

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL CONSEJO DE DIRECCIÓN, PERSONAL TÉCNICO Y OBREROS.

ING. HECTOR DURAN PEREZ

LIC. MIRIAM VILLAZON POMBO

LIC. IDELVIS MATOS ALPAJON

CENTRO DE DESARROLLO GERENCIAL DE LA CONSTRUCCION

GERCONS

RESUMEN

Nuestro trabajo consiste en la realización de un estudio acerca de la comunicación y la motivación, importantes categorías para el desarrollo y perfeccionamiento de las organizaciones, y responde a la inquietud de tener una visión de la influencia del Curso de Comunicación impartido en la empresa, así como otros comportamientos respecto a la motivación por el trabajo.

En este sentido nos propusimos como objetivo la caracterización de la comunicación y la motivación en los miembros del Consejo de Dirección y algún personal técnico y obreros de la UEB CUBIZA Oriente Sur, teniendo en cuenta el Curso de Comunicación impartido a estos.

Para el logro del objetivo propuesto se utilizaron métodos y técnicas como la entrevista, la encuesta y el RAMDI. Estos arrojaron resultados como la influencia que ejerce la comunicación en la motivación de los miembros del Consejo de Dirección y algún personal técnico y obrero que conformaron la muestra en estudio.

INTRODUCCIÓN

Una empresa no depende sólo de recursos materiales; sino también de recursos humanos de los cuales se deriva su desarrollo y dinamismo. Estudiar aspectos que inciden en el hombre trabajador y tienen lugar a lo interno del individuo en relación con el puesto de trabajo, constituyen elementos básicos e imprescindibles en una organización.

En este sentido, la comunicación y la motivación en el trabajo ocupan un puesto privilegiado, debido a la alta incidencia que tienen estos procesos en los resultados de la empresa, los cuales se manifiestan en la calidad del producto o servicio que esta brinda a la sociedad.

Mantener la mejor comunicación y estar motivado hacia el trabajo, influye de manera notable en la satisfacción de los servicios que se prestan y a la vez mejora la eficiencia de nuestro trabajo; además, trae consigo consecuencias positivas en el propio obrero, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, útiles y mantener nuestra autoestima.

Establecer una comunicación clara implica que las instrucciones sean recibidas como deben y en consecuencia se ejecuten de la mejor manera. Por esto debemos evitar los lenguajes tácticos que son considerados el cáncer de la comunicación. ¿Por qué no me hizo repetir las instrucciones que le di, si no las estaba entendiendo?, ¿Cómo me iba yo a imaginar que usted no sabía esto? Son preguntas habituales que revelan una situación de incomunicación con las personas que tratamos.

El análisis de la motivación humana, implica las respuestas a preguntas como: ¿por qué nos movemos, actuamos y nos interesamos por las cosas? La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier espacio de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor

que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad perturbadora.

Actualmente los desarrollos económicos y tecnológicos ocurridos en el planeta, constituyen elementos de gran importancia, que inciden en que cada empresa u organización trabaje en pos de su propio desarrollo y crecimiento, sin dejar a un lado los intereses y expectativas en el trabajo y la organización de sus trabajadores.

Queda entonces a la vista la importancia práctica del abordaje de estos temas para el futuro y desarrollo de nuestra empresa. Por ello fue nuestro objetivo **caracterizar la comunicación y la motivación en los miembros del consejo de dirección y algún personal técnico y obrero de la UEB CUBIZA Oriente Sur, teniendo en cuenta el curso de comunicación impartido a estos**, para particularizar en **conocer el estado de la comunicación en las relaciones interpersonales de los trabajadores y determinar la influencia de la comunicación en la motivación de los miembros del consejo de dirección y parte de su personal técnico y obrero**.

En este sentido utilizamos algunas técnicas de gran valor para la obtención de los resultados de nuestro estudio, así como el apoyo en documentos para orientar el mismo.

DESARROLLO

BREVE RESEÑA DE LA INSTITUCION

Nuestra investigación se realizó en la Unidad Empresarial de Base CUBUZA Oriente Sur en la provincia Santiago de Cuba, la cual está ubicada en Calle 9, # 5, % 4ta y Carretera del Caney, Reparto Vista Alegre en Santiago de Cuba. Las mismas es una Base de la Empresa Central de Equipos, la mayor y más antigua organización cubana especializada en la explotación de equipos de Izaje, perforadora para pilotes y transporte. Tiene más de 30 años con equipos de los más diversos tipos y marcas, y un personal altamente especializado. Con su aporte decisivo se han construido en nuestro país Termoeléctricas, complejo industriales, viales, obras costeras, hoteles, edificios par distintos usos, puentes y pedraplenes.

La Unidad Empresarial de Base CUBIZA Oriente Sur se constituyó en el año 1983 como el ECOM y luego en el 1988 como Empresa Central de Cuba (ECE). La misma abarca 3 provincias orientales, tales como: Santiago de Cuba, Guantánamo y Granma. Cuenta con un personal altamente especializado, con una basta experiencia en los de explotación, reparación y mantenimiento de los medios y equipos de Izaje, de ellos son: 10 dirigentes, 14 técnicos, 5 administrativos, 15 servicios y 100 obreros.

Nuestro parque de equipos lo componen: 18 grúas Camión, 1 grúa Torre y 1 grúa Estera.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Se escogió como muestra de manera intencional que incluía todos los miembros del consejo de dirección, obreros, técnicos, dirigentes, administrativos pertenecientes a la oficina central, operaciones y el taller de la empresa, quiénes participaron en el curso de comunicación impartido el 29 de julio del 2004. La muestra final se integró por 24 trabajadores de la UEB CUBIZA Oriente Sur, 9 del sexo femenino y 15 del masculino, con edades que oscilan entre los 25 y 56 años de edad; de los cuales son 6 dirigentes, 13 técnicos, 2 administrativos y 3 obreros.

MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Para la conformación de nuestra investigación nos apoyamos en la revisión de los documentos de la empresa y en los antecedentes del estudio del tema, lo que nos permitió asumir el siguiente modelo metodológico, considerando nuestro objetivo general de caracterizar la comunicación y la motivación laboral en la UEB CUBIZA Oriente Sur.

Entrevista semiestructurada: Esta técnica nos permitió obtener información general acerca de los principales elementos que están incidiendo en la comunicación y motivación de los obreros hacia el trabajo.

Ramdi (modificado): aplicada para determinar las necesidades más apremiantes de los trabajadores en las esferas laboral y personal.

Cuestionario: A través de su aplicación valoramos la comunicación y motivación existente en un grupo de trabajadores de la UEB CUBIZA Oriente Sur.

Para la obtención de los resultados primeramente realizamos la entrevista, la cual estaba compuesta por algunos parámetros referidos a los elementos que influyen en el bienestar de los trabajadores y en sus deseos de realizar la labor. Luego aplicamos una modificación del Ramdi, que además de los diez deseos personales incluye cinco deseos con respecto a la vida laboral. Concluimos con la aplicación de un cuestionario, con el cual se evalúa la comunicación y motivación de los trabajadores.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cuando realizamos el análisis de las necesidades que movilizan la conducta de los trabajadores desde el punto de vista personal nos percatamos de que son en primer lugar las necesidades sociales; que tienen que ver con las necesidades de afecto y afiliación. Las mismas se expresan en sus deseos relacionados con las relaciones humanas que desarrollan con sus familiares y en este sentido muestran interés por el contacto y bienestar humano, familiar y social, así como por el compañerismo. Esto adquiere gran carga afectiva en los trabajadores y se muestra cuando expresan:

- ❖ Yo deseo la felicidad de mi familia.
- ❖ Yo deseo que predomine la salud y la felicidad en mi familia.
- ❖ Yo deseo mantener las relaciones con mis compañeros como hasta ahora.

Estas necesidades fueron expresadas en un 88% de sus deseos generales, lo que nos dice que tienen mucha influencia en la regulación de su comportamiento. Por esto se ubican en sentido general en los primeros lugares en el RAMDI.

Estas necesidades también se relacionan con la sociedad en su conjunto y respecto a esto los trabajadores muestran aspectos relacionados con la Revolución, el período especial, la liberación de los cinco héroes y la paz mundial.

Encontramos un aspecto de gran importancia y tiene que ver con la existencia de contenidos relacionados con la empresa en el 67% de los trabajadores pertenecientes a la muestra. Esto nos indica que tienen algún significado dentro de sus aspiraciones principales.

En segundo lugar ubican las necesidades básicas las que están relacionadas con la satisfacción personal y la posesión y mejoramiento de las condiciones de vida. Respecto a ello expresan aspiraciones relacionadas con el deseo de obtener y mejorar su vivienda, la seguridad económica, el incremento salarial y la posesión de objetos materiales. Esto se refleja en frases como:

- ✎ Yo deseo que me suban el sueldo.
- ✎ Yo deseo una buena solvencia económica.
- ✎ Yo deseo arreglar mi casa.

Las necesidades de autorrealización personal y profesional están presentes solo en algunos de los trabajadores en estudio, por lo que no constituye una necesidad importante en la jerarquía motivacional de estos.

Desde el punto de vista laboral, las necesidades de los trabajadores se disponen en este mismo orden. Las necesidades sociales encabezan su jerarquía motivacional incluyendo las relaciones humanas, pero mucho más las relacionadas con el trabajo y la sociedad en general para ello mostraron interés por las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, el compañerismo, el clima sociopsicológico de la empresa y las relaciones jefe –subordinado. En los deseos referidos al centro de trabajo expresaron:

- Yo deseo que todos mis compañeros se lleven como una familia.
- Yo deseo que las relaciones interpersonales mejoren.
- Yo deseo la hermandad entre todos los trabajadores.

Una vez realizado el análisis de las variables motivación y comunicación podemos decir que la jerarquía motivacional de las necesidades de los trabajadores que conforman la muestra según la pirámide de Maslow es la siguiente:

1. Necesidades sociales.
2. Necesidades seguridad.
3. Necesidades de fisiológicas.
4. Necesidades de estima.
5. Necesidades de autorrealización.

A estos trabajadores los mueven motivos intrínsecos a la actividad, orientadores de la actividad y de las relaciones del hombre y los orientadores de sentido. Ejerciendo mayor influencia en la conducta de los trabajadores los orientadores de la actividad y de las relaciones.

Para la interpretación de los resultados de la encuesta tuvimos en cuenta los siguientes parámetros:

- A- Importancia y motivación por el trabajo realizado.
- B- Condiciones de trabajo
- C- Recursos
- D- Estimulación.
- E- Relaciones interpersonales.
- F- Relaciones jefe- subordinado
- G- Comunicación
- H- Superación
- I- Actividades colaterales.
- J- Salario.
- K- Criterios generales.

En cuanto a la importancia del trabajo, es importante para la mayoría de los trabajadores encuestados por la contribución que brindan a los buenos resultados de la empresa, considerando primordial su utilidad y el interés por el mismo.

En sentido general las condiciones de trabajo son consideradas adecuadas, al contar con los recursos indispensables y la oportunidad necesaria para la labor que desempeñan.

Son estimulados por los resultados del trabajo, mediante el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) y a través del Reconocimiento Moral.

Las relaciones interpersonales son buenas, sin embargo las opiniones y criterios de los trabajadores varían, pues en algunos casos estos no son tenidos en cuenta en la toma de decisiones, y en otros existe poca preocupación por los jefes hacia los subordinados (en la minoría de los casos); además la comunicación se establece en los diferentes espacios que se crean, reuniones, consejillos, conversaciones informales, informes escritos y verbales, despachos, matutinos, telefónicamente, entre otros.

Las posibilidades de superación se consolidan en cursos y la capacitación que se les ofrece según las necesidades del puesto de trabajo, en su mayoría. A pesar de esto pueden incrementarse la cantidad de cursos, talleres, diplomados, postgrados, etc.

Los trabajadores expresan la necesidad de elevar la realización de actividades colaterales como culturales, recreativas y deportivas, las cuales influyen considerablemente en la motivación de los mismos hacia la labor que realizan.

Existe inconformidad con el salario devengado por el 33% de los encuestados debido a que sus planteamientos se inclinan a no tener en cuenta las horas extras de trabajo, la multifuncionalidad y la presión ejercida por/en el puesto de trabajo.

Los criterios generales en cuanto a la apreciación de otras instituciones respecto a la empresa se centran en la calidad, oportunidad, confiabilidad, rapidez, respeto y dominio del servicio, así como la eficiencia de sus trabajadores. A pesar de esto debemos señalar que se encontraron otros criterios sobre la lentitud del servicio que se presta, el no cumplimiento con los clientes, la caducidad de los equipos ((grúas viejas) y la elevada tarifa de precios, lo que nos habla de la no completa satisfacción de los servicios que se prestan, aunque esto es criterio de una minoría.

La valoración que prima entre los miembros de la muestra, respecto a la empresa es muy positiva ya que se basa en que es una entidad de futuro, con perspectivas y condiciones, gran calidad humana entre sus trabajadores, comodidad en el trabajo y altos niveles de automatización, profesionalidad y organización, esfuerzo, participación y comunicación. Aunque una representación poco significativa (8.3%) plantea que existe falta de conocimiento sobre la actividad a realizar esencialmente en los talleres, falta de colaboración por las organizaciones de masa y falta de interés.

CONCLUSIONES

1. Las necesidades sociales influyen en las relaciones humanas, esencialmente en las relacionadas con el trabajo y la sociedad.
2. Se ha logrado en gran medida la Horizontalización de la comunicación en los trabajadores que recibieron el curso.
3. Las condiciones de trabajo adecuadas propician un desempeño laboral óptimo en cada puesto de trabajo.
4. Las relaciones jefe- subordinados incentivan el proceso de comunicación siempre que se tome en cuenta los criterios para la toma de decisiones.
5. Se hace necesario el incremento de las actividades culturales, recreativas y deportivas por su influencia en la motivación de los trabajadores hacia la labor que desempeñan.
6. La comunicación influye en la motivación de los miembros del consejo de dirección y algún personal técnico y obrero.

RECOMENDACIONES

1. Que se incrementen las actividades extralaborales.
2. Que se creen espacios más informales para el intercambio entre jefes-subordinados.
3. Que se incrementen los cursos de comunicación con nuevos temas y objetivos y se haga extensivo al resto de los trabajadores.
4. Que se incremente la cantidad de cursos, talleres, postgrados, diplomados, etc., para la mejor capacitación y preparación de los trabajadores de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- *Jesús Mondría "El Decálogo de la Excelencia" cómo alcanzar lo que se propone (Trabajar en equipo. Cap. 7) N°4 Edit. DEUSIO. El Comercio.
- * Francesc Borell "Cómo trabajar en equipo" Relaciones de calidad con jefes y compañeros. Equipos de alto rendimiento Cap.1 N°9. Edit. DEUSTO. El comercio.
- * Internet: Pag. Web. www.monografias.com
- Daniel Prieto Castillo, La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.
- Francois Eldin, El Managment de la Comunicación, Edicial S.A, Argentina, 1998.
- Alejandro R. Balza y Karina Apha, Desarrollos en la Comunicación Interna , comunicologos.com.
- Jesica Croci, Comunicación Indoor, Monografias.com
- Leonardo Enrique Sayago, Investigación en Comunicación Organizacional, - Licencomunicacion.com.ar
- Lic. Mónica María Viada, Comunicación Institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa, licencomunicacion.com.ar
- Andrieva. G.M. Psicología social. Editorial Moscú, 1984.
- García, Carrasco J. "Vertientes en el estudio de la comunicación educativa" II taller de educación superior y sus perspectivas. Universidad de la Habana, Cuba, 1994.
- Instituto latinoamericano de la comunicación educativa ILCE. Mestría. Tecnología educativa. México.
- Roda Salinas, F.A. y R. Beltrán de Tena. Información y comunicación. Los medios y su aplicación didáctica. Editorial Gustavo. Gili, S. A. Barcelona 1988
- Lambert J. Psicología social. Ediciones pirámides S.A. Mdrig, 1986.
- Ojalvo, V, Castellanos roda, a.v. , Krasftchenko O, y col. La comunicación educativa. U.H. CEPES, 1996.
- Stein, L.K. y otros. "Como escuchar bien y entender mejor". Ediciones Densto, S. A. Madrig, Barcelona, Bilbao.
- Torregrosa, J. R. y E. Crespo. Estudios básicos de Psicología Social. Centro de Investigaciones sociológicas, Hora, S. A. Barcelona, 1984.
- Mc Doell Josh El secreto de amar.
- Notas de clases.

ANEXO # 1

Guía de entrevista semiestructurada.

Indicadores.

1. Principales necesidades que expresan los trabajadores hacia el trabajo y en el mismo.
2. Principales motivaciones que tienen hacia la actividad que realizan.
3. Comunicación.
4. Valoración de la empresa.
5. Opinión de las organizaciones a las que se le presta servicios.
6. Relaciones interpersonales.
7. Condiciones de trabajo.
8. Liderazgo.

ANEXO # 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

FECHA:

LUGAR:

HORA:

NÚMERO DE OBSERVADORES:

SESIÓN 1.

OBJETIVO: Obtener una visión general del entorno de CUBIZA ORIENTE SUR.

INDICADORES:

- Características físicas del ambiente laboral.
- Particularidades de la tarea que se realiza.

SESIÓN 2:

OBJETIVO: Determinar el estado de la comunicación reinante en el centro.

INDICADORES:

- Relación jefe- subordinado.
- Relación entre los trabajadores.
- Comunicación.

ANEXO # 3

RAMDI-G

Instrucciones.

Necesitamos que escriba 10 deseos suyos, pueden ser tanto aquellos que desea ocurra como los que no desea que suceda. No es necesario que piense mucho para escribir; ponga lo que se le ocurra al leer las frases incompletas que inician cada deseo. Es importante que sea sincero y manifieste los deseos que realmente siente. No escriba su nombre, la prueba es anónima. Su ayuda es muy valiosa para nuestro trabajo. **GRACIAS.**

1. Yo deseo _____
2. Yo deseo _____
3. Yo deseo _____
4. Yo deseo _____
5. Yo deseo _____
6. Yo deseo _____
7. Yo deseo _____
8. Yo deseo _____
9. Yo deseo _____

Ahora necesitamos que escriba los 5 principales deseos suyos con relación al trabajo. No es necesario que piense mucho, escriba lo primero que desee.

1. Yo deseo _____
2. Yo deseo _____
3. Yo deseo _____
4. Yo deseo _____
5. Yo deseo _____

ANEXO # 4

ENCUESTA.

Demanda de Cooperación.

Nos encontramos realizando un estudio respecto a la motivación y comunicación existente en el área de oficina de UEB CUBIZA Oriente Sur. Contamos con su colaboración para responder una serie de planteamientos relacionados con su trabajo, necesitamos conteste con la mayor sinceridad. No es necesario que escriba su nombre, las respuestas son anónimas. **GRACIAS.**

Edad _____

Sexo _____

Ocupación _____

¿Piensa que es importante para la institución la labor que usted realiza? ¿Por qué?

¿Qué le motiva realizar el trabajo que desempeña?

¿Le gustaría desempeñar otro trabajo? Si _____ No _____ ¿Por qué?

¿Cómo son las condiciones del puesto de trabajo en las que usted labora?

¿Cuenta usted con los medios de trabajo necesarios para la realización de su trabajo?

¿De que manera se le reconoce a usted por la labor que realiza?

¿Qué oportunidades tiene para desempeñar sus tareas con la calidad requerida?

¿Su opinión es escuchada por los demás compañeros y en especial por sus jefes siempre que emite un criterio?

Siempre _____ A veces _____ En ocasiones _____ Nunca _____

¿Con qué frecuencia su(s) superior (se) acerca(n) a usted preocupado(s) por su trabajo?

¿Con qué frecuencia usted se acerca a sus subordinados preocupado por su trabajo?

¿Cómo valora las relaciones con su(s) superior(es) y con sus subordinados?

¿De que manera usted se comunica con su(s) superior(es) y subordinados?

¿Usted participa activamente en la toma de decisiones para la solución de problemas en su centro de trabajo? Si _____ No _____

Si la respuesta es SI ¿De que manera?

Si es NO ¿Por qué?

¿Su criterio se tiene en cuenta a la hora de tomar alguna decisión en su centro laboral?

¿En su centro de trabajo se realizan actividades de tipo:

Actividades	Si	No
Culturales		
Recreativas		
Deportivas		

¿Cuentan con el apoyo de las organizaciones políticas y de masa para la realización de las actividades en el centro?

¿Cuáles son las posibilidades reales de capacitación con las que usted cuentan para su superación profesional?

¿Cómo considera su salario? Adecuado _____ Inadecuado _____

¿Usted cree que el salario que percibe remunera realmente la labor que usted realiza? ¿Por qué?

¿Ha escuchado alguna opinión de las instituciones a la que su empresa le presta servicio? Si _____ No _____ ¿Cuáles?

¿Qué criterios usted cree que primen en la valoración de su empresa por las demás instituciones?

¿Qué valoración usted tiene en sentido general de su centro de trabajo?