrey De Mendoza 766-B Col. Ventura Puente, C.P. 58020

Tels.: (443) 317 0146. (443) 313 5669

Correo electrónico: [SoftNet@softmx.com](mailto:SoftNet@softmx.com)

#### **4.5.- Situación actual.**

SOFTNET DE MORELIA S DE R.L. DE C.V. fue creada por acuerdo de sus socios, como empresa responsable de administrar y fomentar una cultura informática, para el desarrollo económico y social sustentable de los michoacanos.

Las funciones de SOFTNET DE MORELIA S DE R.L. DE C.V se precisan en la clausula segunda de la escritura pública N° 10763 de fecha 17 de septiembre de 1993; de lo cual se derivaron las funciones de cada una de las partes de la empresa.

#### **4.6.- Leyes.**

Dentro de este rubro se han considerado tanto aquellas leyes que inciden de manera directa sobre la actividad informática y de computación, así como las que se aplican de manera supletoria en alguna de las actividades.

Ley de la Administración Pública del Estado.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Ley general de Sociedades Mercantiles.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

#### **4.7.- Atribuciones.**

Fomentar la educación, capacitación e investigación en materia de informática y cómputo en coordinación con las autoridades competentes, instituciones públicas y privadas y demás organizaciones, con el objeto de satisfacer las necesidades de recursos humanos y de tecnología que se requiera para el desarrollo de sector.

La misión de esta empresa está muy clara. Y muy entendible, lo que quiere es satisfacer con las necesidades de su cliente, dan confianza en cuanto a su servicio y también a la calidad de sus mercancías.

#### **4.8.- Misión**

SoftNet Sirve a sus clientes como un aliado confiable proporcionándoles la lealtad de un buen servicio. Nos aseguramos que nuestros clientes tengan lo que necesitan para manejar las exigencias de sus necesidades de la mejor forma posible con máxima eficiencia y confiabilidad.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

#### **4.9.- Visión**

Ser una empresa líder en proveer productos y servicios informáticos en el mercado, siempre a la par con el desarrollo de nuevas tecnologías del área. Y satisfacer las necesidades de cada cliente mediante una excelente calidad en cada servicio que ofrecemos.

#### **4.10.-Objetivos**

Aumentar un 5% de las ventas al mes

Incrementar el capital de la empresa en un 3%.

Reducir los gastos de la empresa en un 2 %.

Mejorar el servicio hacia sus clientes.

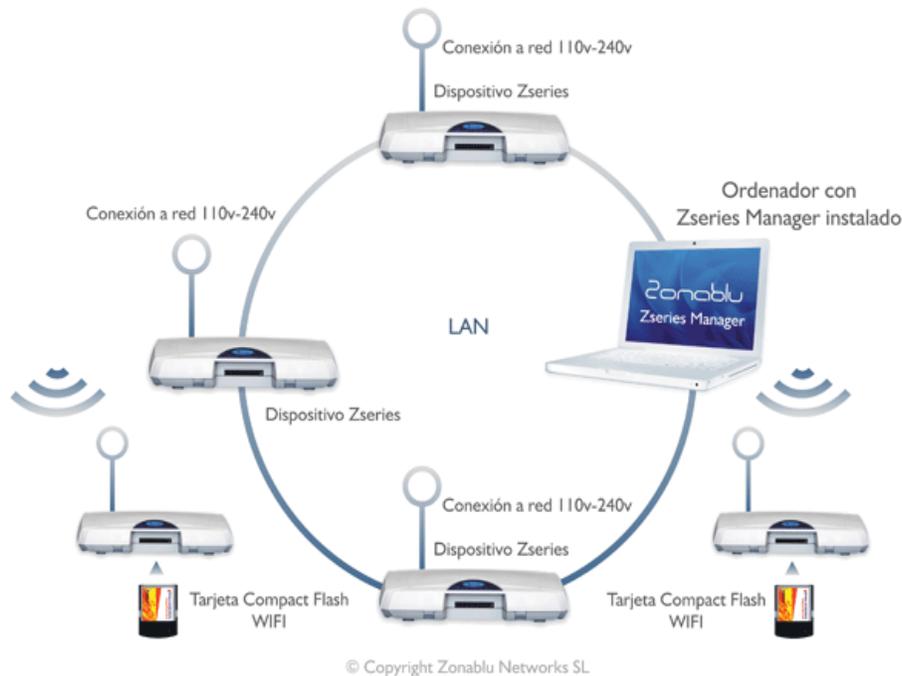
Hacer un control de todas las actividades y todos los movimientos bancarios que vaya a realizar.

#### **4.11.- Principales Actividades**

SoftNet de Morelia pone a disposición de sus clientes un gran abanico de herramientas y servicios que ayudaran al usuario final a desarrollar actividades cotidianas con una mayor facilidad. Somos distribuidores de las principales marcas de hardware, teniendo acceso a las mejores ofertas del mercado en cada momento. Somos distribuidores HP, Además realizamos reparación de ordenadores a domicilio. Venta impresoras, Venta ordenadores y componentes de informática.

SoftNet da una asesoría para calcular y conocer los materiales para instalar una red para su casa o negocio. Hacemos la instalación de la red, incluyendo: la canalización, cableado, conexión y configuración de terminales, instalación de impresoras en red, instalación y configuración de internet en todas las computadoras de la red. Le damos mantenimiento a su red para corregir problemas de velocidad y conexión. Somos proveedores de las principales marcas de accesorios para redes.

**Imagen 4.1 Ejemplo de la actividad principal de la empresa.**



**FUENTE:** <http://www.softmx.com/?ver=redes>



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

SoftNet Ofrece gran variedad de dispositivos de almacenamiento masivo, exploramos las posibles soluciones que puedan existir para resguardar la información, presentar al cliente y brindarles una mejor opción de almacenamiento para grandes cantidades de información ofreciendo arreglos de discos acorde a sus necesidades. SoftNet pone a su disposición todo tipo de mantenimiento para tener funcionando sus equipos en su totalidad y así poder aprovechar al máximo los recursos, tanto en software como en hardware.

Tenemos accesorios y soporte para la configuración y conexión de dispositivos tanto internos como externos, que ayude al cliente a utilizar algunos hardwares en su totalidad, reduciendo la cantidad de dispositivos conectados y aumentando el ahorro de espacio y electricidad.

#### 4.11.1.- Los principales clientes de SoftNet.

- Gobierno
- SEP
- Empresas Privadas



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

**4.11.2.- Principales marcas.**

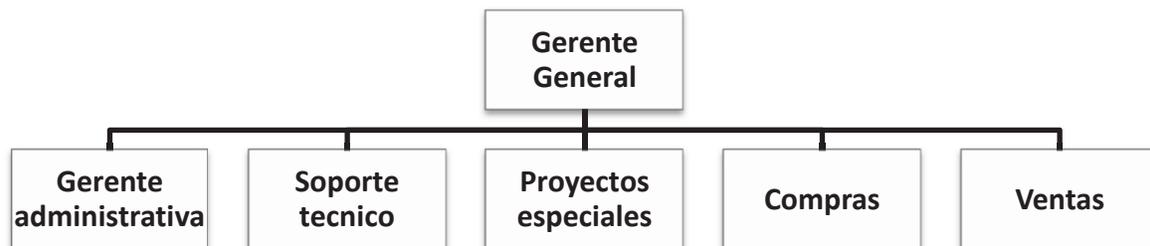
Imagen 4.2 Logotipo de las principales marcas vendidas por SoftNet.



Fuente: <http://www.softmx.com/?ver=empresa>

#### **4.12.- Organigrama.**

El organigrama de esta empresa es la siguiente:



A continuación daré una explicación de las funciones de cada departamento.

Ya que muchas veces no se logra los objetivos establecidos ya que no saben cuál es la verdadera función de cada departamento.

#### **4.13.- Descripción de funciones.**

##### **4.13.1.- Gerente general**

**OBJETIVO:**

Dirigir, administrar y representar legalmente a SOFTNET DE MORELIA S DE RL DE CV, estableciendo políticas y lineamientos generales de orden técnico y administrativo para promover el desarrollo de la empresa.



---

FUNCIONES:

- I. Administrar y representar legalmente a la empresa con todas las facultades generales para pleitos y cobranzas y para actos de administración y las especiales que requieran cláusulas especiales conforme a la ley, quedando también autorizado para otorgar y revocar poderes para pleitos y cobranzas.
- II. Formular y representar ante la asamblea de socios, para su discusión, aprobación y modificación, el balance y otros especiales de operación de la empresa; los proyectos de presupuesto de ingresos y egresos, y ejecutarlos en su caso; los estados financieros; así como los informes que se deban rendir.
- III. Abrir y girar sobre las cuentas bancarias siempre con la firma con cualquier otro de los socios, que obraran mancomunadamente.
- IV. Aplicar las normas legales en la materia, para la administración de la empresa, con el propósito de obtener mejor su rendimiento.
- V. Expedir los documentos inherentes al objeto de la empresa.
- VI. Establecer los lineamientos para convenir, coordinar y concertar acciones en materia de la empresa, con los gobiernos federal y municipal, instituciones y organismos públicos y privados.
- VII. Revisar y aprobar el proyecto de reglamento interior de la empresa y los manuales necesarios para el funcionamiento de la misma, y someterlos a consideración de los socios.
- VIII. Promover en coordinación con otras autoridades la difusión de la cultura informática y computación.
- IX. Dictar, ejecutar y aplicar las medidas pertinentes a fin de que las funciones de la empresa se realicen de manera articulada y eficiente.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- X. Nombrar y remover libremente a los funcionarios y empleados de la empresa, asignándoles las funciones que correspondan, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.
- XI. Autorizar los pagos de salarios que se requieran para el cumplimiento de los fines de la empresa.
- XII. Contratar con fundamento en la legislación de la materia y en las normas internas de la empresa, los créditos y préstamos necesarios para el financiamiento de las actividades que así lo requieran.

**4.13.2.- Gerente administrativa.**

**OBJETIVO:**

La adecuada administración y distribución, conforme a los lineamientos establecidos, de los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa.

**FUNCIONES:**

- I. Establecer y conducir la política administrativa interna que apruebe el gerente general
- II. Integrar de manera coordinada con el gerente general, el programa presupuesto de la empresa para someterlo a consideración de los socios y su trámite correspondiente.
- III. Participar en el proceso interno de programación, presupuestación y evaluación.
- IV. Vigilar que el ejercicio, control y registro contable del presupuesto, se ajuste a las disposiciones legales correspondientes.
- V. Informar mensualmente al gerente general y a las dependencias correspondientes, sobre los avances físicos y financieros de los recursos de la empresa.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- VI. Integrar los informes de avances financieros para su aprobación por el gerente general y las dependencias correspondientes.
- VII. Proporcionar con oportunidad y eficiencia los apoyos administrativos en materia de servicios generales, materiales y suministros que requieran las áreas de la empresa.
- VIII. Tramitar, de acuerdo con la planeación establecida y la normatividad vigente, los arrendamientos y adquisiciones de bienes y servicios.
- IX. Supervisar el resguardo de los bienes, valores y archivos de la empresa.
- X. Proponer al gerente general la contratación, promoción, evaluación y remoción del personal a su cargo.
- XI. Las demás que le confiere el gerente general, así como las que señalen las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

#### **4.13.3.- Soporte técnico.**

##### **OBJETIVO:**

Proporcionar en tiempo y forma, el servicio a los equipos en reparación; así como el apoyo y soporte técnico a cada área de la empresa.

##### **FUNCIONES:**

- I. Registrar en bitácora las entradas de los equipos sujetos a reparación o garantía y recibirlos con su orden de entrada correspondiente.
- II. Análisis y diagnóstico de cada equipo para su reparación.
- III. Solicitar al área correspondiente, los recursos necesarios para el equipo a reparar.
- IV. Reparación de equipos y registro en bitácora de las acciones realizadas a cada uno
- V. Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- VI. Mantener informado al gerente general, o a la persona que le asigne, sobre todos los asuntos a su cargo.
- VII. Las demás acuerdo que dé a su cargo, le asigne el gerente general.

#### **4.13.4.- Departamento proyectos especiales.**

##### **OBJETIVO:**

Definir los lineamientos técnicos y estrategias para la planeación de las actividades relacionadas a los proyectos de informática y computación, así como promover y desarrollar los programas correspondientes.

##### **FUNCIONES:**

- I. Revisión y verificación diaria, en los diferentes medios de comunicación, de las licitaciones y convocatorias publicadas.
- II. Depurar e identificar las licitaciones y convocatorias que competen a la empresa.
- III. Programar, registrar y ordenar en carpeta técnicas de licitaciones tentativas a concursar.
- IV. Revisión en bases en general de las licitaciones o concursos para efectos del cumplimiento de las condiciones establecidas y llenado de formatos.
- V. Presentar a la gerencia general, para la autorización de la compra de bases o decidir la compra de las mismas en coordinación con el personal de la empresa involucrada.
- VI. Tramitar la compra de bases la licitación o concurso a participar
- VII. Revisión y verificación detallada en partidas solicitadas, para evaluar con que marca/mayorista se va a participar.
- VIII. Promover el apoyo con las marcas/ mayoristas asignadas



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- IX. Elaborar la documentación necesaria de acuerdo a la licitación o concurso a participar y hacer las recomendaciones respectivas.
- X. Revisión general total de las cartas, documentos, partidas y cotizaciones a presentar en la licitación o concurso.
- XI. Presentación de propuestas según bases de licitación o concurso.
- XII. Control y seguimiento de la licitación o concurso ganado, hasta su cumplimiento al cien por ciento.
- XIII. Elaborar informes de los avances de su área a cargo y evaluarlos.
- XIV. Mantener informado al gerente general, o a la persona que le asigne, sobre todos los asuntos a su cargo.
- XV. Las demás que de acuerdo a su cargo, le asigne el gerente general.

**4.13.5.- Departamento de ventas.**

**OBJETIVO:**

Evaluación de las necesidades del cliente hasta el análisis de competitividad pasando por la especificación y presupuesto de productos para mejorar los índices de adquisición de clientes, incrementar la rentabilidad, planificando la política de ventas, promoción y distribución a todos los niveles.

**FUNCIONES:**

- I. Definir y supervisar que se lleven a cabo nuevas estrategias que permitan incrementar las ventas
- II. Seguimiento control y análisis de la evaluación de la venta



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- III. Consultar en el sistema de inventario y en existencia física, si se cuenta con el material solicitado.
- IV. Comunicar al gerente general o a la persona que le asigne, la disminución o falta de materiales de inventario físico y levantar pedido
- V. Informar a las dependencias solicitantes sobre la situación de sus pedidos y de las gestiones que se estén realizando para la adquisición de bienes.
- VI. Consultar con proveedores el material, equipo y consumibles que se requieren para comprar al mejor precio
- VII. Realizar la orden de compra con el visto bueno del gerente general
- VIII. Recibir y cotejar el material, equipo y consumibles comprados
- IX. Recibir factura y tramitar el pago con el área correspondiente la factura
- X. Realizar oficio de venta con los productos solicitados por los clientes y comunicarle que su pedido se encuentra atendido para enviárselo o que pase a recogerlo.
- XI. Elaborar informes de los avances de su área a cargo y evaluarlos
- XII. Mantener informado al gerente general, o a la persona que le asigne, sobre todo los asuntos a su cargo.
- XIII. Las demás que de acuerdo a su cargo, le asigne el gerente general.

**4.13.6.-Departamento de compras.**

**OBJETIVO:**

Coordinar todas las órdenes de compra llevando el control y seguimiento para la atención oportuna de todos los pedidos de nuestros clientes.



---

FUNCIONES:

- I. Recibir y asignar el número de control de todas las requisiciones
- II. Coordinar y recibir las requisiciones y programación de los actos públicos con el gerente de proyectos especiales.
- III. Coordinar y planificar todas las compras de acuerdo al sistema establecido
- IV. Definir los desembolsos para compras y comunicarlo al gerente general
- V. Coordinar las cotizaciones y contratación de los bienes y servicios que requiere la empresa y velar que los proveedores cumplan con las especificaciones técnicas.
- VI. Tramitar las requisiciones para los criterios técnicos de las compras y coordinar las comisiones paritarias de las solicitudes de precios.
- VII. Confeccionar, revisar y firmar todas las ordenes de compras, comprobantes, prorrogas, avisos de cobros a proveedores.
- VIII. Confeccionar los formularios de propuestas y pasar al gerente general para su visto bueno.
- IX. Adquirir mediante los procedimientos de compras establecidos, los bienes y servicios que la empresa requiere.
- X. Realizar informes mensuales de las órdenes de compras y mantener el control de los archivos de las órdenes de compras y toda la documentación relacionada a la adquisición de bienes y servicios.
- XI. Llevar los controles de las órdenes de compras entregadas a los diferentes proveedores.
- XII. Controlar las existencias físicas mediante la actualización de registro de entradas y salidas de los bienes a través del sistema.
- XIII. Atender oportunamente los pedidos formulados por los diversos clientes
- XIV. Informar al gerente general cuando un insumo almacenado llegue al mínimo establecido para su reposición



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- 
- XV. Realizar inventarios físicos periódicos de almacén
  - XVI. Recibe, verifica, inspecciona, almacena y distribuye los diversos bienes adquiridos por la empresa y la llegada de la mercancía
  - XVII. Coloca las placas de identificación respectiva a los activos recibidos y notifica el registro al gerente general
  - XVIII. Mantener estrecha la coordinación con la gerencia administrativa y darle seguimiento a las compras recibidas y las que estén pendientes.
  - XIX. Levantar estadísticas de compras a nivel de la empresa con base en el comportamiento de la adquisición de bienes e insumos en el periodo correspondiente.
  - XX. Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo
  - XXI. Elaborar informes de los avances de su área a cargo y evaluarlos
  - XXII. Mantener informado al gerente general, A la persona que le asigne, sobre todos los asuntos a su cargo.
  - XXIII. Las demás que de acuerdo a su cargo, le asigne el gerente general.



---

## **CAPITULO 5.- RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Este capítulo tiene como objetivo primordial, mostrar los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, el cual se efectuó en la ciudad de Morelia, Michoacán, mediante la aplicación de dos cuestionarios<sup>57</sup> a los 9 trabajadores de la microempresa "SoftNet", la cual fue el objeto de estudio.

Cada cuestionario está elaborado de la siguiente manera: Contiene entre 13 observaciones el referente a la comunicación y 18 observaciones el que trata de la motivación; para la contestación de cada una de éstas, se uso el escalamiento tipo Likert, con cinco categorías diferentes; los valores que se emplearon, fueron sobre una escala de 5-1 por orden decreciente en el uso de este documento, siendo (5) Siempre y (1) Nunca.

### **5.1.- Problemas de comunicación en la microempresa SoftNet.**

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario numero 1 se presentan en la siguiente tabla:

---

<sup>57</sup> Ver Anexo, pág.: 149.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

Tabla 5.2 Datos obtenidos en la aplicación del cuestionario No. 1 a los 9 trabajadores de la Microempresa "SoftNet" en Morelia.

	Observación	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Valor esperado	Promedio global
1.-	Le dan a conocer la misión de la empresa:	1	0	1	2	5	<b>1.89</b>	<b>1.84</b>
2.-	Le dan a conocer la visión de la empresa:	1	0	1	1	6	<b>1.78</b>	
3.-	Le comunican los objetivos de la empresa:	0	0	1	3	5	<b>1.56</b>	
4.-	Lo mantienen informado sobre los nuevos proyectos:	0	1	2	3	3	<b>2.11</b>	
5.-	Lo mantienen informado constantemente de sus actividades:	1	1	1	2	4	<b>2.22</b>	
6.-	Le aclaran sus dudas en sus actividades laborales:	0	1	2	3	3	<b>2.11</b>	
7.-	Los centros de trabajo se encuentran conectados en red:	0	0	2	1	6	<b>1.56</b>	
8.-	Se reúnen constantemente para revisar el avance de sus actividades:	0	2	0	0	7	<b>1.67</b>	
9.-	Están agendadas las reuniones de trabajo:	0	0	0	1	8	<b>1.11</b>	
10.-	Existe comunicación con sus compañeros de trabajo:	0	1	2	2	4	<b>2.00</b>	
11.-	Mantiene comunicación constante con el dueño de la empresa:	1	0	1	1	6	<b>1.78</b>	
12.-	Se trata al cliente correctamente:	1	2	1	1	4	<b>2.44</b>	
13.-	Los problemas personales del dueño son tratados con discrecionalidad:	0	1	1	1	6	<b>1.67</b>	
	<b>SUMAS</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>67</b>		

## 5.2.- Problemas de motivación en la microempresa SoftNet.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario numero 2, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.2 Datos obtenidos en la aplicación del cuestionario no. 2 a los 9 trabajadores de la Microempresa "SoftNet" de Morelia

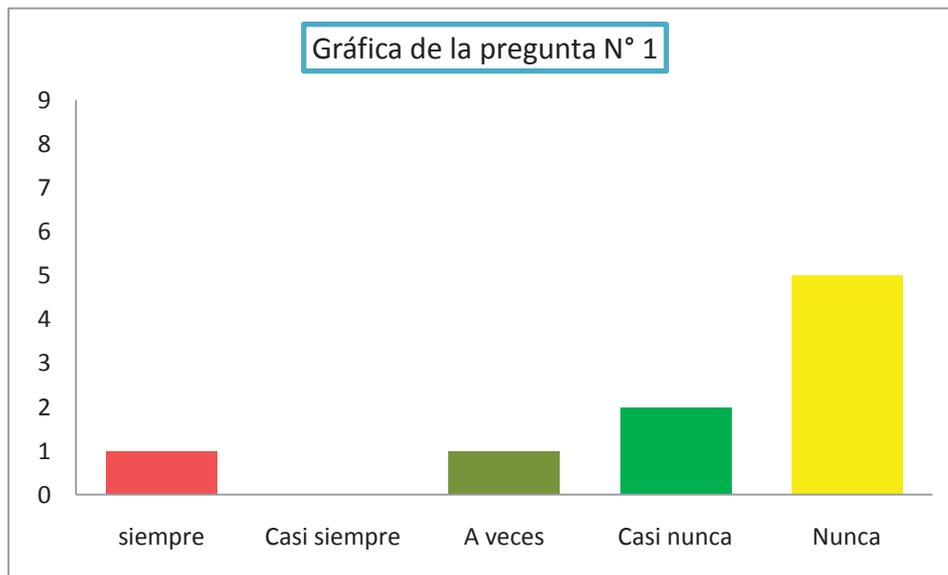
	Observación	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Valor esperado	Promedio global
1.-	Es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones:	0	2	0	1	6	<b>1.78</b>	<b>1.57</b>
2.-	El dueño lo trata con respeto:	0	1	2	1	5	<b>1.89</b>	
3.-	Existe un trato igualitario en la empresa:	1	1	1	2	4	<b>2.22</b>	
4.-	Le reconocen públicamente su buen desempeño:	0	0	1	0	8	<b>1.22</b>	
5.-	Le justifican las inasistencias:	0	1	0	1	7	<b>1.44</b>	
6.-	Le respetan su horario de comida:	0	1	3	0	5	<b>2.00</b>	
7.-	Le respetan su horario de salida:	0	1	1	3	4	<b>1.89</b>	
8.-	Le consultan para trabajar las horas extras:	1	0	1	2	5	<b>1.89</b>	
9.-	Descansa del trabajo en sus días de vacaciones:	0	1	2	2	4	<b>2.00</b>	
10.-	Tiene prestaciones adicionales otorgadas por la ley:	0	0	0	0	9	<b>1.00</b>	
11.-	Le pagan puntualmente la quincena:	0	1	0	6	2	<b>2.00</b>	
12.-	Le dan gratificaciones por su buen desempeño:	0	0	0	0	9	<b>1.00</b>	
13.-	Se le capacita de manera frecuente:	0	0	1	1	7	<b>1.33</b>	
14.-	Es adecuada la iluminación en su área de trabajo:	0	1	0	0	8	<b>1.33</b>	
15.-	Es adecuada la ventilación en su área de trabajo:	0	1	0	1	7	<b>1.44</b>	
16.-	Se promueven las actividades sociales:	0	0	0	0	9	<b>1.00</b>	
17.-	Se promueven las actividades deportivas:	0	0	0	0	9	<b>1.00</b>	
18.-	Se siente a gusto con su trabajo:	0	1	1	2	5	<b>1.78</b>	
	<b>SUMAS</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>113</b>		

## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE DATOS

6.1. – Recomendaciones para mejorar la comunicación en la microempresa SoftNet.

### 6.1.1.- Análisis de la Pregunta No. 1.

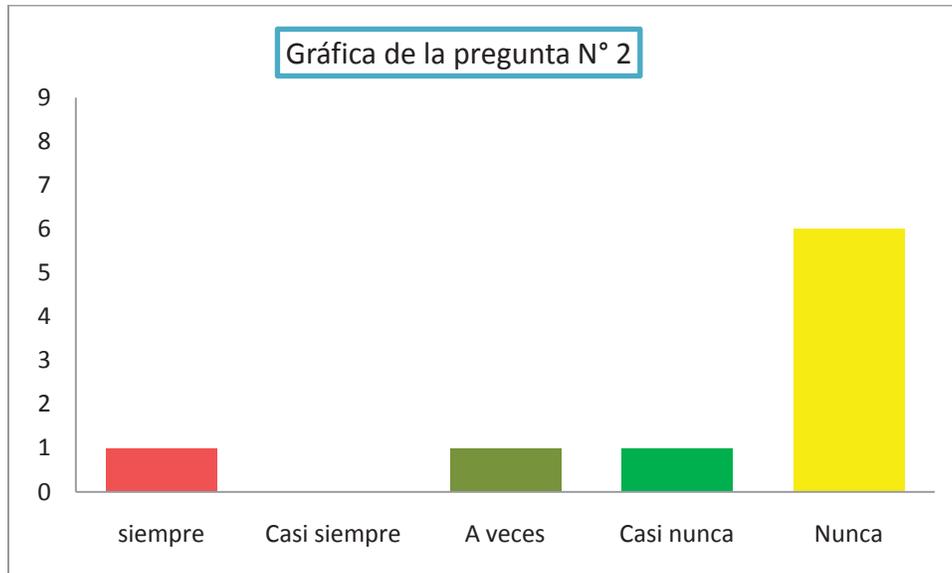
Gráfica 6.1 Resultados de la pregunta no. 1 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 1, la mayoría de los encuestados respondió que nunca les han dado a conocer la misión de la empresa, con un valor esperado de 1.89. La cual es necesario que se dé a conocer, para que los empleados conozcan. De tal forma que es necesario pegarlas en una hoja o en una cartulina en donde circulen con frecuencia los empleados y también tengan al alcance sus clientes.

### 6.1.2.- Análisis de la Pregunta No. 2.

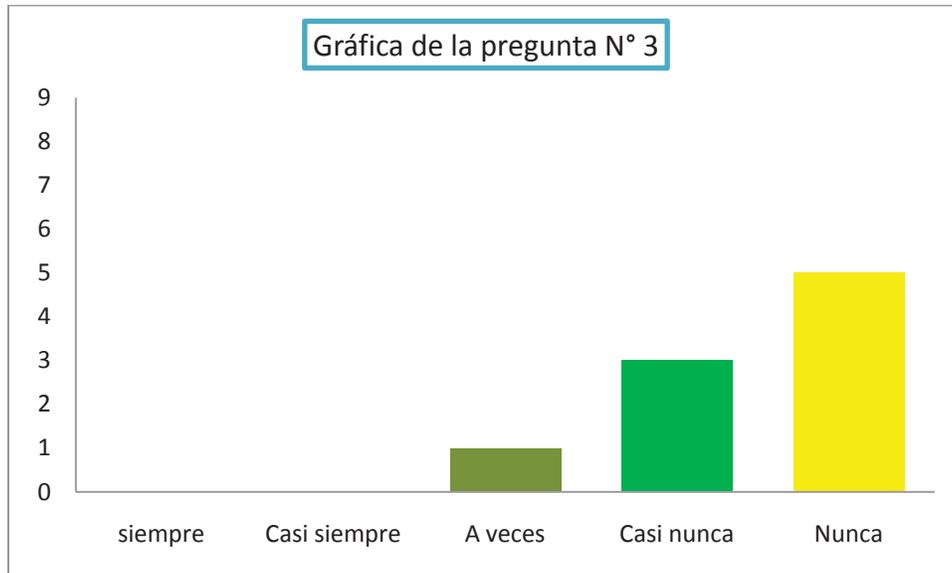
Gráfica 6.2 Resultados de la pregunta no. 2 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 2, la mayoría de los encuestados respondió que nunca les han dado a conocer la visión de la empresa, con un valor esperado de 1.78. La cual es necesario que se dé a conocer la visión de la empresa en hojas o en cartulinas en un lugar público donde los empleados y clientes alcancen a ver. Ejemplo: en los pasillos, en su área de trabajo.

### 6.1.3.- Análisis de la Pregunta No. 3.

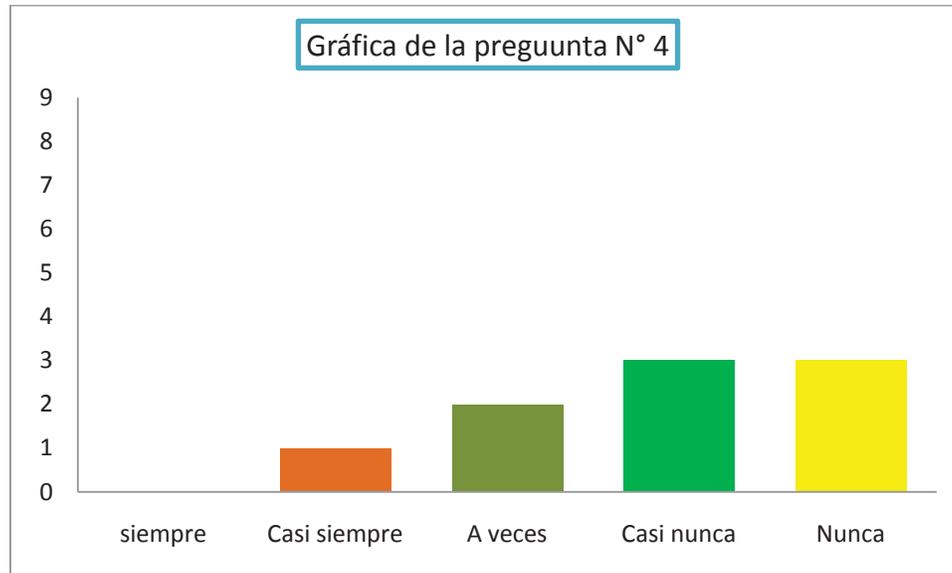
**Gráfica 6.3 Resultados de la pregunta no. 3 del cuestionario de la comunicación.**



En la pregunta número 3, la mayoría de los encuestados respondió que nunca le dan a conocer los objetivos de la empresa, con un valor esperado de 1.56. Es necesario que se dé a conocer los objetivos, por medio de reuniones con los empleados, por medio de oficios, para que los empleados tengan a su conocimiento hasta dónde quiere llegar la empresa.

#### 6.1.4.- Análisis de la Pregunta No. 4.

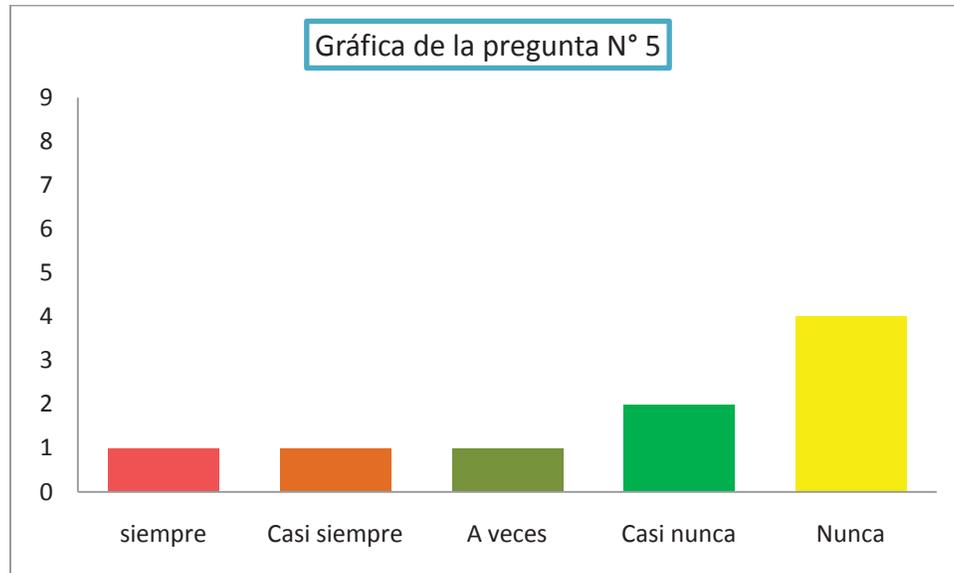
Gráfica 6.4 Resultados de la pregunta no. 4 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 4, la mayoría de los encuestados respondió que nunca los mantienen informados sobre los nuevos proyectos, con un valor esperado de 2.11. Todo personal de trabajo debe de conocer los nuevos proyectos que planea hacer la empresa en la cual es necesario invitarlos a una reunión y explicarles en qué consiste el proyecto, quienes van a participar, de qué forma se llevara a cabo, y en cuanto tiempo se piensa terminar el proyecto de trabajo.

### 6.1.5.- Análisis de la Pregunta No. 5.

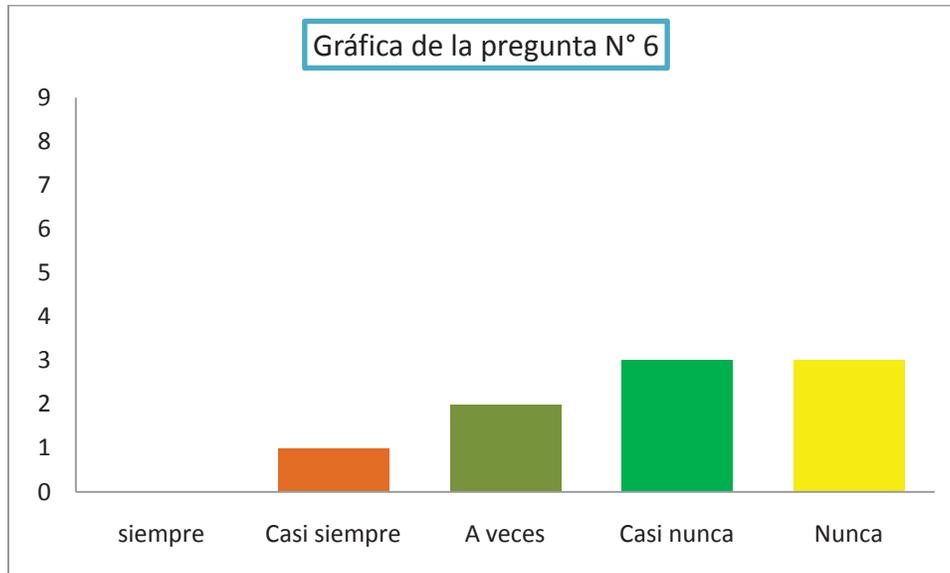
Gráfica 6.5 Resultados de la pregunta no. 5 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 5, la mayoría de los encuestados respondió que nunca los mantienen informados constantemente en sus actividades, con un valor esperado de 2.22. Es de mucha importancia mantener informado al personal sobre las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa, ya que en cualquier momento puede haber cambios y estén enterados los empleados.

### 6.1.6.- Análisis de la Pregunta No. 6.

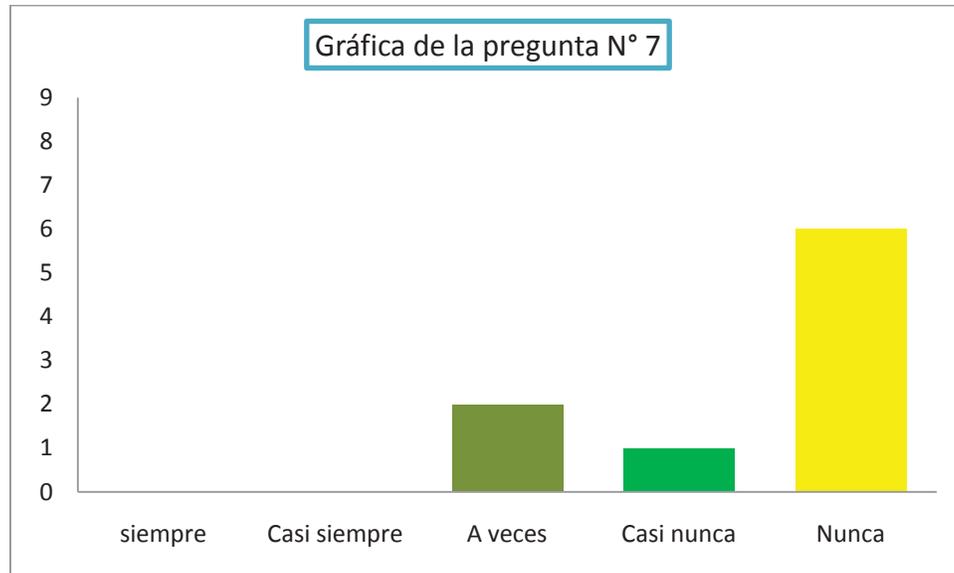
Gráfica 6.6 Resultados de la pregunta no. 6 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 6, la mayoría de los encuestados respondió que casi nunca o nunca les aclaran sus dudas en sus actividades laborales, con un valor esperado de 2.11. Cada trabajador se le debe de aclarar sus dudas, por lo que se debe de elaborar unos manuales de cada trabajo que se hacen dentro de la empresa para cualquier duda que tengan lo consulten para que después no haya ningún problema. Ya que después se llevara más tiempo en encontrar soluciones.

### 6.1.7.- Análisis de la Pregunta No. 7.

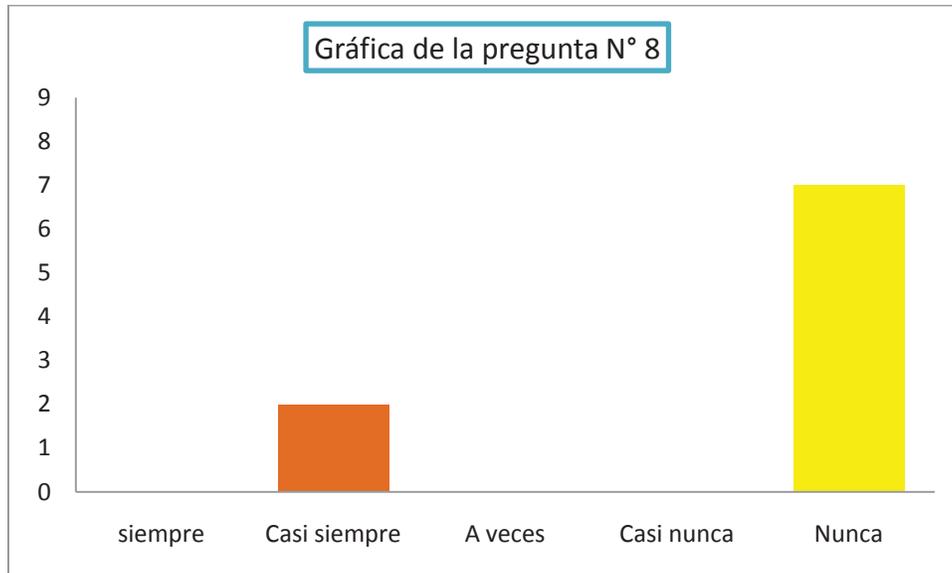
Gráfica 6.7 Resultados de la pregunta no. 7 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 7, la mayoría de los encuestados respondió que en sus centros de trabajo nunca están conectados en red, con un valor de 1.56. Las maquinas de trabajo hay que tenerlas conectados en red para facilitarles las actividades de los trabajadores y también para ahorrar tiempo. Ya que en cualquier momento puede haber alguna duda y lo investigue con facilidad. Y no ir y esperar a que se desocupe el otro compañero para que le explique la duda que tiene, ya que eso sería una pérdida de tiempo.

### 6.1.8.- Análisis de la Pregunta No. 8.

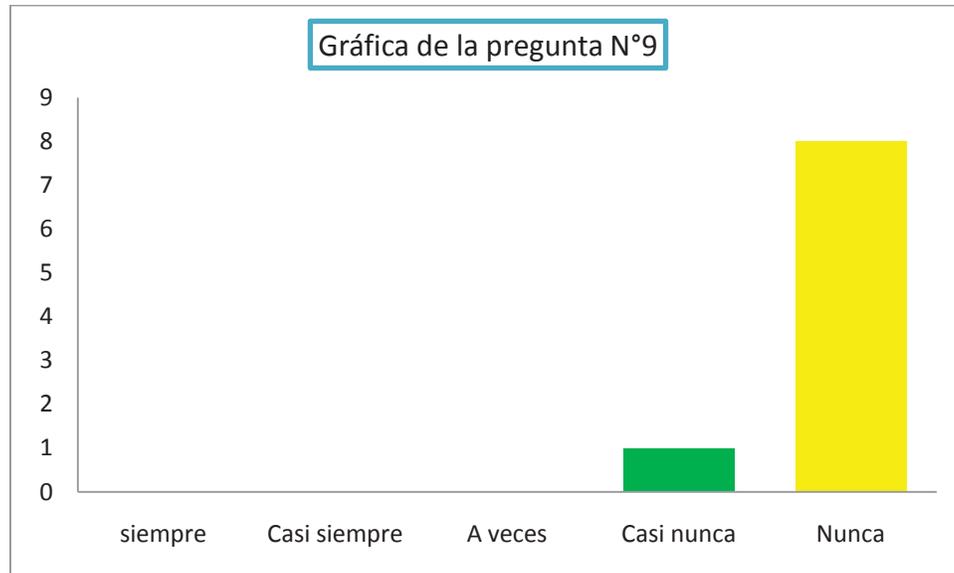
Gráfica 6.8 Resultados de la pregunta no. 8 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 8, la mayoría de los encuestados respondió que no se reúnen constantemente para ver el avance de sus actividades, con un valor esperado de 1.67. Se deben de reunir con los empleados para ver que avances hay de cada actividad, deben de tener planeadas y agendadas las reuniones de trabajo.

### 6.1.9.- Análisis de la Pregunta No. 9.

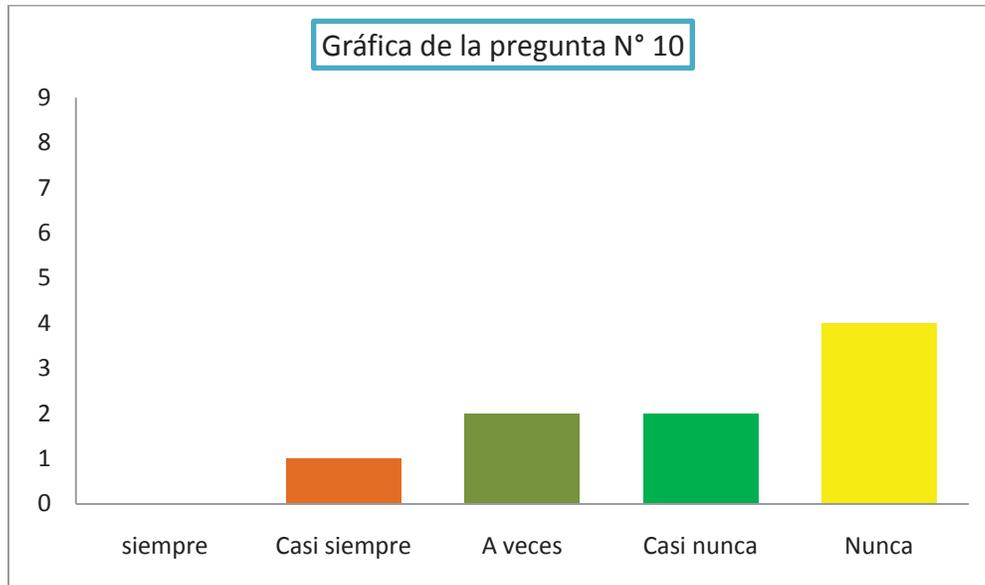
Gráfica 6.9 Resultados de la pregunta no. 9 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 9, la mayoría de los encuestados respondieron que nunca están agendadas las reuniones de trabajo, con un valor esperado de 1.11. Todas las reuniones que se lleven a cabo se deben de tener agendadas, ya que si en cualquier momento se cita a una reunión de trabajo los empleados interrumpen sus actividades. Y uno se desconcentra, es mejor tener publicado las fechas de reuniones de trabajo para que los trabajadores aparten su tiempo con anticipación.

### 6.1.10.- Análisis de la Pregunta No. 10.

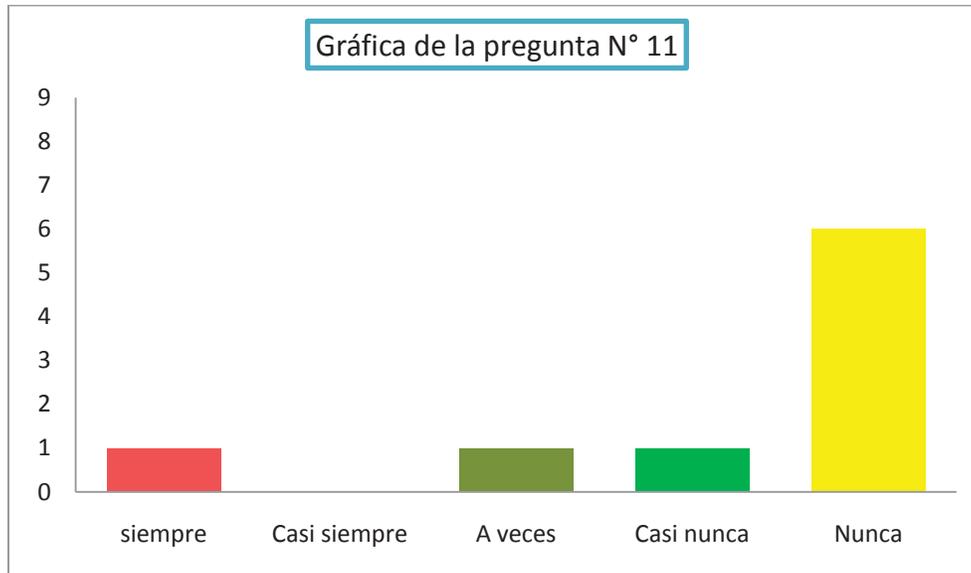
Gráfica 6.10 Resultados de la pregunta no. 10 del cuestionario de la comunicación



En la pregunta número 10, la mayoría de los encuestados respondió que nunca existe comunicación con sus compañeros de trabajo, con un valor esperado de 2.0. Cada trabajador necesita estar en comunicación constante con su compañero, para conocer qué actividad o que dudas tiene en su trabajo, ya si tiene alguna duda, se puedan ayudar mutuamente. Ya sea personalmente o por medio vía electrónica, por eso es necesario conectar las maquinas en red para que ellos intercambien información.

### 6.1.11.- Análisis de la Pregunta No. 11.

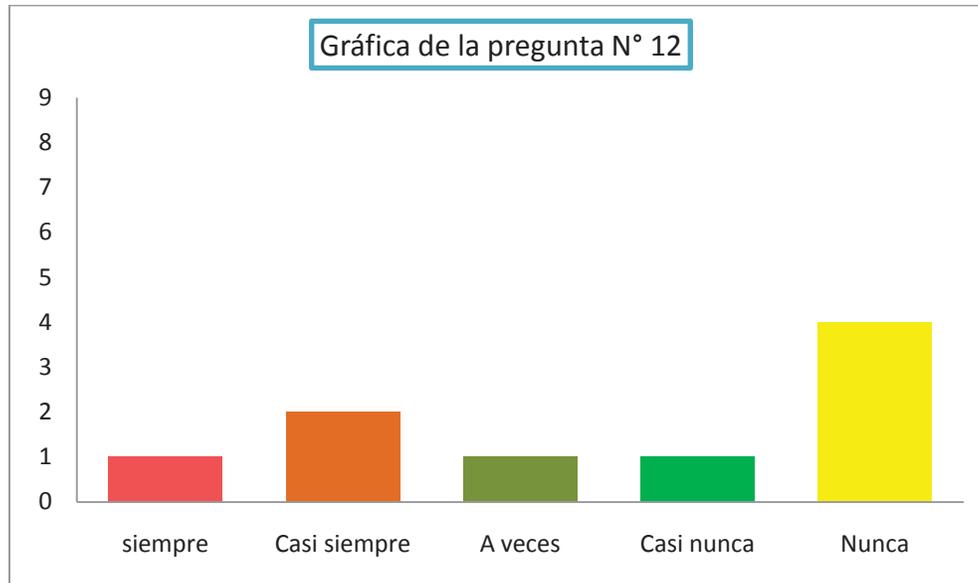
**Gráfica 6.11 Resultados de la pregunta no. 11 del cuestionario de la comunicación.**



En la pregunta número 11, la mayoría de los encuestados respondió que nunca mantienen una comunicación constante con el dueño, con un valor esperado de 1.78. El dueño debe de tener una comunicación con sus empleados, para que conozca la situación de cada uno a cerca de su trabajo o que inquietudes tiene. Ejemplo que el dueño tenga un horario de visita en la semana y cualquier empleado tenga alguna pregunta se dirija a él.

### 6.1.12.- Análisis de la Pregunta No. 12.

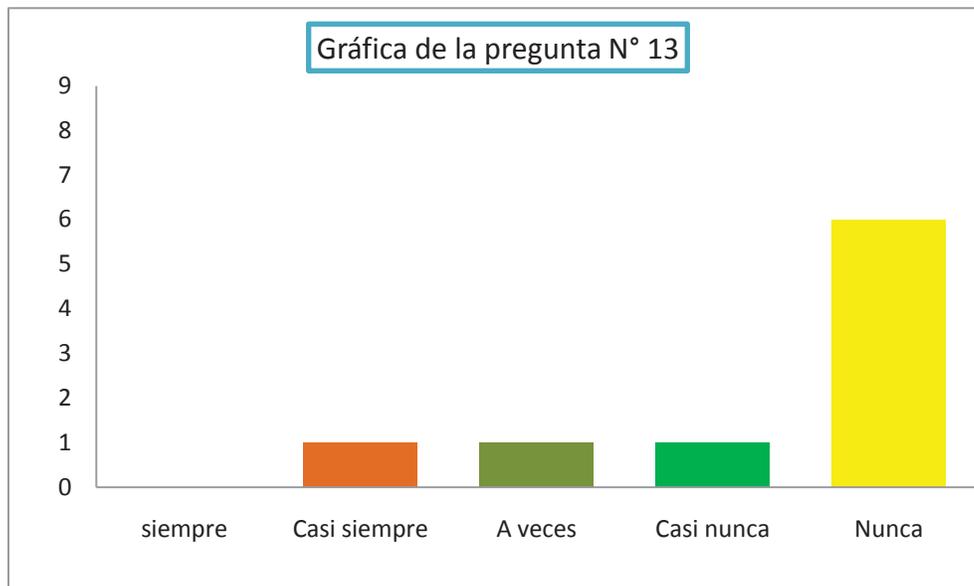
**Gráfica 6.12 Resultados de la pregunta no. 12 del cuestionario de la comunicación.**



En la pregunta número 12, la mayoría de los encuestados respondió que nunca tratan al cliente correctamente, con un valor esperado de 2.44. Los clientes los deben de tratar con respeto, con amabilidad, con educación, porque sin ellos la empresa no es nada. No los deben de tratar ni con gritos, así perderán sus clientes y la empresa no le conviene, ya que sería una gran pérdida para ellos y en corto tiempo puede llegar a fracasar.

### 6.1.13.- Análisis de la Pregunta No. 13.

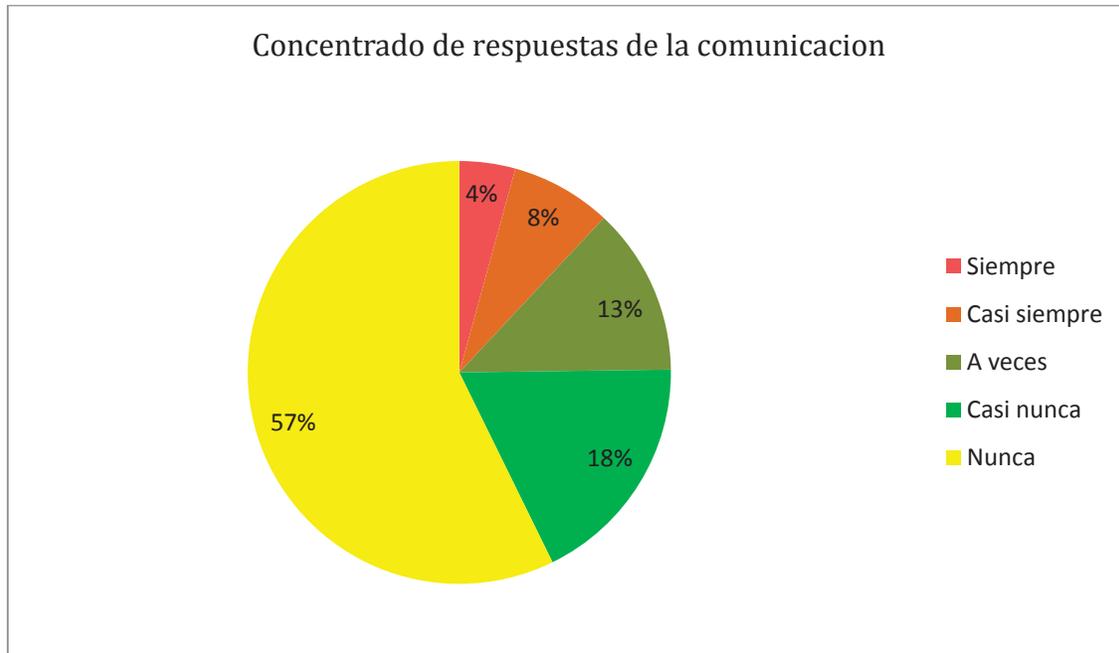
Gráfica 6.13 Resultados de la pregunta no. 13 del cuestionario de la comunicación.



En la pregunta número 13, la mayoría de los encuestados respondió que los problemas del dueño nunca son tratados con discrecionalidad, con un valor esperado de 1.67. Los problemas de los dueños los deben de resolver en su casa no en la empresa, ya que si se trata dentro de la empresa puede ocasionar problemas. También porque los empleados los puede afectar en su ambiente laboral.

#### 6.1.14.- Análisis General para la comunicación en la microempresa "SoftNet".

Gráfica 6.14 Concentrado de respuestas de la comunicación.

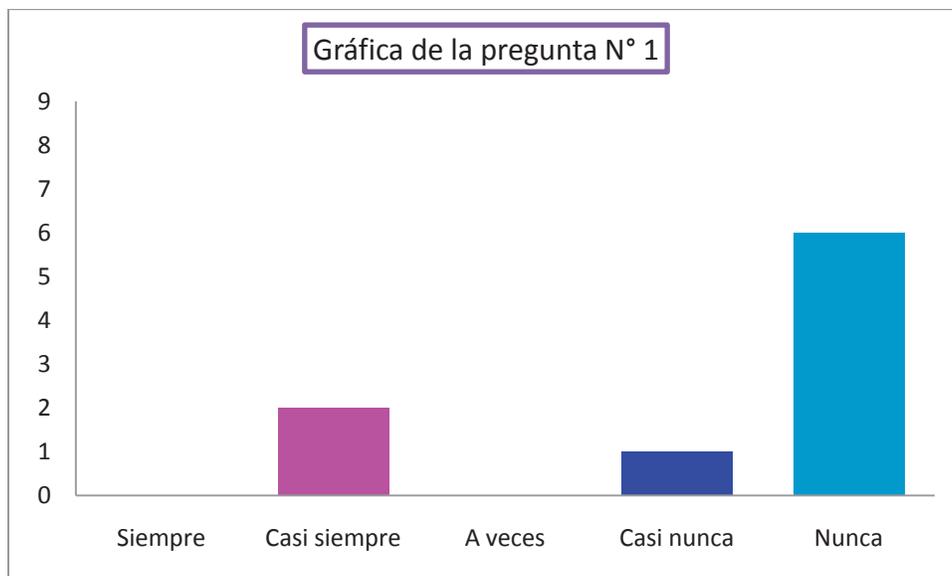


Los encuestados eligieron un 57% la respuesta *Nunca* y un 18% la respuesta *casi nunca* esto representa más de las dos terceras partes de las respuestas. Por lo tanto, es claramente notorio que no se da bien la comunicación, la cual es necesaria que se mejore.

## 6.2. – Recomendaciones para mejorar la motivación en la microempresa SoftNet.

### 6.2.1.- Análisis de la Pregunta No. 1.

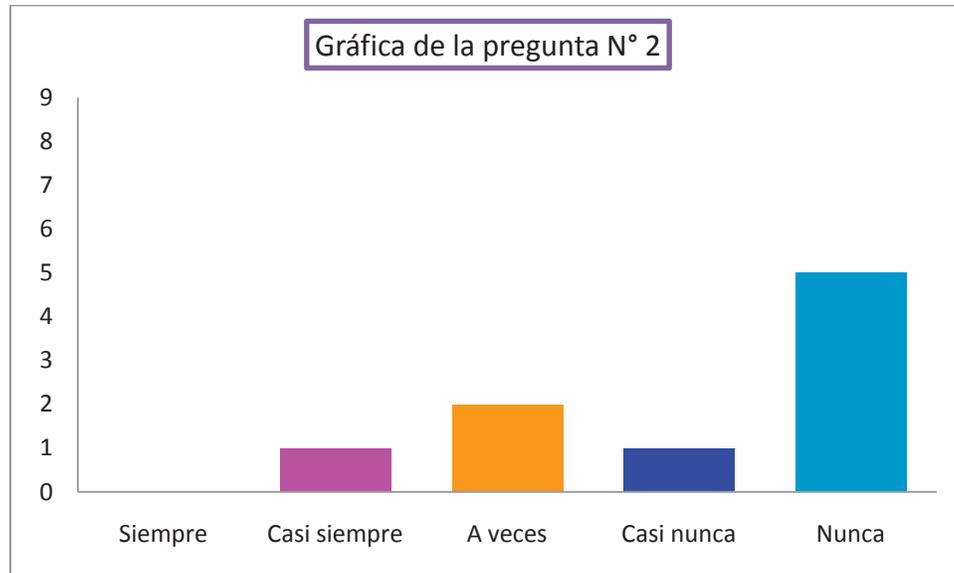
Gráfica 6.15 Resultados de la pregunta no. 1 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 1, la mayoría de los encuestados respondió que nunca son tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones, con un valor esperado de 1.78. Para que los trabajadores se sientan que son tomados en cuenta, hay que pedirles sus opiniones en la hora de tomar decisiones, así como también en la elaboración de proyectos, en las actividades que se realiza, preguntarle si va a hacer alguna sugerencia y muy importante es saber escuchar a cada uno de ellos.

### 6.2.2.- Análisis de la Pregunta No. 2.

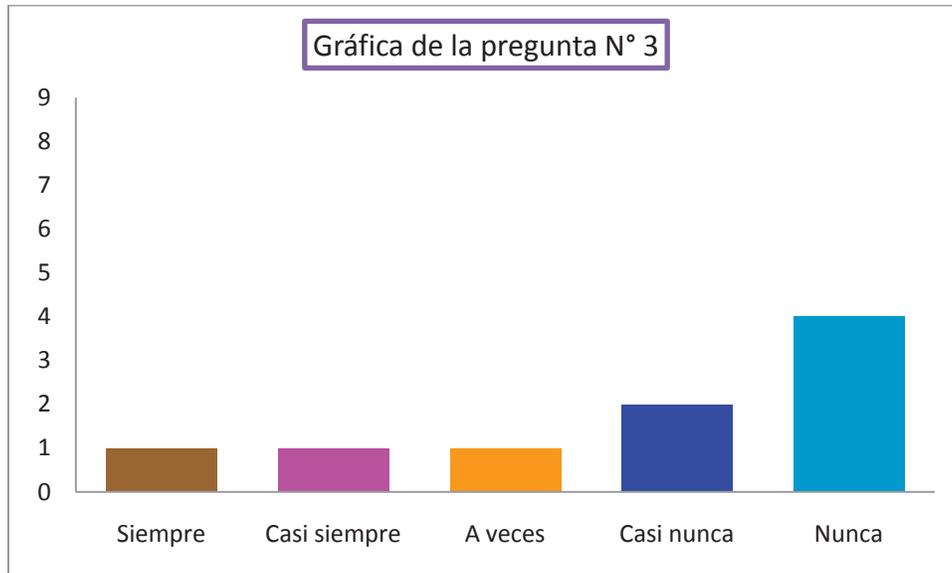
Gráfica 6.16 Resultados de la pregunta no. 2 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 2, la mayoría de los encuestados respondió que nunca son tratados con respeto, con un valor esperado de 1.89. Cada uno de ellos merece ser tratados con respeto, con educación. Ya que sin los empleados, las actividades de la empresa no saldrán adelante, se necesita de personas con capacidad para lograr los objetivos establecidos.

### 6.2.3.- Análisis de la Pregunta No. 3.

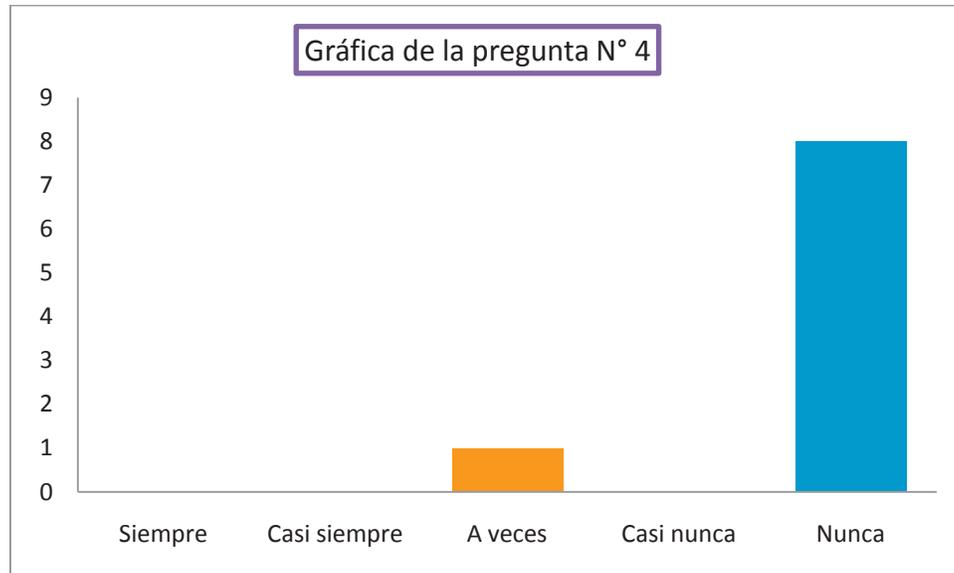
Gráfica 6.17 Resultados de la pregunta no. 3 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 3, la mayoría de los encuestados respondió que nunca existe un trato igualitario, con un valor esperado de 2.22. En todas las empresas los empleados se deben de tratar por igual, no tener preferencia por unos cuantos, ya que si son solamente unos cuantos, los otros se sentirán menos. Se desanimará con su trabajo y así no le echará ganas. Y no se obtendrán los resultados esperados de esa persona.

#### 6.2.4.- Análisis de la Pregunta No. 4.

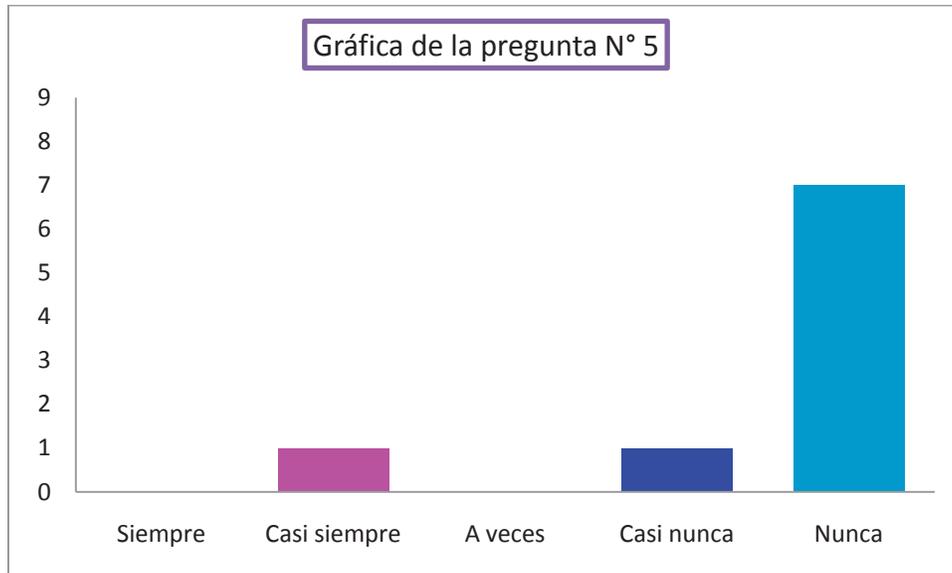
Gráfica 6.18 Resultados de la pregunta no. 4 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 4, la mayoría de los encuestados respondió que nunca los reconocen públicamente por su buen desempeño, con un valor esperado de 1.22. Cada trabajo de los empleados les debe de reconocer, ya que en él despertara ese ánimo de trabajar y de echarle ganas en todas sus actividades a realizar, motivándolos con recompensas, pequeños reconocimientos y entre otros medios de motivación.

### 6.2.5.- Análisis de la Pregunta No. 5.

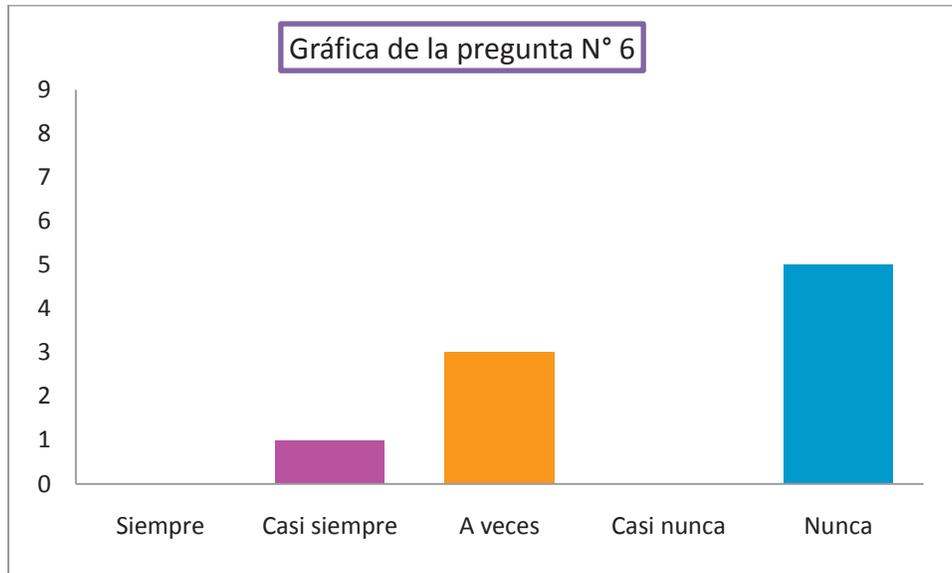
Gráfica 6.19 Resultados de la pregunta no. 5 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 5, la mayoría de los encuestados respondió que nunca les justifican sus inasistencias. Con un valor esperado de 1.44. Deben de comprender a cada uno de los empleados cuando vayan a faltar en su trabajo. Uno no está en sus planes faltar al trabajo, pueden haber muchas causas ejemplo: por enfermedad, por asuntos personales, Cuando uno está enfermo y va a trabajar no le echa ganas y no se sentirá bien. Mejor es darle el día para que al día siguiente se sienta con más ganas de realizar su trabajo.

### 6.2.6.- Análisis de la Pregunta No. 6.

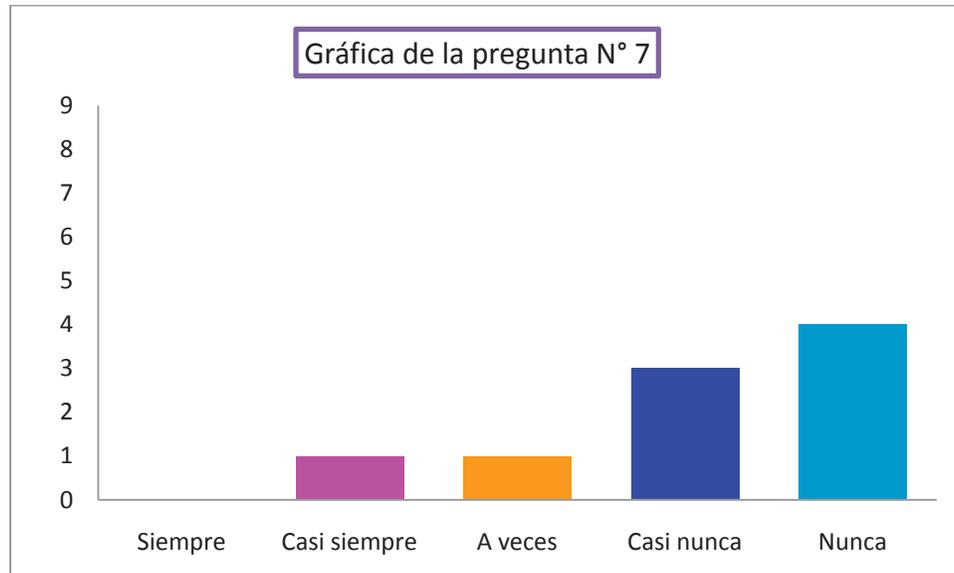
**Gráfica 6.20 Resultados de la pregunta no. 6 del cuestionario de la motivación.**



En la pregunta número 6, la mayoría de los encuestados respondió que nunca se les respetan su horario de comida con un valor esperado de 2.0. Cada empleado se le debe de respetar su horario de comida. Una vez satisfecho esa necesidad se sentirá más motivado, con más ganas y con esa alegría al realizar su trabajo.

### 6.2.7.- Análisis de la Pregunta No. 7.

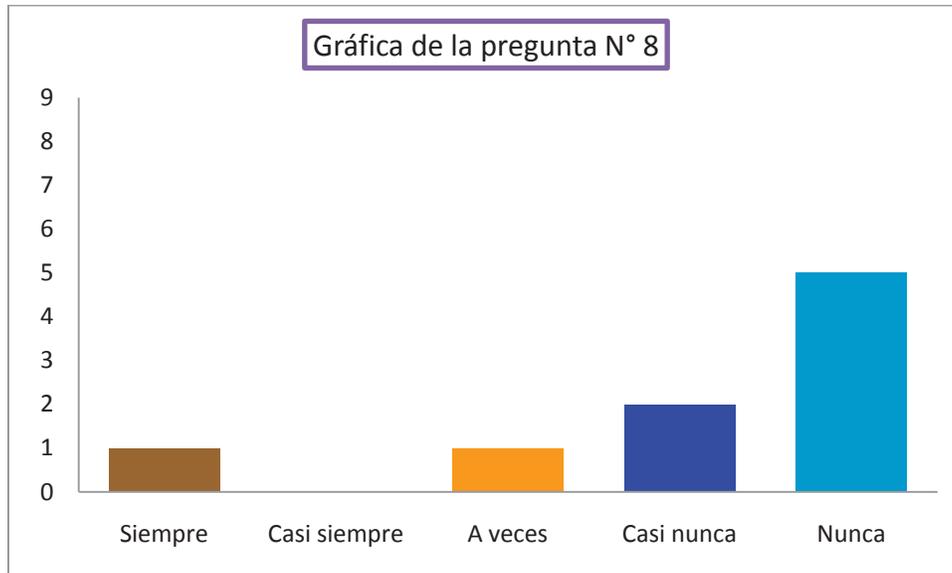
Gráfica 6.21 Resultados de la pregunta no. 7 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 7, la mayoría de los encuestados respondió que nunca les respetan su horario de salida, con un valor esperado de 1.89. Se les debe de respetar su horario de salida. Los empleados se cansan y los deben dejar de descansar para que al día siguiente estén más relajados, para que estén más animados y con más ganas de trabajar.

### 6.2.8.- Análisis de la Pregunta No. 8.

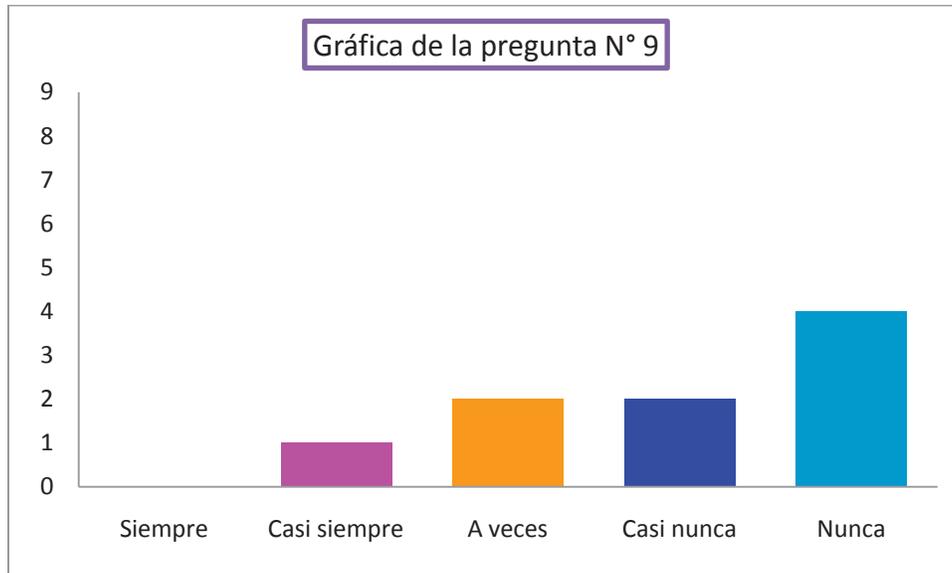
Gráfica 6.22 Resultados de la pregunta no. 8 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 8, la mayoría de los encuestados respondió que nunca les consultan para trabajar las horas extras, con un valor esperado de 1.89. Se les debe de consultar con anticipación si pueden trabajar horas extras los empleados, para que aparten de su tiempo, y también si ese día no tienen otro compromiso a realizar.

### 6.2.9.- Análisis de la Pregunta No. 9.

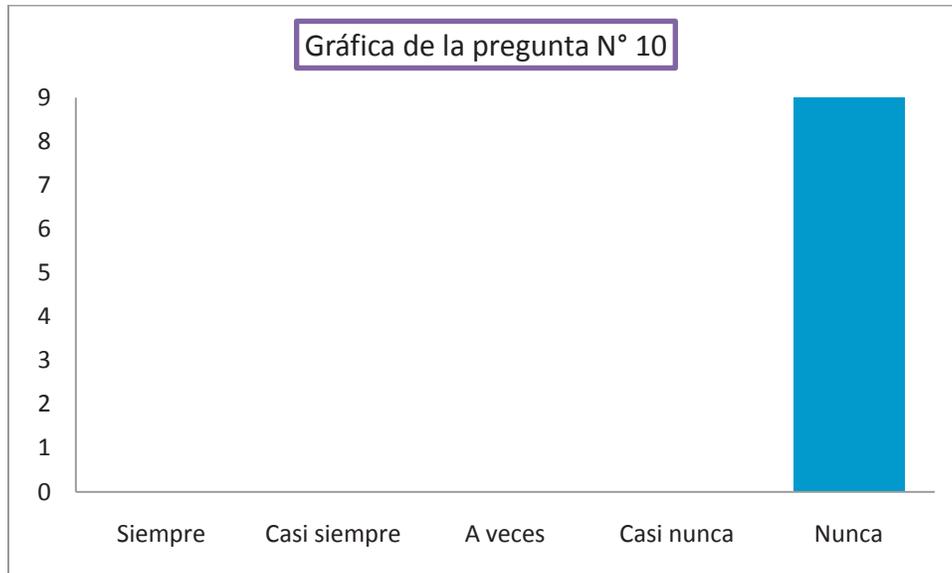
Gráfica 6.23 Resultados de la pregunta no. 9 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 9, la mayoría de los encuestados respondió que nunca descansan del trabajo en sus días de vacaciones con un valor esperado de 2.0. Las vacaciones de los empleados se les deben de respetar porque es el día cuando ellos descansan, y si tienen familia es cuando ellos aprovechan para convivir más con ellos, aprovechan para hacer viajes y sin tener preocupaciones. Y cuando regrese a su trabajo se sentirá con más ganas, y más relajado.

### 6.2.10.- Análisis de la Pregunta No. 10.

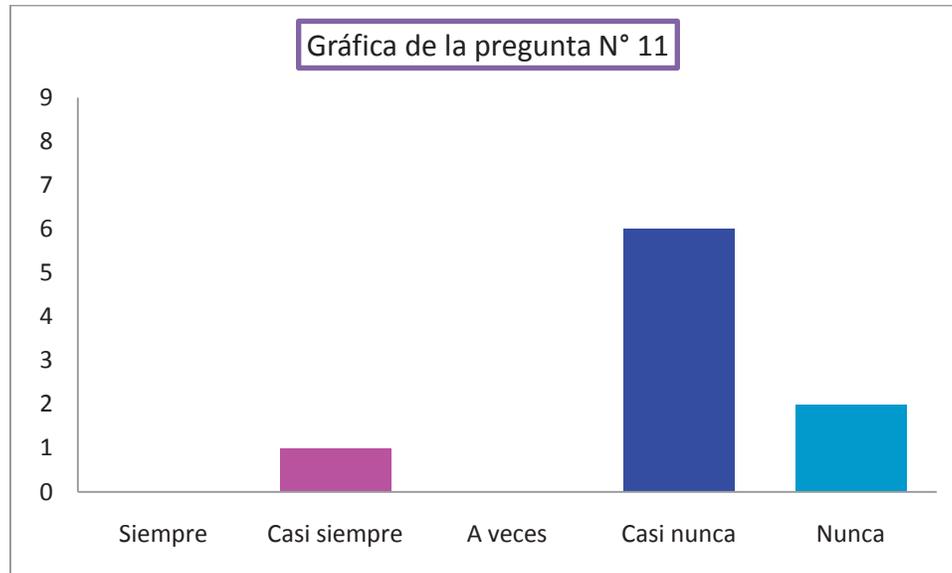
**Gráfica 6.24 Resultados de la pregunta no. 10 del cuestionario de la motivación.**



En la pregunta número 10, todos los encuestados respondieron que nunca tienen prestaciones adicionales otorgadas por la ley, con un valor esperado de 1.0. Se les debe de otorgar prestaciones adicionales porque no saben ni conocen las necesidades de cada uno de ellos, o igual les pueden preguntar en que están mal o que ocupan para ver si los pueden apoyar.

### 6.2.11.- Análisis de la Pregunta No. 11.

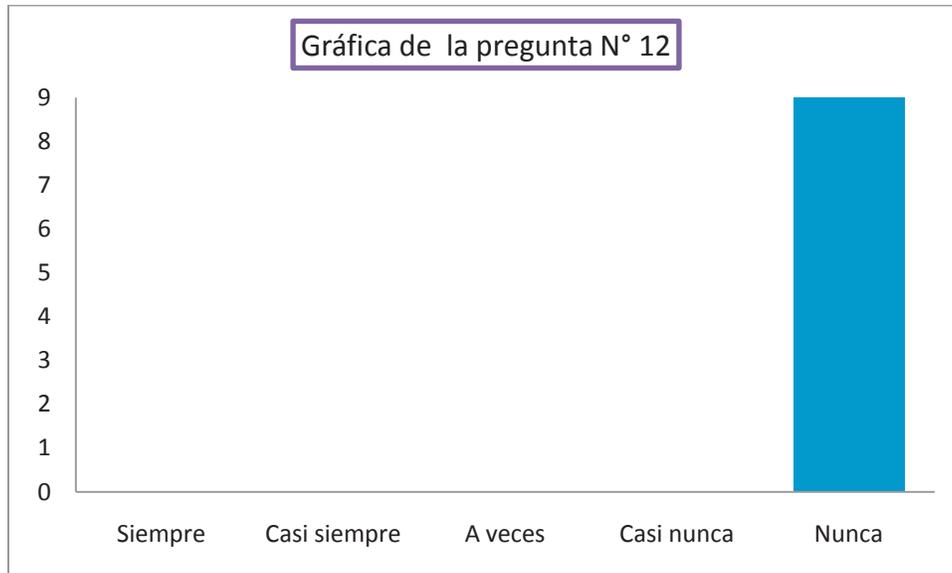
Gráfica 6.25 Resultados de la pregunta no. 11 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 11, la mayoría de los encuestados respondieron que casi nunca les pagan puntualmente la quincena, con un valor esperado de 2.0. La empresa debe de pagar puntualmente a su personal, porque uno necesita sentirse bien económicamente, y también porque tiene que satisfacer sus necesidades, ya que forma parte de la motivación.

### 6.2.12.- Análisis de la Pregunta No. 12.

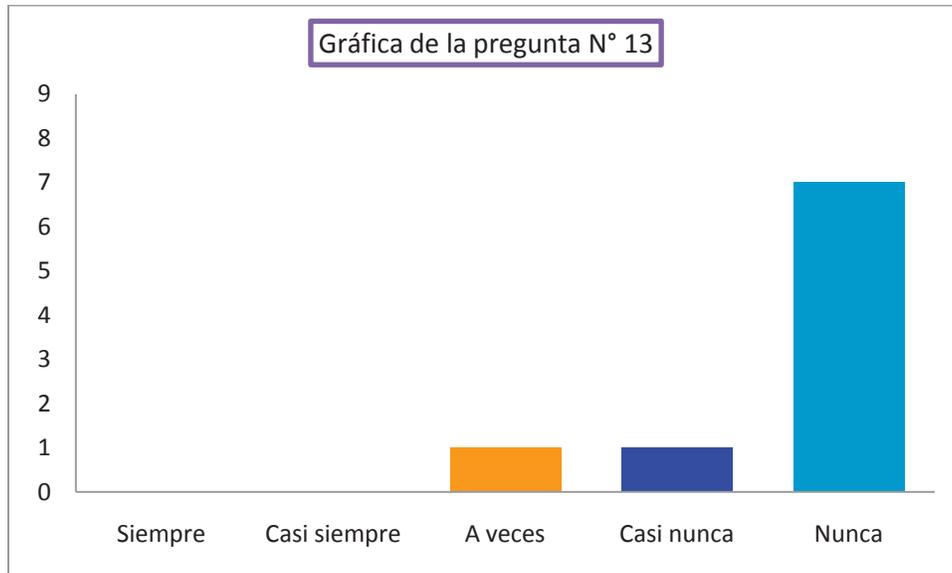
Gráfica 6.26 Resultados de la pregunta no. 12 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 12, todos los encuestados respondieron que nunca les dan gratificaciones por su buen desempeño, con un valor esperado de 1.0. Hay que saber dar las gracias y reconocer la actividad de cada trabajador. Dándole un pequeño premio por su buen desempeño en su ambiente laboral. Ejemplo: un reconocimiento, un pequeño aumento en su quincena, un día de descanso, un curso de capacitación en donde le puede servir a ambas partes, entre otras más.

### 6.2.13.- Análisis de la Pregunta No. 13.

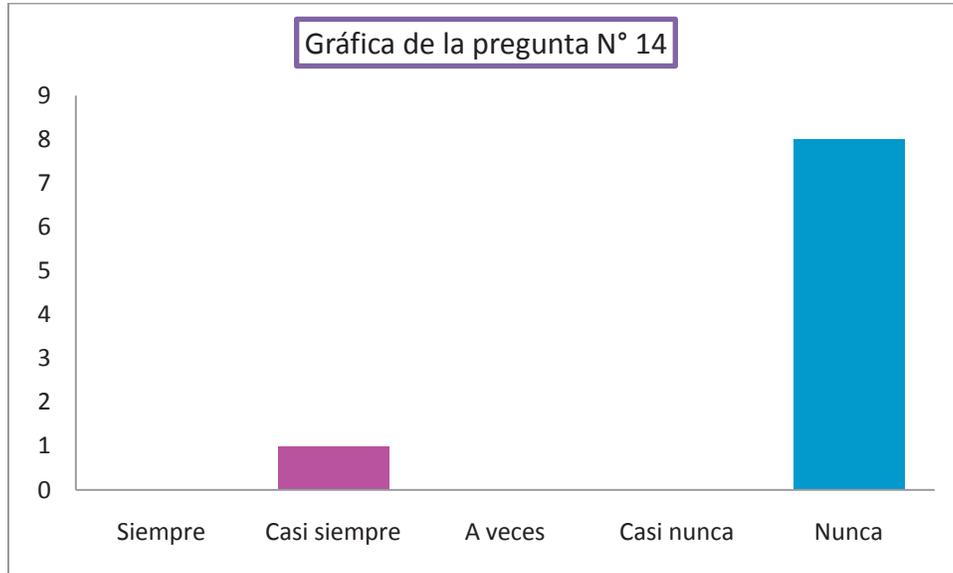
Gráfica 6.27 Resultados de la pregunta no. 13 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 13, la mayoría de los encuestados respondió que nunca se les capacita de manera frecuente, con un valor esperado de 1.33. Hay que mantener capacitados a los trabajadores, para que realicen bien su trabajo y también para que se le facilite. Ejemplo: cursos de capacitación para la mejora del manejo de programas básicos que utilizan como medio para realizar sus trabajos.

#### 6.2.14.- Análisis de la Pregunta No. 14.

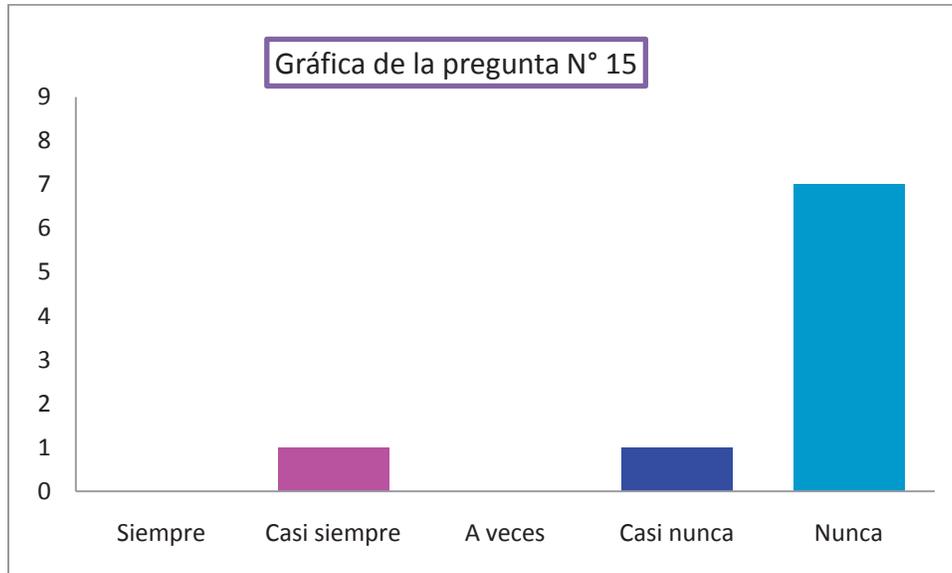
Gráfica 6.28 Resultados de la pregunta no. 14 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 14, la mayoría de los encuestados respondió que no es adecuada la iluminación en su área de trabajo, con un valor esperado de 1.33. Cada área de trabajo hay que tenerlos bien iluminados, ya que unos tienen problemas de vista. Tampoco les debe de llegar los rayos de luz directamente, así se sentirán incómodos, cada rato se van a estar quejando. Y como resultado no habrá un buen desempeño en su trabajo.

6.2.15.- Análisis de la Pregunta No. 15.

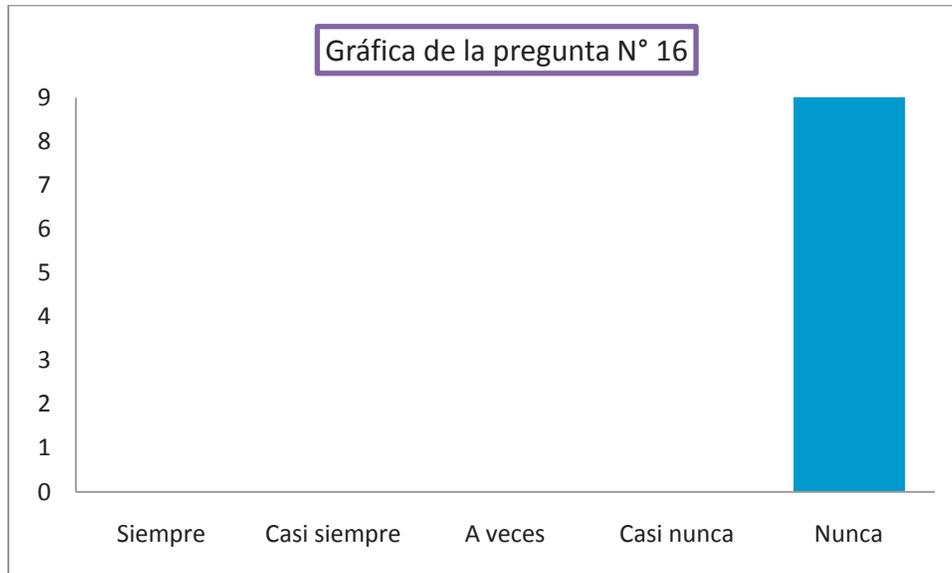
Gráfica 6.29 Resultados de la pregunta no. 15 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 15, la mayoría de los encuestados respondió que no es adecuada la ventilación en su área de trabajo, con un valor esperado de 1.44. Cada área de trabajo debe de tener una buena ventilación ya que al empleado le permite estar con más tranquilidad y seguridad así no se estará quejando por el clima de su área de trabajo.

### 6.2.16.- Análisis de la Pregunta No. 16.

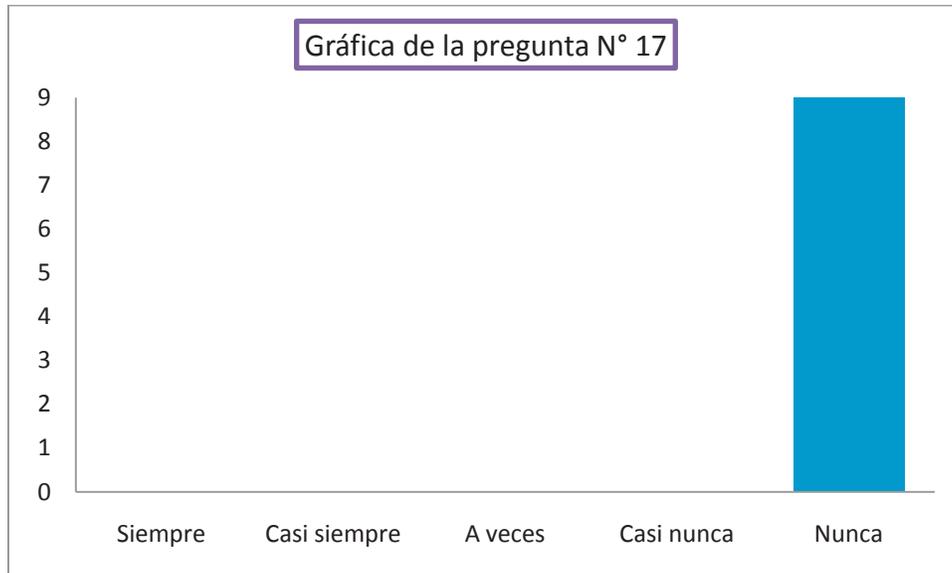
**Gráfica 6.30 Resultados de la pregunta no. 16 del cuestionario de la motivación.**



En la pregunta número 16, todos los encuestados respondieron que nunca se promueven las actividades sociales, con un valor esperado de 1.0. Deben de promover esta actividad dentro de la empresa, lo cual permitirá que los empleados convivan más y les permite intercambiar información sobre sus gustos, sus deseos, sus preocupaciones entre otras cosas más, ya que muchas de las veces se pueden ayudar entre ellas.

### 6.2.17.- Análisis de la Pregunta No. 17.

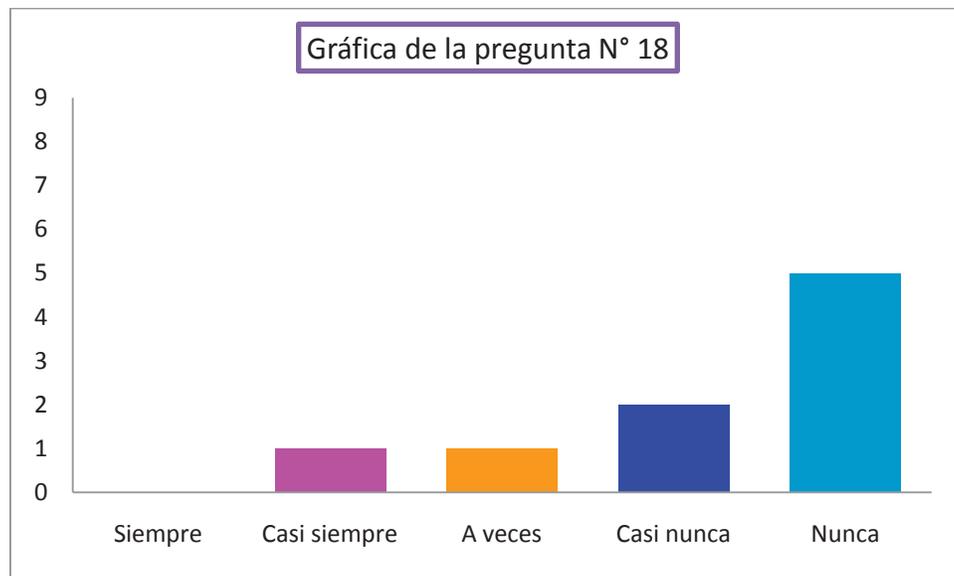
**Gráfica 6.31 Resultados de la pregunta no. 17 del cuestionario de la motivación.**



En la pregunta número 17, todos los encuestados respondieron que nunca se promueven las actividades deportivas, con un valor esperado de 1.0. Hay que promover estas actividades dentro de la empresa, invitar a los empleados a practicar un deporte dentro y fuera de la organización, para que el trabajador se sienta bien física y emocionalmente. También se sentirán más relajados.

### 6.2.18.- Análisis de la Pregunta No. 18.

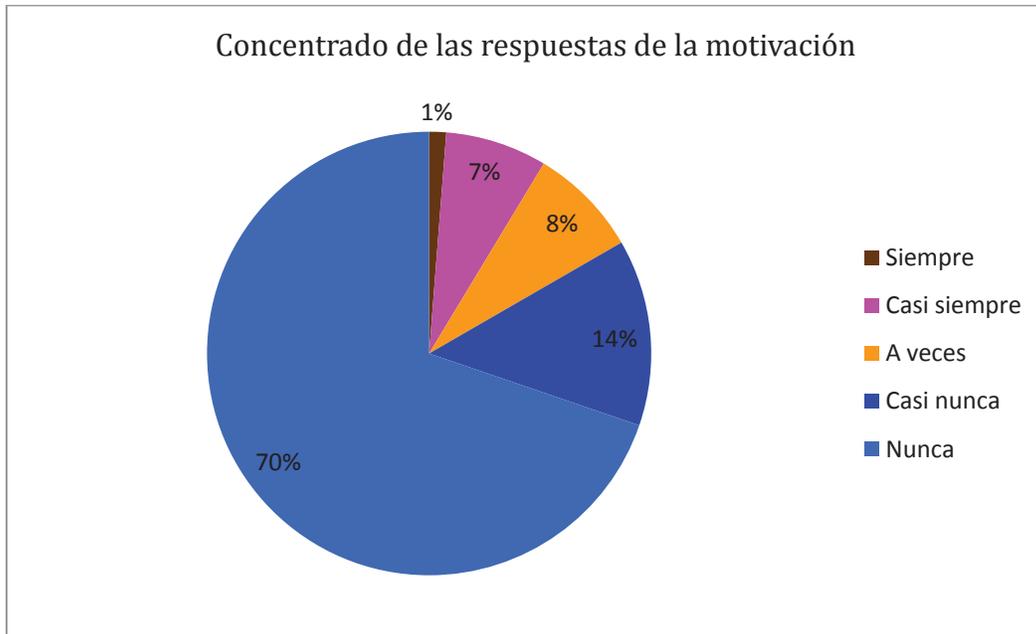
Gráfica 6.32 Resultados de la pregunta no. 18 del cuestionario de la motivación.



En la pregunta número 18, la mayoría de los encuestados respondieron que no se sienten a gusto en su trabajo, con un valor esperado de 1.78. Como se ve los trabajadores no se sienten a gusto, así que se debe de empezar a motivarlos, para que tengan ganas de realizar sus actividades, realizar los cambios que se deben de hacer, reconocer el esfuerzo de cada uno, tratarlos con respeto. Que haya un trato de equidad.

6.2.19.- Análisis general para la motivación en la microempresa "SoftNet".

Gráfica 6.33 Concentrado de las respuestas de la motivación.



Los encuestados eligieron un 70 % la respuesta *nunca* y un 14% la respuesta *Casi nunca*, esto representa más de las dos terceras partes de las respuestas. Por lo tanto, es claramente notorio que existe una gran necesidad de motivación hacia el personal de SoftNet de Morelia, Michoacán.



---

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado este trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

- ✓ El dueño de la microempresa SoftNet debe de dar a conocer la misión, la visión y los objetivos, a cada uno de los trabajadores con el fin de lograr dichos conceptos de la mejor manera posible.
- ✓ Se deben de publicar la misión, visión y objetivos de la empresa en un lugar donde todos los trabajadores los puedan visualizar con frecuencia.
- ✓ Esta microempresa no tiene una constante comunicación con sus empleados ya que estos últimos no conocen con precisión cada una de las actividades a desarrollar.
- ✓ No existe retroalimentación por parte de los empleados hacia el dueño ya que estos últimos no escuchan las opiniones y recomendaciones al momento de llevar a cabo la toma de decisiones.
- ✓ El dueño comenta y trata de resolver sus problemas personales y familiares dentro de la empresa en los horarios de trabajo, lo que propicia que los empleados se distraigan y no lleven a cabo sus actividades con eficiencia.
- ✓ En ocasiones los clientes no reciben el trato que se merecen, lo que origina que paulatinamente dejen de asistir a la empresa a solicitar sus servicios o adquirir sus productos, y esto a largo plazo disminuirá los ingresos de ésta.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- ✓ Todo empleado se le debe de consultar si realmente se siente a gusto con su trabajo y que recomendaciones hacen para mejorarlas. Ya que si el empleado no le gusta lo que hace tal vez este ahí por necesidad no le echara ganas.
- ✓ Dicha organización debe de elaborar su plan de trabajo ya sea semanal, mensual o bimestral, para que haya un orden las actividades a realizar, así se conocerán los planes a desarrollar. Y publicarlas a los empleados mediante oficios para que tengan a su conocimiento.
- ✓ Cada uno de los integrantes de la organización se le debe de animar para despertar ese interés que debe de haber dentro de su ambiente laboral, y se sientan con seguridad al momento de realizar sus actividades.
- ✓ Muchas de las veces no les pagan puntualmente la quincena lo que origina una cierta preocupación de los trabajadores en la cual cada uno de ellos tienen necesidades que cubrir las y no se conoce realmente la situación de cada uno. En la cual se le invita a esta organización pagarles puntualmente.
- ✓ Muchos trabajadores se ve que le pone interés en su actividad a cargo pero no hay motivación, después se desaniman porque no existe ese reconocimiento que le permite al empleado despertar más el ánimo para sacar adelante su trabajo.
- ✓ Toda organización debe de reconocer el trabajo que realiza su empleado y felicitarlo, Dar esa participación, preguntarles sus opiniones, sus recomendaciones para la mejora continua de la organización Y como recompensa cada trabajador le echara más ganas, ya que notara que es tomado en cuenta.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- 
- ✓ Esta empresa es necesario que diseñe los cambios necesarios dentro de la organización, ya que si sigue así los trabajadores renunciaran para buscar un ambiente laboral más sano. Y en un corto plazo puede llegar a fracasar ya que no sabe cómo dirigir a su personal.
  
  - ✓ Esta empresa está muy mal en cuanto a la motivación en comparación con la comunicación.
  
  - ✓ Por todo lo anterior se comprueba la hipótesis del capítulo 1, de que es muy importante mantener una buena comunicación y una buena motivación en una microempresa que se dedica a la compra, venta y mantenimiento de software en la ciudad de Morelia.



---

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

CHIAVENATO Idalberto. Administración De Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000 Colombia.

DE CENZO David A., P. Robbins Stephen. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México, 2001.

GIBSON James L., Ivancevich John M., Donnelly Jr. James H. Las organizaciones. Decima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2001.

KEITH Davis. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Compañía editorial McGraw-Hill Interamericana. Año 2003.

KOONTZ Harold, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 12a edición Editorial McGraw-Hill Interamericanos. México 2004.

MONTANA, Charnov Administración. Editorial continental. México 2003.

ROBBINS Stephen P., Coulter Mary. Administración. Quinta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México 1996

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª edición. Pearson educación, México, 2004.



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

ROSENBERG Raquel. Administración de Recursos Humanos. 1ª edición. Editorial Ateneo. Buenos Aires, Año 1999.

STONER James A F, Edward Freeman R., R. Gilbert Jr. Daniel. Administración. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

STONER James F. A., Freeman R. Edward. Administración. Quinta edición. Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

STRAUSS George, R. Sayles Leonard. Personal. Problemas humanos de la administración. Cuarta edición. Editorial PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

TERRY George R., G. Franklin Stephen. Principios de administración. Editorial continental SA de CV.

## **PAGINAS DE INTERNET**

<http://html.rincondelvago.com/teoria-del-reforzamiento.html>

<http://members.fortunecity.es/javier20/Barreras.htm>

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

---

<http://www.monografias.com/trabajos28/saber-motivar/saber-motivar.shtml>

[http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley\\_pyme/articulos.asp](http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp)

<http://www.softmx.com/>

<http://www.softmx.com/?ver=empresa>

<http://www8.hp.com/mx/es/home.html>



---

## ANEXOS

### Anexo I: Cuestionarios

#### Cuestionario No. 1

Este cuestionario fue diseñado para ayudarle a proporcionarnos sus opiniones en forma rápida y fácil. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo que queremos es su opinión honesta.

#### INSTRUCCIONES:

Subraye aquella opción que indique la frecuencia con que se da cada una de las siguientes observaciones:

1.- Le dan a conocer la misión de la empresa:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

2.- Le dan a conocer la visión de la empresa:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

3.- Le comunican los objetivos de la empresa:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

4.- Lo mantienen informado sobre los nuevos proyectos:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- 
- 5.- Lo mantienen informado constantemente de sus actividades:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 6.- Le aclaran sus dudas en sus actividades laborales:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 7.- Los centros de trabajo se encuentran conectados en red:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 8.- Se reúnen constantemente para revisar el avance de sus actividades:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 9.- Están agendadas las reuniones de trabajo:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 10.- Existe comunicación con sus compañeros de trabajo:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 11.- Mantiene comunicación constante con el dueño de la empresa:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 12.- Se trata al cliente correctamente:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 13.- Los problemas personales del dueño son tratados con discrecionalidad:  
1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca



## **Cuestionario No. 2**

Este cuestionario fue diseñado para ayudarle a proporcionarnos sus opiniones en forma rápida y fácil. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo que queremos es su opinión honesta.

### **INSTRUCCIONES:**

Subraye aquella opción que indique la frecuencia con que se da cada una de las siguientes observaciones:

1.- Es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

2.- El dueño lo trata con respeto:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

3.- Existe un trato igualitario en la empresa:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

4.- Le reconocen públicamente su buen desempeño:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

5.- Le justifican las inasistencias:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

6.- Le respetan su horario de comida:

1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la microempresa, "SoftNet"*



FCCA

- 7.- Le respetan su horario de salida:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 8.- Le consultan para trabajar las horas extras:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 9.- Descansa del trabajo en sus días de vacaciones:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 10.- Tiene prestaciones adicionales otorgadas por la ley:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 11.- Le pagan puntualmente la quincena:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 12.- Le dan gratificaciones por su buen desempeño:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 13.- Se le capacita de manera frecuente:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 14.- Es adecuada la iluminación en su área de trabajo:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca
- 15.- Es adecuada la ventilación en su área de trabajo:  
 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca



UMSNH

*La importancia de la comunicación y motivación en la  
microempresa, "SoftNet"*



FCCA

16.- Se promueven las actividades sociales:

- 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

17.- Se promueven las actividades deportivas:

- 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca

18.- Se siente a gusto con su trabajo:

- 1) Siempre      2) Casi siempre      3) A veces      4) Casi nunca      5) Nunca