



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

ESCUELA SUPERIOR DE TLAHUELILPAN

---

---

Tesis que para obtener el título de:  
Licenciatura en administración

La Motivación y Comunicación como  
Resultado de la Satisfacción Laboral  
Caso empresa Barcel S.A. de C.V.  
Planta Atitalaquia Hidalgo

Presentan:  
Bolteada Jiménez Yenifer  
Lorenzo Álvarez María Adilene  
Santillán Pérez Diana

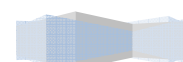
Director:  
M. A. Ruth Flores Jiménez

## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	6
Agradecimiento .....	7
Resumen .....	8
Introducción.....	10
Aspectos relevantes de grupo bimbo .....	13
Grupo bimbo .....	13
Barcel.....	14
I Capitulo .....	19
1.1 Planteamiento del problema.....	19
1.2 Justificación.....	21
1.3 Objetivo general .....	22
1.3.1 Objetivos específicos .....	22
1.4 Hipótesis.....	23
II Capitulo .....	24
2.1 Marco teórico.....	24
Fundamentos para entender el comportamiento en el trabajo.....	24
la motivación .....	25
Teorias de la motivación .....	26
Teoría contemporanea de la motivación.....	33
Impulsos motivadores .....	36
La comunicación .....	37
Postulados básicos.....	40
Necesidades de comunicación en la organización .....	42
El papel del comunicador organizacional.....	44
Acciones comunicativas estrategicas en la organización .....	51
Barreras de comunicación .....	52
Satisfacción laboral .....	52
la estabilidad de la satisfacción en el trabajo.....	58
efectos de las actitudes del empleado .....	62

LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO EMPRESA BARCEL S.A. DE C.V. PLANTA ATITALAQUIA HIDALGO

III	Capitulo .....	65
3.1	Metodología de la investigación .....	65
	Proceso .....	65
3.1.1	Diseño de investigación .....	65
3.1.2	Selección de la muestra.....	66
3.1.3	Recopilación de datos.....	66
3.1.4	Instrumento de evaluación.....	66
IV	Capitulo.....	68
4.1	Análisis de resultados obtenidos.....	68
V	Capitulo.....	90
4.1	Propuesta de intervención.....	90
4.2	Conclusiones y recomendaciones.....	96
	Referencias .....	98
	Anexos .....	99
	I.-Instrumento de evaluación.....	99
	II.- Historia de bimbo .....	99



## ÍNDICE DE FIGURAS

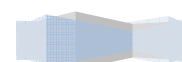
Figura 1 Diferencias Individuales .....	25
Figura 2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow .....	27
Figura 3 Teoría de las Expectativas .....	34
Figura 4 Dimensiones de la Insatisfacción Laboral .....	56
Figura 5 Relación de la satisfacción y desempeño: Tres enfoques.....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de diseño organizacional .....	50
Tabla 2 Factores que inhiben y estimulan el comportamiento.....	61
Tabla 3 Resultados de la pregunta 1, Autoría Propia.....	69
Tabla 4 Resultados de la pregunta 2, Autoría propia .....	70
Tabla 5 Resultados pregunta 3, Autoría propia .....	71
Tabla 6 Resultados pregunta 4, Autoría propia .....	73
Tabla 7 Resultados pregunta 5, Autoría propia .....	74
Tabla 8 Resultados de la pregunta 6, Autoría propia .....	75
Tabla 9 Resultados de la pregunta 7, Autoría propia .....	77
Tabla 10 Resultados de la pregunta 8, Autoría propia .....	78
Tabla 11 Resultados de la pregunta 9, Autoría propia .....	79
Tabla 12 Resultados de la pregunta 10, Autoría propia .....	81
Tabla 13 Resultados de la pregunta 11, Autoría propia .....	82
Tabla 14 Resultados de la pregunta 12, Autoría propia .....	83
Tabla 15 Resultados de la variable de comunicación, Autoría propia .....	85
Tabla 16 Resultados de la variable de motivación, Autoría propia.....	87
Tabla 17 Resultados de la variable de satisfacción laboral, Autoría propia .....	88

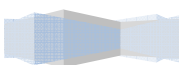
## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Resultados de la pregunta 1, Autoría propia.....	69
Gráfica 2 Resultados de la pregunta 2, Autoría propia.....	70
Gráfica 3 Resultados de la pregunta 3, Autoría propia.....	72
Gráfica 4 Resultados de la pregunta 4, Autoría propia.....	73
Gráfica 5 Resultados de la pregunta 5, Autoría propia.....	74
Gráfica 6 Resultados de la pregunta 6, Autoría propia.....	76
Gráfica 7 Resultados de la pregunta 7, Autoría propia.....	77



LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO EMPRESA BARCEL S.A. DE C.V. PLANTA ATITALAQUIA HIDALGO

Gráfica 8 Resultados de la pregunta 8, Autoría propia.....	78
Gráfica 9 Resultados de la pregunta 9, Autoría propia.....	80
Gráfica 10 Resultados de la pregunta 10, Autoría propia.....	81
Gráfica 11 Resultados de la pregunta 11, Autoría propia.....	82
Gráfica 12 Resultados de la pregunta 12, Autoría propia.....	84
Gráfica 13 Resultados de la variable de comunicación, Autoría propia .....	86
Gráfica 14 Resultados de la variable de motivación, Autoría propia .....	87
Gráfica 15 Resultados de la variable de satisfacción laboral, Autoría propia .....	89



## Dedicatoria

Necesitaríamos toda una vida para agradecerles a nuestros padres todo lo que han hecho por nosotras, sus consejos, su cariño, su comprensión, y sobre todo su paciencia, para enseñarnos el camino recto, esta sabiduría que desde que nos dieron la vida hemos aprendido de ustedes, por sus horas de angustia y de llanto, y más que nada por la fortaleza para sacarnos adelante.

A nuestras hermanas (o) que les puedo decir, simplemente gracias porque de una u otra manera contribuyeron a nuestra realización.

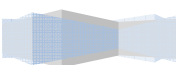
A mi hija Ashley Pamela, porque espero que con ese trabajo cuando ella crezca y lo vea se sienta orgullosa de tener una madre profesionista, y que esto le sirva como ejemplo para que en el futuro ella también llegue ser una mujer exitosa y de la cual pueda sentirme siempre orgullosa, además porque siempre tiene una sonrisa para mí.

A ustedes les entregamos lo que más anhelaron, nuestra profesión, como un testimonio de gratitud y profundo agradecimiento por el apoyo moral y económico que desde pequeñas nos brindaron.

Que Dios los bendiga.

Los ama sinceramente.

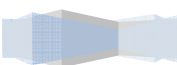
- Bolteada Jiménez Yenifer.
- Lorenzo Álvarez María Adilene.
- Santillán Pérez Diana.



## Agradecimiento

A todos nuestros maestros que con gran disponibilidad nos han compartido su tiempo y conocimientos demostrando su calidez humana, ayudando a la contribución para mejorar este trabajo de tesis.

- M. A. Ruth Flores Jiménez.
- Lic. Juana Lara Díaz.
- M.A. Pedro Melchor Chávez.
- M. C. Miguel Ángel Vázquez Alamilla.
- M. C. Raúl Rodríguez Moreno.
- Lic. Ana Lilia Hernández García.
- M. A. N. Ivette Flores Jiménez.



## RESUMEN

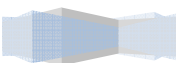
Durante el transcurso de los años las organizaciones han jugado un papel importante en el desarrollo de la economía de los países, buscando su posicionamiento a nivel mundial, a través de tecnología que ha reemplazado la mano de obra, sustituyendo el cimiento más importante, el capital humano.

El crecimiento de la globalización y la competitividad ha ido absorbiendo a la mano de obra, por lo que se ha generado preocupación por seguir perteneciendo en el mercado laboral, por consecuencia las empresas analizan lo qué una vez se volvía obsoleto, pero siempre fue fundamental para el desarrollo de la organización.

Mencionado lo anterior surge la necesidad de llevar a cabo una investigación sobre “La motivación y comunicación como resultado de la satisfacción laboral caso: empresa Barcel S.A. de C.V. Planta Atitalaquia Hidalgo” que tiene como objetivo diagnosticar, analizar e interpretar la satisfacción laboral, que prevalece en la empresa, a través de la motivación y comunicación.

La investigación tuvo como propósito detectar áreas de oportunidad y proponer estrategias de solución que mejoren la productividad y competitividad en el desarrollo de la empresa. Generando como resultado niveles positivos del personal como de la organización, logrando de manera directa mayor eficacia y eficiencia por parte del subordinado haciendo de ellos personas con iniciativa y comprometidas, teniendo una mejora en las relaciones laborales.

Para la realización de la investigación se utilizó un instrumento cualitativo en base a un cuestionario de apoyo, aplicado a 36 empleados de la planta. Conformado de



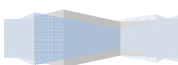


doce preguntas, clasificadas de acuerdo a las tres variables; motivación, comunicación y satisfacción laboral, de las cuales cinco preguntas miden la motivación, cinco la comunicación y dos la satisfacción laboral, mismas que se analizaron para determinar la situación en la que se encontró la organización.

Los resultados de la investigación arrojaron que a la empresa Barcel le hace falta la aplicación de alternativas de reforzamiento que permitan de la motivación y comunicación un mayor resultado de satisfacción laboral, dando a conocer propuestas de alternativa para su implementación, a través de:

- Calidad en el producto
- El empleado del mes
- Festejar cumpleaños
- Frases motivadoras
- Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa
- Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa

Las propuestas de alternativa se fundamentaron de acuerdo a las teorías que se encuentran descritas en el marco teórico de la investigación, en la que se describe que el factor humano es motivado de distintas maneras, entre ellas la remuneración económica y el reconocimiento moral.



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan de personas competitivas, comprometidas y satisfechas con la organización, que contribuya al desarrollo y consolidación de la misma, mediante procesos de calidad que permitan su competitividad hoy en día.

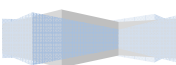
Es necesario tener amplio conocimiento del capital más importante para una organización, el capital humano, conocer ¿Por qué las personas se comportan como lo hacen en el trabajo?, ¿Cuáles son las razones que afectan su desempeño laboral? Y lo más importante ¿Qué pueden hacer los administradores para motivar a los empleados a lograr una mayor productividad?

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, a falta de esta los empleados no sabrán que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirán información, los supervisores y líderes no impartirán instrucciones.

A fin de entender que ocurre en los centros de trabajo hay que partir de la definición de motivación, comunicación y satisfacción laboral.

La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. La motivación requiere también de descubrir y comprender los impulsos y las necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos. Reforzando los actos positivos que realizan para la organización.

Comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la



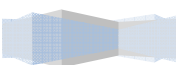
transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor.

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 él.

La satisfacción se refiere al placer que experimenta un individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde el punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo, pero un bajo nivel de motivación. La satisfacción es una actitud efectiva, una sensación de relativo gusto hacia algo, estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a la motivación y comunicación en la actitud del empleado. El mismo empleado puede tener una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el objetivo intelectual, para lograr un mejor desarrollo productivo. En otras ocasiones el empleado puede revelar sus intenciones de conducta a un compañero en consecuencia, las actitudes constan de sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

La falta de motivación y comunicación en las organizaciones genera insatisfacción laboral en los empleados, atribuyendo estos factores la falta de una cultura organizacional que contribuya al buen desempeño del capital humano en la organización.

Barcel es una empresa mexicana dedicada a la elaboración de Snacks y botanas, líder en confitería, actualmente cuenta con cuatro plantas en el país y exporta sus

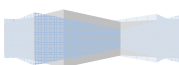


productos a Estados Unidos y a Europa. Una de las plantas está ubicada en Atitalaquia, Hidalgo, donde producen tortillas y tostadas de maíz con una plantilla total de 329 trabajadores.

Sin embargo existen situaciones de motivación y comunicación que disminuyen el rendimiento y la productividad del personal reflejado en la satisfacción laboral. Por tal motivo se lleva a cabo la investigación que lleva por título: “La motivación y comunicación como resultado de la satisfacción laboral caso: empresa Barcel S.A. de C.V. planta Atitalaquia Hidalgo”. Con la finalidad de conocer áreas de oportunidad que permitan proporcionar las herramientas y estrategias de solución que mejoren la productividad y competitividad en el desarrollo de la empresa, dando como resultado una mejor satisfacción laboral.

Debido a las cambiantes necesidades de trabajo, las organizaciones deben ofrecer un mejor clima laboral, para que el capital humano se sienta con la plena satisfacción de desarrollar sus actividades, permitiendo el crecimiento y consolidación de la organización.

La investigación ofrece estrategias de solución de implantación basadas en diversas teorías, que se analizaron, como: la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, los tres enfoques de la satisfacción laboral de Pinilla, Antonio, teoría ERG (existencia, relación y crecimiento) de Clayton Alderfer, y la de enfoques basados en la comunicación de Quiroga, Ríacrdi Homs. Estas teorías permiten incluir en el área de trabajo, estrategias, métodos y propuestas a la investigación en la empresa Barcel S. A de C. V. planta Atitalaquia Hidalgo.



## I.- ASPECTOS RELEVANTES DE GRUPO BIMBO

### GRUPO BIMBO

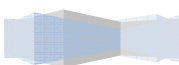
Es una empresa mexicana líder global en panificación con operaciones en América, Asia y Europa. Desde 1980, sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

Hasta el año 2014 cuenta con más de 130,000 colaboradores y 171 plantas productoras: 39 en México y 132 en el extranjero, además de 3 comercializadoras y 8 asociadas estratégicas. Grupo Bimbo tiene más de 2.3 millones de puntos de venta, ubicados en tres Continentes y 22 países.

### HISTORIA

Grupo Bimbo fue fundado en México, en 1945, por Lorenzo Servitje, Roberto Servitje, José T. Mata, Jaime Sendra, Jaime Jorba y Alfonso Velasco. Bajo el liderazgo de Daniel Servitje, actual Presidente del Consejo y Director General del Grupo. El nombre de Bimbo aparece por primera vez en 1945.

Sus primeros productos lanzados al mercado fueron el pan de caja blanco, grande y pequeño, el pan de centeno y el pan tostado, todos envueltos en celofán. Para 1948, ya tenía nueve productos Bimbo en el mercado. En 1952, comenzó la producción de las Donas del Osito, junto a una nueva línea de bollería: los Bimbollos, las Medias Noches y los Colchones.



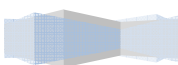
## BARCEL

Todo comienza a finales de los 70's, cuando en Grupo Bimbo se adquiere una fábrica de botanas en Querétaro. A partir de entonces surge Barcel, una empresa en la que desde el 9 de febrero de 1978 labra el camino inspirados en la calidad y la constante innovación.

Inicialmente la empresa estaba constituida por Ricolino, Productos Nubar y Barcel del Norte. Sin embargo, en 1990 la calidad se extendió a todos los rincones del país y se inauguró las plantas de Barcel del Centro, Querétaro, Norte y Estado de México.

En 1999 se iniciaron operaciones en la planta de Mexicali, Baja California, donde actualmente se producen botanas hechas a base de maíz. La demanda de los productos fue en aumento y así en 2004 se edificó una nueva planta en Mérida-Yucatán. En ese mismo año comenzó a operar la planta de tortillas y tostadas de maíz en Atitalaquia Hidalgo.

En la actualidad Barcel cuenta con cuatro plantas de producción ubicadas en México, y exporta productos a Estados Unidos, en donde ha alcanzado una buena aceptación, tanto en consumidores de origen hispano como en grupos de consumidores de origen anglosajón. Además, su comercialización llega a algunas ciudades del continente europeo a través de Park Lane, que identifica a sus productos como 100% mexicanos. Tomado de página web (Bimbo, 2014)



### Misión

Sorprender a los consumidores con sensaciones innovadoras y divertidas.

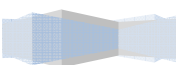
### Visión

Es la mejor empresa de Snacks en México, líder en confitería, la mejor opción en botanas saladas y otras líneas complementarias; logrando un crecimiento sostenido y una presencia creciente de nuestras marcas en el mercado internacional. Somos reconocidos como los líderes en innovación, poseedores de marcas de prestigio y de alto valor percibido, con productos de alta rotación manteniendo la lealtad y preferencia de su clientela con la más alta calidad.

### INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En Barcel se preocupa por la innovación y calidad de sus productos y es por esto que abre el primer Instituto de Innovación y Nutrición en Lerma, Estado de México, en el 2008, sede de una importante parte de las operaciones que alberga al segundo de estos Institutos establecidos en el país y el cuarto a nivel mundial. El objetivo del Instituto de Innovación y Nutrición es desarrollar productos innovadores, saludables y de la más alta calidad, mediante la búsqueda constante de nuevas tecnologías que permitan estar a la vanguardia y ofrecer nuevas y mejores opciones a los consumidores.

Grupo Bimbo siempre se ha caracterizado por ser una empresa con gran responsabilidad social y es por esto que se preocupa por la nutrición de los niños, es así como crea un portafolio escolar con las características nutrimentales



recomendadas por las autoridades. Así mismo, se esfuerza día a día para reducir la grasa, la sal, disminuir las grasas saturadas y eliminar completamente las grasas trans de sus productos.

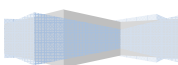
Barcel se ha consolidado en el mercado mexicano y por eso nuestro compromiso es ir más allá, buscando productos de vanguardia y de gran calidad.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Es de gran satisfacción para Barcel ser una empresa que contribuye de manera importante con el desarrollo económico del país, dando empleo directo a más de 16,000 personas a nivel nacional. Está enfocado a crear mayores oportunidades para extender sus niveles de crecimiento y con ello generar más empleos que mejoren los niveles de vida de más familias en México y en el mundo.

Sus acciones venideras estarán dirigidas a acrecentar sus niveles de productividad y de calidad, así como a mantener distinción como innovadores en el mercado de botanas saladas y confitería, basándonos en investigaciones orientadas a mejorar las características nutricionales de productos y en el desarrollo de tecnología como principal herramienta para seguir cumpliendo con su misión.

De igual manera se han comprometido a continuar trabajando arduamente a fin de llevar el nombre de una marca mexicana a todo el mundo y posicionarla en los primeros lugares de preferencia.





## **BARCEL Y LA ECOLOGÍA**

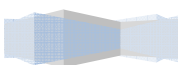
En Barcel como integrantes de Grupo Bimbo, se compromete con la sociedad mexicana, participando activamente en diversas actividades cívicas y sociales, como la Asociación Reforestamos México.

Así mismo y continuando con este compromiso, ahora Barcel es la primer empresa de botanas en el mundo en incorporar empaques metalizados 100% degradables en sus botanas y dulces integrándose a la naturaleza en un período de 3 a 5 años; a comparación con los convencionales que tardan de 100 a 400 años en hacerlo.

Esta es una de las numerosas acciones que en Organización Barcel está realizando para fortalecer su compromiso con sus consumidores de ofrecerles productos innovadores de la más alta calidad y amigables con la naturaleza.

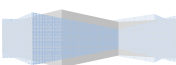
Esta acción se enmarca en el programa de Grupo Bimbo “Comprometidos con el Medio Ambiente”, en el que Barcel ha sido punta de lanza para que en sus procesos se puedan lograr:

- Reducciones de emisiones a la atmósfera
- Ahorrar energía
- Ahorrar agua
- Manejar integralmente los residuos sólidos



Desarrollar una amplia gama de actividades de responsabilidad social empresarial en materia ambiental.

Su compromiso en la Organización Barcel, no sólo es con sus consumidores, ofreciéndoles productos y sensaciones innovadoras; sino también con el cuidado del medio ambiente y el aseguramiento del futuro del planeta.



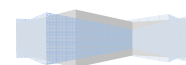
## I CAPÍTULO

### 1.1 Planteamiento del Problema

Hoy en día las organizaciones enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a la falta de comunicación y motivación, sin tomar en cuenta al personal de la empresa, que es el cimiento más importante de la misma, por lo que se debe ofrecer un medio de trabajo digno y satisfactorio.

El desempeño de las organizaciones se deriva del éxito y capacitación de los individuos para alcanzar los objetivos de la compañía, que contribuyan al desarrollo efectivo en la organización. Los bajos niveles de desempeño en el empleado, son causados por factores externos (económicos, sociales, familiares, educativos, tecnológicos, políticos etc.) e internos (objetivos organizacionales, políticas administrativas, incentivos, entre otros) en la organización que no permiten que el trabajador se desempeñe efectivamente dentro de su área laboral. Los principales factores que se tomarán en cuenta en la empresa Barcel S.A de C.V. Planta Atitalaquia Hidaigoson: La motivación y comunicación, los cuales incluyen el liderazgo, individualismo y autenticidad, los cuales son considerados de importancia para un mejor desempeño en la satisfacción laboral.

La baja motivación es un factor que implica la creación de conflictos, entre jefe, subordinados y compañeros de área, creando menor compromiso de participación por parte de los trabajadores, lo cual repercute para que exista un adecuado clima laboral dentro de la compañía.



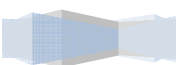
Como Abraham Maslow lo menciona en la pirámide de las necesidades es necesario satisfacer cada una de ellas para poder llegar a la autorrealización, de manera que los empleados puedan realizar sus actividades satisfactoriamente.

La falta de liderazgo en la empresa no permite el desarrollo de líderes efectivos, a consecuencia la evaluación del desempeño será deficiente, porque los jefes normalmente no se encargan de motivar, escuchar y capacitar a sus empleados.

El individualismo generalmente en las empresas mexicanas no orienta al personal a trabajar en equipo y les es difícil adaptarse, ser cooperativos y solidarios. El trabajar de manera individual perjudica a la empresa, empleado o área de la organización rigiéndose bajo su propio objetivo, sin tomar en cuenta la importancia que tiene el objetivo general de la compañía.

La falta de autenticidad, apertura y confianza, son aspectos frecuentes dentro de una organización por el inadecuado ambiente laboral, la cual nos lleva a que no exista retroalimentación dentro de la misma, y que los empleados no ejerzan el derecho a la toma de decisiones y solución de problemas dentro de su área específica de trabajo, para el beneficio y desarrollo tanto de la empresa como del individuo.

Los factores antes mencionados son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, una de ellas, la empresa Barcel S. A. de C. V: planta Atitalaquia Hidalgo. Una de sus principales prioridades además de ofrecer productos de calidad al cliente, es contribuir al mejoramiento de las relaciones laborales, por tal motivo se ha decidido hacer un estudio a fin de diagnosticar

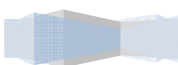


que pudieran afectar al cumplimiento laboral. Generando una interrogativa ¿Cómo lograr que el individuo se sienta parte de la organización generando mayor nivel de satisfacción laboral a través de la motivación y comunicación efectiva?

## 1.2 Justificación

Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos. Ambos elementos son recíprocos de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa. Por tal motivo se lleva a cabo la investigación en la empresa Barcel S. A. de C. V. planta Atitalaquia Hidalgo, que permite evaluar y analizar la satisfacción laboral, a través de la motivación y comunicación, para proponer estrategias de implementación y obtener mejores resultados.

El rendimiento laboral se relaciona con la productividad eficiente y eficaz, para el cumplimiento de objetivos tanto personales como laborales; de ahí surge la pregunta: ¿Cómo lograr que el individuo se sienta parte de la organización y saber si la motivación a su persona y la comunicación entre el personal es la correcta? Para ello es necesario identificar el grado de satisfacción laboral y proponer recomendaciones que ayudarán tanto a la empresa como al trabajador al logro de sus objetivos.



Si una organización no cuenta con un clima laboral favorable, se verá reflejado en la satisfacción laboral encontrándose endesventaja con otras que sí lo posean, proporcionando mayor calidad en sus productos o servicios.

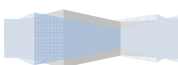
La investigación es una herramienta para la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio. Ante una nueva etapa en el desarrollo de la empresa, para renovar y mejorar la calidad en las relaciones laborales y los factores que en ellas pudieran incidir en una inadecuada relación entre el personal administrativo y el personal que labora en ella.

### **1.3 Objetivo General**

Reforzar el estado de comunicación y motivación que prevalece en la empresa Barcel S. A. de C. V. planta Atitalaquia, Hidalgo con el propósito de detectar las áreas de oportunidad y proponer estrategias de solución que mejoren la productividad y competitividad en el desarrollo de la empresa, dando como resultado la satisfacción laboral.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

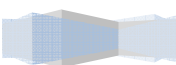
- ❖ Conocer el estado de motivación, comunicación que repercuten en el comportamiento del personal de la empresa Barcel S.A de C.V.



- ❖ Analizar el grado de satisfacción laboral del personal de la empresa Barcel S.A de C.V.
- ❖ Proponer soluciones para mejorar las posibles deficiencias en cuanto al ambiente laboral que se maneja en la organización.

### 1.4 Hipótesis

Si las condiciones del ambiente físico y las relaciones interpersonales que desempeñan los trabajadores en la empresa Barcel son adecuadas entonces el clima organizacional genera un mayor grado de satisfacción.



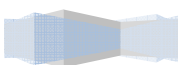
## II CAPITULO

### 2.1Marco Teórico

Las organizaciones hoy en día preocupadas por la necesidad de formar nuevas habilidades y competencias en las empresas para aprovechar mejor el desempeño del capital humano, siendo este uno de los principales cimientos que contribuyen a la consolidación de las organizaciones, las cuales se ven comprometidas a ser más eficientes y productivas, es indispensable que exista buena comunicación entre las empresas y trabajadores, generando estrategias de motivación para los empleados creando un grado de pertenencia, que permita una satisfacción laboral cumpliendo con las metas y objetivos de la empresa.

#### FUNDAMENTOS PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Los factores demográficos, como la edad y género, influye en las diferencias individuales. Además, la influencia genética repercute en las diferencias individuales como el temperamento. Para entender las diferencias individuales, se debe ponderar y considerar la herencia y el ambiente personal. Aunque se entiendan estos factores, resulta difícil predecir con exactitud el comportamiento. El comportamiento de una persona en el trabajo, escuela u hogar es una interacción compleja de las variables que se presenta en la figura 1. Este esquema gráfico de las diferencias individuales es solo un punto de partida y muestra alguna de las muchas variables que influyen en el comportamiento.





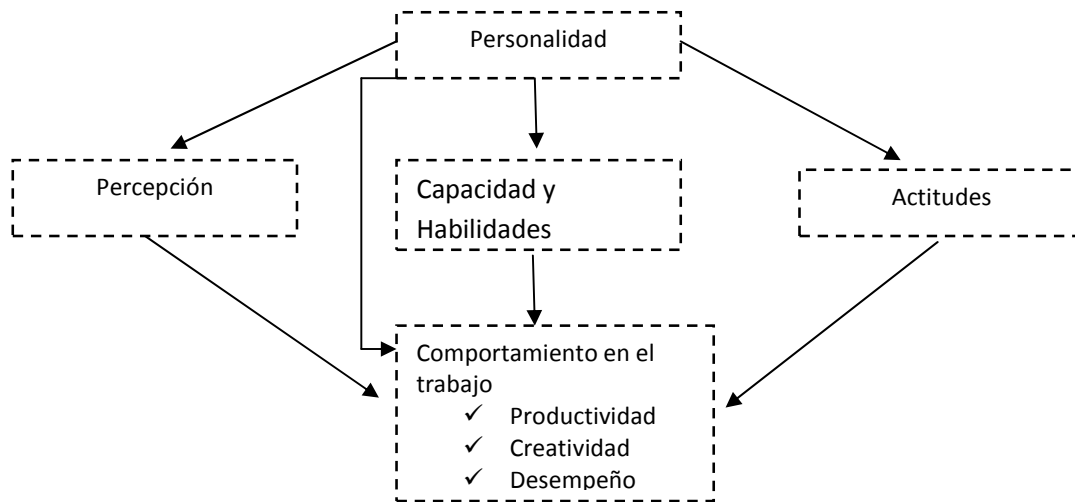
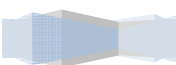


Figura 1 Diferencias Individuales

Según (Matteson, 2010) el comportamiento en el trabajo es todo lo que una persona hace en el entorno laboral. Hablarle a un gerente, escuchar a un compañero de trabajo, crear un nuevo método para lograr una venta, escribir a máquina un memorándum, investigar algún tema por medio de un motor de búsqueda de internet, ingresar una unidad completa en el inventario y aprender a usar el sistema contable de la empresa es completo en el trabajo. Algunos de estos comportamientos contribuyen a la productividad; otros son improductivos a los que se entregan los individuos en un entorno laboral.

## LA MOTIVACIÓN

De acuerdo a (Newstrom, 2007) la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una



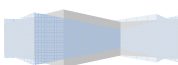
combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, el ausentismo y el bajo desempeño).
- Niveles del esfuerzo aportado (contraen un compromiso pleno con la excelencia en un contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante).
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente).

Por eso es fundamental la motivación dentro de la organización, por que describe y comprende las necesidades de los empleados, es importante reforzar las estrategias motivacionales, como crear satisfacción entre patrón-subordinado.

### TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

La década de 1950 fue un periodo muy fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, según (A.Judge, 2009) se formularon cuatro teorías específicas, las cuales hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez. Las cuatro teorías son: Teoría de la jerarquía de las necesidades, Las teorías X y Y, Teoría de los dos Factores y Teoría de las necesidades de McClellan. Para esta tesis nos basaremos en las dos primeras teorías.



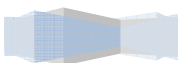
### La Teoría de la jerarquía de las necesidades

De acuerdo con (A.Judge, 2009) es la teoría más conocida, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de las cinco necesidades como se muestra en la figura 2.



Figura 2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow

1. **Fisiológicas:** Incluye hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad:** Se encuentran el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Social:** Afecto, sentidos de pertenecía, aceptación y amistad.
4. **Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos contra el respecto de sí, la autonomía y el logro: y factores externos de estimación, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

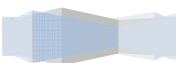


5. **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluye el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

De acuerdo a la Teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar, es así como podemos decir que de acuerdo a la pirámide podemos establecer que conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante.

Con base a la pirámide de Maslow, podemos destacar que si se desea motivar a alguien (personal de la organización), se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer en las necesidades de ese nivel o superiores.

Según (A.Judge, 2009) Maslow clasifica las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las Fisiológicas y de seguridad las clasificó como de orden Inferior que a su vez se refleja igual que un comportamiento como motivación extrínseca denominada así por qué tiene a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, con las retribuciones económicas (monetarias o en especie) o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.) esta motivación es más propia de la persona para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines y las de orden superior se satisfacen de forma interna (dentro de la persona), que a su vez es lo mismo el comportamiento con motivación intrínseca denomina así porque tiende a



satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tiene), el reconocimiento recibido de las demás y la autoevaluación para la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta el desarrollo personal que conlleva.

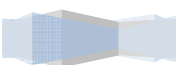
### *TEORIA X y Y*

De acuerdo (A. Judge, 2009) Douglas Mc Gregor propuso dos divisiones diferentes de los seres humanos: unos negativos en esencia, llamado Teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado Teoría Y.

#### TEORIA X

Como sustento en esta teoría tradicional menos explícitas, pero muy difundidas, como:

- El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere que lo dirijan.
- Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere que lo liberen de su responsabilidad.
- Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización.
- Es ingenuo, no es brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, pues busca la seguridad.

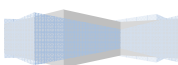


De acuerdo con (Matteson, 2010), Mc Gregor consideraba que este tipo de suposiciones y creencias aun predominan en muchas organizaciones, en donde piensan que las personas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la teoría X: conindolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia y demanda excesiva de beneficios.

## TEORIA Y

Esta es basada en un conjunto de suposiciones de la teoría dela motivación humana:

- El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible).
- El control externo y la amenaza de sanción no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultado directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.



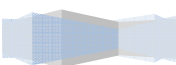
- En ciertas condiciones, el hombre promedio no solo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de superación y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno, y no características inherentes y universales del ser humano.
- La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, si no que se encuentra muy distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan solo de manera parcial.

En otras palabras:

- El ser humano no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
- Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.

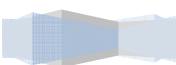
La teoría Y es un estilo de administración participativo y democrático basado en valores como:

1. **Descentralización delegación.** Consisten en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización con el fin de que todas las personas participen más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias, y con eso satisfagan



sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con autorrealización personal.

2. **Ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo.** La organización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a la persona actividades adicionales, con lo que provoca la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.
3. **Participación y administración consultiva.** La participación en las decisiones que afectan a las personas, así como la consulta con vistas a obtener sus opiniones personales, tienen como finalidad motivar a las personas a que dirijan su energía creativa hacia los objetivos de la organización. Esto proporciona oportunidades significativas para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
4. **Autoevaluación del desempeño.** Los programas tradicionales de evaluación del desempeño se orientaban a la concepción tradicional (teoría X), pues la mayoría de sus programas tienden a tratar a las personas como un producto que se inspecciona en la línea de producción. Algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos ya autoevaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos. El superior jerárquico tiene una enorme importancia en este proceso, pero que funciona como orientador y estimulador del desempeño futuro y no como



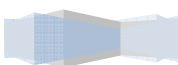


juez o inspector del despeño pasado. Además, a las personas se ven motivadas a sumir la responsabilidad de planear y evaluar su contribución al logro de los objetivos de la organización. Esto tiene efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, Mc Gregor concluye que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basan en ciertas agrupaciones de suposición y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la Teoría X, los gerentes creen que los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben de ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En cambio con la teoría Y, suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

### **TEORÍA CONTEMPORANEA DELA MOTIVACIÓN**

Las teorías contemporáneas de la motivación son llamadas así por el hecho de que se han desarrollado hace poco tiempo, y por qué representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados. En la presente investigación retomaremos Teoría de las Expectativas.



### TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Actualmente, una de las Teorías más aceptadas de acuerdo con (A. Judge, 2009) es la Teoría de las Expectativas que se muestra en la figura 3, formulada por Víctor H. Vroom en la década de 1960; la cual afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado, y del atractivo que resulte este para el individuo. Por lo tanto, la teoría se centra en tres relaciones.

- 1) **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- 2) **Relación desempeño-recompensa.** Grado en que el individuo piensa que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- 3) **Relación recompensa-metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y el atractivo que tiene dichas recompensas potenciales para el individuo.

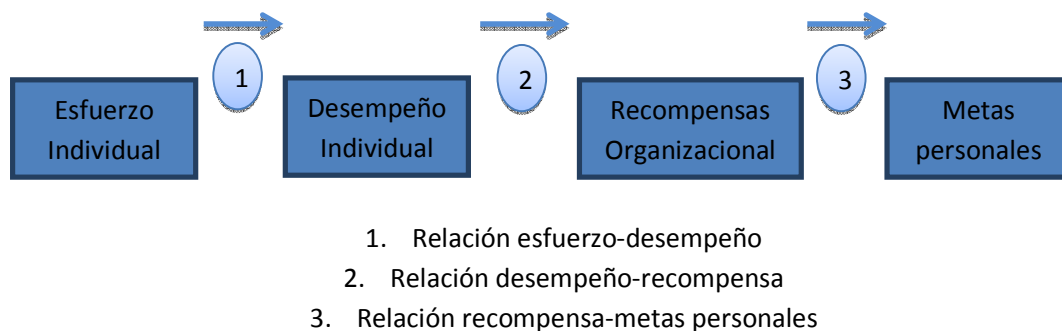
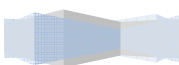
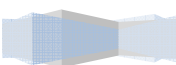


Figura 3 Teoría de las Expectativas



De acuerdo a la teoría, se puede ver reflejado que la motivación es alta siempre y cuando los trabajadores creen que si realizan altos niveles de esfuerzo, llegarán a un alto desempeño, y que por consiguiente llevará al logro de los resultados deseados. O dicho en otras palabras, es como la percepción de una persona en la medida en la que su esfuerzo resulta en un cierto nivel de desempeño resultará en la obtención de los resultados disponibles en un puesto o una organización para una persona.

Todas estas teorías muestra como el ser humano y precisamente el trabajador en una organización alcanza la motivación de distinta forma, ya sea de una forma externa o interna como lo muestra la pirámide de Maslow, pero siempre basados en el actuar de cada persona como se pueda reflejar tanto positivamente o negativamente; debido esto como lo dice la teoría X cuando los empleados se encuentran en disgusto con su trabajo y por ende son perezosos, no les gusta la responsabilidad y este tipo de trabajador debe ser obligado a laborar, al contrario de los de la teoría Y en la cual los empleados les gusta su trabajo, su actitud es positiva, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación, así misma conjuntando estas teorías nos da un acercamiento a la teoría de las expectativas, en donde claro está que si un trabajador se le brinda el sentido de pertenencia y se le hace saber que su trabajo alcanza altos niveles de esfuerzo por el simple hecho que su trabajo vale la pena, este por lógica se encontrar motivado y su labor la desempeñará con mayor eficiencia porque entenderá que su trabajo beneficia a la empresa o en su caso a terceros y así un alto desempeño lleva al logro de resultados de distintos tipos como lo es el sueldo económico o el sueldo

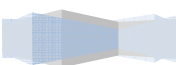


moral; como lo son gratificaciones y estas dadas en tiempo y forma; visto claro en una fórmula  $E=MC^2$  que se presenta en el video educativo Gung – Ho (Comman, 2012) lo cual significa entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el dinero contante y sonante y las felicitaciones, pues esto es el punto clave en el cual un trabajador alcanza un grado de motivación, pues muchas veces solo el empleado necesita ser escuchado y entendido, y algunas veces negociar con él de acuerdo a sus necesidades. La cultura mexicana es muy arraigada en este sentido; claro ejemplo que muchos mexicanos prefieren pedir el día 12 diciembre y laborarlo otro día, son aspectos como estos que hay que tomar en cuenta para poder brindar buena motivación y así entender en qué nivel de jerarquía se encuentra para poderlo ayudar y a su vez salir beneficiados todos juntos, todo esto muestra como la fórmula es esencial llevarla a cabo en tiempo y forma porque de esta manera la organización saldrá más beneficiada pues tendrá a trabajadores más activos y motivados logrando así mayor eficiencia y eficacia en el trabajo.

### IMPULSOS MOTIVADORES

De acuerdo con (Newstrom, 2007) existen tres impulsos motivadores que ayudan al personal a enfocarse y a tener objetivos claros que reflejan los elementos de la cultura en la que han crecido: su familia, escuela, iglesia y libros. Los impulsos motivadores están enfocados a la motivación de logro, motivación de afiliación y motivación de poder.

- **Motivación de logro.-** Es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por la escalera del éxito. Las personas

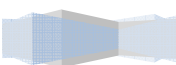


con alto impulso de logro asumen la responsabilidad de los resultados de sus acciones buscando retroalimentación periódica y les gusta hacer parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta.

- **Motivación de afiliación.-** Es un impulso para relacionarse socialmente con las personas, las comparaciones de empleados motivados por el logro que están motivados por la afiliación ilustran la forma en que ambos patrones influyen en la conducta. La gente orientada hacia los logros trabaja más duro cuando su jefes les proporciona una evaluación detallada de su conducta laboral por otra parte las que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les reconoce por sus actitudes favorables y su cooperación.
- **Motivación de poder.-** Es un impulso para influir en la gente, asumir un control y cambiar las situaciones, este tipo de personas desean causar un gran efecto en sus organizaciones que están dispuestas a asumir riesgos con este propósito y una vez que obtienen el poder pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

## LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, por lo tanto la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aun en el primer escaño de su desarrollo y no existiera sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). Con base a (Matteson, 2010)el filósofo



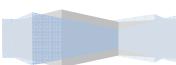
Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de otros animales no es tanto la razón sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es en la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que se tienen en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras, pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas su medio.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensaje que



se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta cumpla mayor y rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

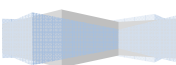
De este tercer enfoque la comunicación puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa.

**Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

**Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores clientes, distribuidores autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar un imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Según (Quiroga, 1998) los diferentes tipos de comunicación en las empresas se dan en tres niveles de comunicación:

- a) **Descendente.-** Es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal en forma de avisos,



instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc.

- b) **Ascendentes.-** Va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuesta a encuestas, etc.
- c) **Horizontal.-** es de tipo informal y surge entre los miembros del personal, por ejemplo, un empleado que se dirige a sus compañeros en una junta o en la revista interna o la exhibición de fotos o poemas de un empleado, en el periódico mural.

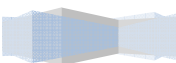
Existen otros 2 tipos de clasificación:

- a) **Comunicación Preventiva.-** Es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; simplemente para evitar que aparezcan. Equivale a crear una vacuna contra la desintegración, apatía, desmotivación, resentimiento, etc.
- b) **Comunicación correctiva.-** Responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron tales como: huelgas, rotación de personal, ausentismo, conflictos.

## POSTULADOS BÁSICOS

Para darnos una idea de la importancia y el alcance del proceso comunicativo en las organizaciones, presentare algunos postulados básicos:

**La comunicación es integral;** como ya se ha comentado, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupales e institucionales; directa





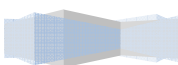
(cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituye parte del mismo "paquete", tampoco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.

**La comunicación es un sistema;** esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionadas y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos.

**La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas.**

El concepto de cultura ha entrado con fuerza en la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento. En la organización los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas,



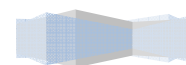
políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar solo algunos.

**La comunicación es una responsabilidad compartida;** como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas en los distintos niveles y áreas se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

#### NECESIDADES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

En el primer rubro se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Por lo increíble que parezca, hay empresas en que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, la visión, y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y el alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece.

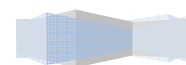


Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa. Incluso se llegan a dar casos en que los empleados de la empresa reciben noticias tan importantes como la salida de su director general.

La segunda categoría, relacionada con la información acerca del trabajo, es tan crítica como se descuida en muchas organizaciones. Comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades para tomar buenas decisiones.

Es muy frecuente encontrarse con los empleados que trabajan “por instrumentos”, que es una expresión que suele usarse para designar algo que está entre la intuición y la improvisación, ante la falta de señales claras respecto a donde y como ir. Lo malo es que esto es lo que ha dado origen a la única aportación mexicana al management, que es la “administración por subjetivos”.

Finalmente, las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.



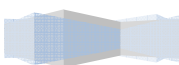
Resulta evidente que la gama de necesidades de información en las organizaciones es muy amplia. El hecho de que no se satisfagan puede deberse a un desconocimiento de lo que la gente requiere, o a la creencia de que más vale mantener la confidencialidad ante el temor de que se le haga un mal uso de la información. Lo paradójico es que mucha de esta información es pública y se puede encontrar fácilmente en medios externos.

¿Por qué no darle un voto de confianza a la gente y proporcionarle los elementos para que conozca a la empresa, se integre a ella y trabaje mejor? Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma.

#### **EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL**

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlos para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovechar al máximo y no generar falsas expectativas.

La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). La manera de hacerlo tiene que ver con las cuatro í's.

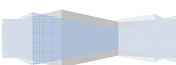


1. Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban **información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.

El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo “hablar” a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo hagan con efectividad. En cualquier caso, debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.

2. Propiciando la **identificación** de la gente con la organización, y por tanto el orgullo y sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión. Es muy importante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

3. Favoreciendo la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreas

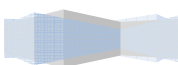


existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del comunicador en este sentido es la de contribuir a que la organización sea vista no como una entidad aislada, sino como un conjunto de interrelaciones e interdependencia para que una buena comunicación resulte fundamental.

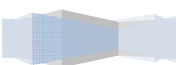
4. Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público. Esto va más allá de lo que en la actualidad se maneja en algunos medios como “**imagen**”, en los que esta se concibe como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es. El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización este sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones.

Muchas veces la función del comunicador organizacional no se entiende y, por lo tanto, no se valora porque él es el primero que no la tiene muy clara. Frecuentemente los comunicadores se conciben así mismos como “hacedores de medios”, y piensan que su principal papel es mantenerlos llenos de información, sin importar si esta satisface necesidades reales tanto del público al que se dirige como al de la propia organización.

El papel que desempeña el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional es el siguiente:



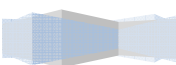
- a) **Debe cumplir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.** Este es, quizá, el punto más débil de la venta de la función y de quienes la llevan a cabo. El no “amarrar” la estrategia comunicativa a la institucional hace que la primera se vea solo como un conjunto de acciones desconectadas entre si y sin un valor contributivo a la organización. El resultado es que la función se aísla y se vuelve prescindible.
- b) **Debe basarse la investigación.** El comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos. Debe conocer tanto a fondo tanto a la organización como a su público. Ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos distintos pero, las más de las veces complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa hará que esta carezca de cimientos sólidos.
- c) **Debe partir de una estrategia.** Esto significa por un lado que el comunicador tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación y, por otro, que debe establecer claramente los objetivos que persigue, la manera como los va alcanzar y la forma como los medirá. Es fundamental que no solo estén definidos el que y el cómo sino también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.
- d) **Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación en la organización,** asumiendo sus propias responsabilidades y fomentar que cada persona y área asuma las suyas. La comunicación es una



responsabilidad compartida, y para que sea óptima todos tienen que participar. El comunicador cumple la importante función de ayudar a que este esfuerzo lo realice bien quien tiene que hacerlo, pero en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la organización.

- e) **Debe asegurar la congruencia.** Entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que se envían al exterior y los que circulan internamente. Si lo que se dice en un lado contradice lo que se dice en otros, existirá confusión y pérdida de credibilidad. No es fácil encontrar organizaciones en las cuales las personas están preparadas a lo que se les diga por que con frecuencia han visto o vivido esta falta de consistencia.
- f) **Debe utilizar todos los medios existentes.** Las organizaciones tienen un enorme potencial comunicativo. Como comentábamos anteriormente, todo comunica (las conductas, las instalaciones, las normas, los uniformes, la manera como se trata a los demás) y no solo los medios “tradicionales” como revistas, internet, videos o tableros. El comunicador no debe limitarse a estos últimos, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie repare en ello (excepto los receptores que se dan cuenta de estas contradicciones).

El comunicador profesional tiene en la actualidad una responsabilidad y un campo de acción mucho mayores a lo que se pensaba hasta hace poco. Esto tiene

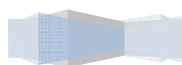




implicaciones muy positivas si consideramos la contribución que puede hacer a la organización a la que apoya con su trabajo, pero también le representa un fuerte compromiso y la necesidad de actualizarse constantemente para entender lo que pasa en el mundo, en su país, en su empresa y en su profesión.

Es así como (Rensis, 1961) Basado en los estudios de Mayo y Lewin, desarrolló cuatro modelos de diseño de organización: autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y participativo que incluya variables como liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones. Desde luego, Likert hace énfasis en dos modelos, como lo muestra la tabla 1.

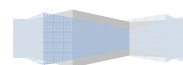
Variable	Autoritario	Participativo
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o nula confianza del superior en el subordinado</li> <li>• Restricciones en la comunicación y la discusión con el superior en temas de trabajo</li> <li>• Poca o nula búsqueda de la opinión de los subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza amplia de los subordinados</li> <li>• Apertura a la comunicación y discusión de temas de trabajo</li> <li>• Búsqueda continua de las opiniones de los subordinados.</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza, castigo o recompensa</li> <li>• Responsabilidad de logros, concentrada en los niveles superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación de progreso diseñados y llevados a la práctica en forma participativa</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca comunicación interpersonal</li> <li>• Poca confianza en la comunicación recibida</li> <li>• Casi nula libertad para cuestionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de logros compartidos</li> <li>• Mucha comunicación en todos los sentidos</li> <li>• Confianza en la comunicación recibida</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente escasa y distorsionada, por el deseo de tener contento al jefe.</li> <li>• Poco conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad para cuestionar</li> <li>• Comunicación ascendente más frecuente y confiable</li> <li>• Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados</li> </ul>
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y normas hechas en los niveles superiores</li> <li>• Delegación de autoridad delimitada</li> <li>• Desconocimiento de los subordinados de los problemas que enfrenta la empresa</li> <li>• Poco involucramiento</li> <li>• Decisiones no dirigidas a motivar su implantación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados</li> <li>• Toma de decisiones sobre política y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados</li> <li>• Delegación de autoridad</li> <li>• Conciencia de los problemas de la organización</li> <li>• Involucramiento total</li> <li>• Decisiones diseñadas para motivar su aplicación</li> </ul>

Tabla 1 Modelo de diseño organizacional

De acuerdo al cuadro anterior es importante considerar las cuatro variables y de forma participativa, porque favorece el desarrollo de la comunicación en la organización, generando en los empleados mayor productividad en sus labores diarias y de forma indirecta motivando a los demás miembros de la organización a laborar de cierta forma, dando como resultado un mayor grado de confianza entre directivos y subordinados.

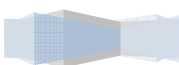


### ACCIONES COMUNICATIVAS ESTRATEGICAS EN LA ORGANIZACIÓN

Características generales en base a (Krieger, 2011):

- Objetivo de enunciación.- Pensamiento estratégico-valores, visión, misión de la organización.
- Lenguaje seleccionado por el emisor.- Se basa en código de un sustrato sociocultural común, mediante el cual se basa en influenciar a la comunidad organizacional orientándola al pensamiento y cohesionándola hacia la acción estratégica y comunicando al entorno la visión estratégica deseada
- Comunicación transmitida.- Pensamiento estratégico.
- Interpretación del receptor.- Se basa en un análisis de discurso a partir de sus criterios y valores propios, o de los grupos a los que pertenecen
- Acciones desencadenadas.- El receptor de la comunicación decidirá aceptarla mostrándose de acuerdo con la orientación estratégica o disentir y discutirla, no actuando estratégicamente.

Las características anteriores son importantes desde el punto de vista organizacional. En este caso la enunciación busca transmitir los valores comunes, el visón compartido, la misión comprometida de la organización a susclientes, usuarios y público general en el entorno externo, y a personas y equipos en el entorno interno.



### **BARRERAS DE COMUNICACIÓN**

De acuerdo con (Quiroga, 1998) existen dos principales barreras de la comunicación:

1. Barrera semántica.- Son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado.

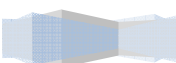
Las palabras no son más que símbolos que representan ideas y conceptos y por lo tanto, debemos procura que las palabras signifique lo que realmente queremos decir.

2. Barrera psicológica.- Son las más difíciles de supera por su diversidad de motivos por que usualmente sin motivos reales, quedan encubiertos atreves de pistas falsas o por derivarse de actitudes negativas, cierto prejuicios o estereotipos.

Mencionado lo anterior, muestra que al dar información o al comunicar algo debemos ser cuidadosos para que nuestro mensaje sea entendido de forma correcta y que este no sea distorsionado, por eso es fundamental pensar el mensaje que se requiere dar y de esta manera la comunicación fluirá de la mejor manera sin ninguna barrera.

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Pinilla, 1982). De modo que la satisfacción laboral es el



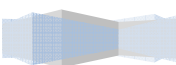
conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

### **Determinantes de la satisfacción laboral**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características

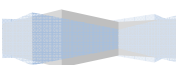


personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Schultz, 1991).

### **Mejoría de la satisfacción laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Como puede ser una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

Al respecto, (Pinilla, 1982) opina que es de vital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la



producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

### **Manifestación de la insatisfacción de los empleados**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras según (Pinilla, 1982), como se presenta en la figura 4, cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

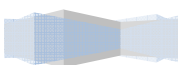


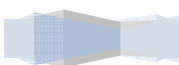


Figura 4 Dimensiones de la Insatisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el resultado que el trabajador procura mediante la realización de su trabajo, a través de las percepciones que otorga la organización.

Existen factores que ayudan a determinar la satisfacción laboral, entre ellos se encuentran los más significativos.

1. **Sueldo.** Cantidad monetaria que el trabajador percibe o a través de la prestación de su servicio subordinado.
2. **Funciones.** Hasta qué grado de actividades se delega al empleado, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos de esta manera saber si está preparado para aceptar responsabilidades.
3. **Oportunidad de ascenso.** Posibilidades de superación a un puesto nuevo de mayor jerarquía.
4. **Condiciones de trabajo.** Entorno laboral en la que se pueda realizar las actividades con mayor comodidad.
5. **Compañerismo de trabajo.** familiarización, confianza y apoyo que se tiene entre compañeros de trabajo.





6. **Seguridad en el trabajo.** Confiabilidad que se tiene para la realización del trabajo sea seguro sin riesgo alguno.
7. **Supervisión.** habilidades y conocimientos del jefe inmediato para el control de los empleados.

Hasta el momento el estudio de la satisfacción laboral causa controversia en relación con el rendimiento laboral, anteriormente se pensaba que un trabajador conforme, era un trabajador con gran rendimiento, sin embargo se ha dejado ver que la mayoría de los empleados al realizar su trabajo se sienten conformes pero su rendimiento es bajo, por lo contrario también existen empleados satisfechos con un alto grado rendimiento.

En la figura 5 muestra tres puntos de vista de la satisfacción laboral

1. La satisfacción causa rendimiento
2. En rendimiento causa satisfacción
3. Intervienen los incentivos y no hay una relación intrínseca

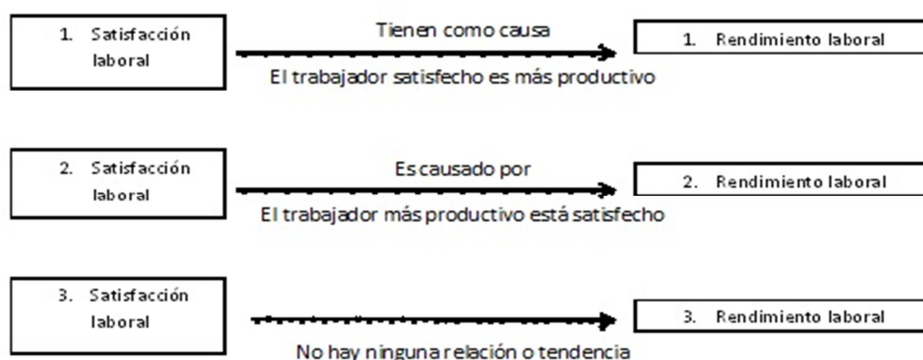
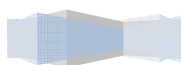


Figura 5 Relación de la satisfacción y desempeño: Tres enfoques



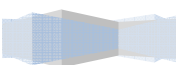
Por lo tanto, es evidente el hecho de que si un empleado este satisfecho no quiere decir que muestra una alta productividad, por lo contrario, un empleado que presente una alta productividad no es precisamente un trabajador satisfecho, y por el último caso, a través de los incentivos se causa una relación entre rendimiento y satisfacción, esto significa, que la satisfacción no es resultado del rendimiento laboral.

Aunque el rendimiento laboral no influye cuantitativa ni cualitativamente en la satisfacción laboral existen algunos otros factores que lo hacen como son; el ausentismo, rotación de personal y las conductas sociales. En la actualidad se sigue buscando la forma de aumentar la satisfacción laboral dentro de las empresas que contribuya al crecimiento y rentabilidad de las mismas.

#### LA ESTABILIDAD DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

De acuerdo a (Newstrom, 2007) las actitudes se adquieren generalmente después de un largo periodo en forma similar, la satisfacción o insatisfacción laboral surge cuando un empleado obtienen más y más información acerca de su sitio de trabajo sin embargo la satisfacción en el trabajo es dinámica y puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del ambiente de un empleado fuera de su trabajo influye directamente en sus sentimientos respecto de este. De modo similar, debido a que el empleado constituye una parte importante de la vida de muchos trabajadores, la satisfacción laboral influye en la satisfacción general de la vida. El resultado de este es un

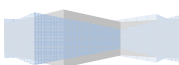


efecto de derrame en ambas direcciones, entre la satisfacción laboral y la satisfacción de la vida. Es así como los administradores necesitan vigilar no solo en trabajo y su medio ambiente inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida, como la familia, empleo, política, ocio y religión.

Mencionado lo anterior nos presenta como es que los jefes necesitan estar abiertos ante ciertos indicios sutiles que señalen los niveles de satisfacción de los empleados, ¿deben también los administradores estudiar sistemáticamente la satisfacción de sus empleados en el trabajo y tratar de mejorarlo cuando la situación lo requiere? Una respuesta afirmativa a esta pregunta nace la idea de promover la dignidad humana.

Por eso es importante determinar los niveles de satisfacción dentro de los grupos ya que estos no son constantes, sino que están relacionados con diversas variables. El análisis de esta relación nos permite que los administradores anticipen cuales grupos son más propensos a presentar conductas cognitivas derivadas de la satisfacción.

Es así como a medida que los trabajadores aumentan su edad, al principio tienden a estar más satisfechos con su trabajo y parecen reducir sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a la situación laboral, después su satisfacción puede mermar ya que los ascensos son menos frecuentes y enfrentan la realidad de jubilación. También es predecible que las personas con puesto de mayor nivel tiendan a estar más satisfechos con su empleo.

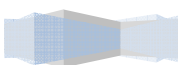


Por último los hechos revelan que los niveles de satisfacción laboral son más altos en pequeñas unidades organizacionales, tales como en una sucursal o en una pequeña empresa y las organizaciones grandes tienden a abrumar a la gente, enredan los proceso de apoyo y limitan el grado de cercanía personal, amistad de trabajo de equipo en grupo pequeños, que son aspectos importantes en satisfacción laboral para muchas personas.

Por eso es importante que los empleados puedan elegir, participar, comprometerse y ser productivos, pues muestra la medida en el que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella originando el compromiso con la organización llamada lealtad. Es frecuente que refleje la convicción del empleado en la metas y en la misión, su disposición a invertir el esfuerzo necesario en los logros de ella y su propósito de seguir trabajando ahí, por lo general el compromiso es más fuerte entre los empleados veteranos que alcanzaron experiencia personales en la organización y entre los que trabajan dentro de un grupo comprometido de trabajo.

Los empleados comprometidos con la organización son aquellos que tienen buenos registros de asistencia, demuestran una disposición a cumplir con las políticas de compañía y tienen tasas más baja de deserción.

Otros factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado tienen que ver con factores inhibidores y estimulantes como se muestra en la tabla 2, las personas también tienen sentimientos muy variables hacia su trabajo, es decir

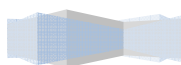


puede cambiar en un día, en una hora, en un minuto. Estas actitudes variables hacia su trabajo se conocen como estado de ánimo en su trabajo.

Factores inhibidores	Factores estimulantes
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recriminación excesiva</li><li>• Gratitud fingida</li><li>• Fallas en el seguimiento</li><li>• Inconsistencias e incongruencias</li><li>• Egos inflados y trato abusivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Claridad de reglas y políticas</li><li>• Inversión en empleados</li><li>• Respeto y reconocimiento por esfuerzos</li><li>• Autonomía y participación del empleado</li><li>• A ser que los empleados se sientan valorados</li></ul>

Tabla 2 Factores que inhiben y estimulan el comportamiento

El estado de ánimo de un empleado se puede describir como fluctuante: de negativo “odio esta tarea” a positivo “estoy emocionado por este nuevo reto”, y de frágil a fuerte e intenso los estados de ánimo fuerte mente positivos son evidentes en energía, pasión, vitalidad y entusiasmo en el empleado, esta clase en el estado de ánimo es muy importante para un gerente, por que anticipa que abra una atención más esmerada en el servicio al cliente, un absentismo más bajo, un incremento de la creatividad y mayor cooperación interpersonal, los estados de ánimo de trabajo se ven directamente influidos por las acciones de administración, tales como compartir elogios, retocar el ambiente con bromas ocasionales, sentido



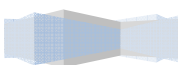
del humor e informalidad, dotar el sitio de trabajo en un ambiente agradable y aplicar y fomentar una medida razonable de interacción social.

Debido a que la satisfacción en el trabajo ha sido de mucha atención tanto en investigadores como administradores se debe retomar un enfoque integrado del comportamiento organizacional sugiriendo que un administrador debe considerar formas en que el ambiente de trabajo puede ayudar a producir las cuatro actitudes claves del empleado: satisfacción en el trabajo, involucramiento con el trabajo, compromiso con la organización y estado de ánimo en el trabajo.

#### **EFFECTOS DE LAS ACTITUDES DEL EMPLEADO**

Las actitudes laborales positivas ayudan a predecir conductas constructivas; actitudes laborales negativas ayudan a predecir conductas indeseables. Lo cual refleja que cuando los empleados no están satisfechos con los empleos les faltará involucramiento con este, no aseguran compromiso con la organización y estarán de mal humor, y pueden seguir una amplia gama de consecuencias negativas.

Los empleados insatisfechos pueden incurrir en un retiro psicológico (divagar durante el trabajo) un retiro físico (ausencias no autorizadas, salidas tempranas, largas pausas o baja de ritmo de trabajo) o incluso actos explícitos de agresión y revanchismo por presuntos errores, por otra parte los empleados satisfechos pueden entregar al cliente servicios más allá de su obligación, tener immaculados historiales de trabajo y buscar afanosamente la excelencia en todas las áreas de actividad.

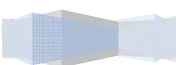


Es así como los administradores necesitan que el empleado le informe sobre su satisfacción en el trabajo para tomar decisiones adecuadas, tanto para prevenir como solucionar problemas que se le presente al personal, y para esto se utilizan métodos y reglas de procedimiento de aplicación para obtener beneficios favorables en un estudio de satisfacción en el trabajo.

Un método de uso más común es una encuesta de satisfacción en el trabajo, también conocida como encuesta del estado de ánimo, opinión, actitud o de calidad de vida laboral. Una encuesta de satisfacción en el trabajo es un procedimiento mediante el cual los empleados reportan sus opiniones respecto de sus empleos y ambiente del trabajo. Luego se combinan y analizan las respuestas individuales.

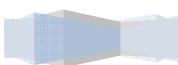
Los beneficios de los estudios de satisfacción en el trabajo están adecuadamente planeados, para producir en general importantes beneficios, generales y específicos

Observación de actitudes: es un beneficio de los estudios de actitud pues es un indicador para la administración de los niveles generales de satisfacción en una compañía. Las encuestas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (como los servicios al empleado) y los grupos particulares de empleados a los que se aplican (tales como departamentos de mercadotecnia o a los empleados que se aproximan a la jubilación). En otras palabras, la encuesta dice lo que los empleados siente hacia su trabajo, en que pretende su trabajo se concentran sus preocupaciones, que departamento son los particularmente



afectados y de quienes son la opiniones que se consideran (supervisor, empleados y personal de apoyo). La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar toda la gama de problemas del empleado y de sus actitudes positivas.

Beneficios adicionales: en esta muestra como las encuestas tienen también muchos otros beneficios. Ya que el flujo de comunicación mejora en todas las direcciones a medida que las personas planean la encuesta, la llevan a cabo y analizan sus resultados. Esta también sirve como válvula de escape o de liberación emocional para que el personal pueda sacar lo que tiene reprimido y después se siente aliviado de haberlo hecho. También permite precisar las necesidades de capacitación, ya que los empleados pueden reportar como perciben la forma en que su supervisor ejecuta ciertas partes de la tarea, como delegar trabajo y transmitir instrucciones adecuadas. También ayuda a los administradores a planear y supervisar nuevos programas cuando reciben la retroalimentación sobre los cambios propuestos, para después aplicar una encuesta de seguimiento con el objetivo de evaluar la respuesta real.





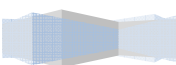
### **III CAPITULO**

#### **3.1 Metodología de la investigación**

##### **PROCESO**

##### **3.1.1 Diseño de investigación**

Con el objetivo de conocer las áreas en la cual la empresa “Barcel S.A. de C.V. planta Atitalaquia Hidalgo” estuviera teniendo un mal equilibrio, para lograr dar fundamentos en los aspectos débiles que pudiera estar presentando, y de esta manera dar recomendaciones y propuestas de mejora en la estructuración de clima organizacional, para consolidar un mejor funcionamiento y obtener mayor rendimiento y satisfacción laboral por parte de sus trabajadores, a través la comunicación fluida y entendible y el grado de motivación que la empresa maneje.



### 3.1.2 Selección de la muestra

La siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra en la empresa

Barcel S.A de C.V. planta Atitalaquia Hgo fue tomada de (H., 2002).

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 329 * .50 * .50}{.10^2 (329 - 1) + (1.96)^2 (.50)(.50)}$$

$$n = \frac{315.97}{1.78}$$

$$n = 177.511236 = 178 \text{ Encuestas}$$

$$178 = 100\%$$

$$36 = 20.2247191011 = 20\%$$

Acotaciones:

n= Tamaño necesario de la muestra

Z=Margen de confiabilidad

p=Probabilidad de que el evento ocurra

q=Probabilidad de que el evento no ocurra

e=Error de estimación

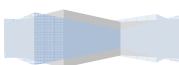
N=Tamaño de la población

### 3.1.3 Recopilación de datos

Se utiliza un instrumento de evaluación a tal motivo que la investigación es cualitativo, utilizando un cuestionario con 12 preguntas cerradas con valores porcentuales de acuerdo a la frecuencia obtenida, las cuales ayudarán a medir las variables de interés (motivación, comunicación y satisfacción laboral).

### 3.1.4 Instrumento de evaluación

## CUESTIONARIO



LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO EMPRESA BARCEL S.A. DE C.V. PLANTA ATITALAQUIA HIDALGO

FECHA	
GÉNERO	

Este cuestionario formara parte de una serie de encuestas que se aplicarán con la finalidad de evaluar el grado de comunicación y motivación dentro de la empresa. Es totalmente anónimo y su colaboración resulta muy valiosa para lograr este propósito, por lo que es necesario que responda con la mayor sinceridad posible.

De antemano muchas gracias

1. ¿Se siente usted libre para conversar con su supervisor o jefe inmediato acerca de su trabajo en forma franca y sincera?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cree usted que en su área de trabajo se producen errores por falta de comunicación?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

3. ¿El equipo de trabajo avanza en la misma dirección?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

4. ¿Se ofrece posibilidad para el desarrollo personal de los trabajadores?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿Los trabajadores son frecuentemente reconocidos, más que criticados y corregidos?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

6. ¿Se sienten involucrados con los buenos resultados?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

7. ¿Las decisiones de su departamento toman en cuenta el punto de vista de trabajador?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

8. ¿Siente usted que la empresa anima a los trabajadores a que tomen sus propias decisiones?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

9. ¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestra empresa?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

10. ¿Somos flexibles para aceptar los cambios?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

11. ¿Se les ha proporcionado la capacitación para realizar las actividades encomendadas?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ No estoy seguro ☐ Totalmente en desacuerdo

12. ¿Cómo evalúa la comunicación de la empresa?

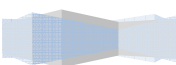
☐ Excelente ☐ Muy Buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala

## IV CAPITULO

### 4.1 Análisis de resultados obtenidos

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación, que permite la visualización de la situación en la que se encuentra la empresa.

#### PREGUNTA 1

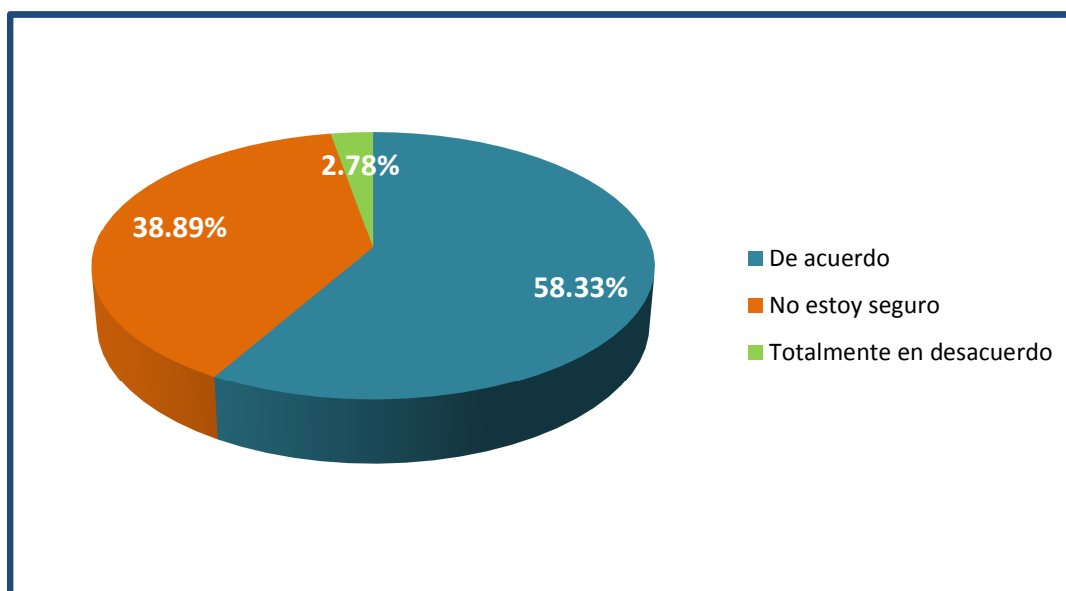


¿Se siente usted libre para conversar con su supervisor o jefe inmediato acerca de su trabajo en forma franca y sincera?

Véase resultados en la tabla 3, gráfica 1

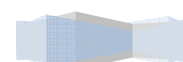
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	58.33
No estoy seguro	14	38.89
Totalmente en desacuerdo	1	2.78
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 3 Resultados de la pregunta 1, Autoría Propia



Gráfica 1 Resultados de la pregunta 1, Autoría propia

En base a la investigación realizada en la empresa Barcel S.A de C.V. planta Atitalaquia Hidalgo. De un total de 36 encuestas aplicadas, el 58.33% de los trabajadores encuestados atribuyen que se sienten libres para conversar con su supervisor o jefe, por el contrario el 2.78% no se siente en total libertad para



conversar con sus superiores y 14 empleados que representan el 38.89% no se sienten con la confianza suficiente para dirigirse con su jefe.

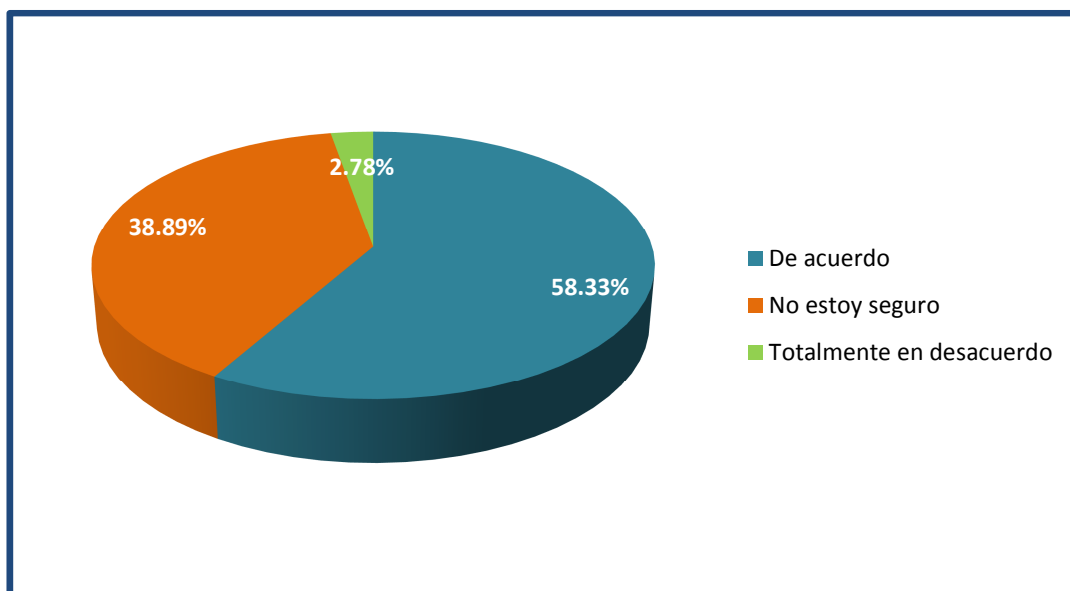
## PREGUNTA 2

¿Cree usted que en su área de trabajo se producen errores por falta de comunicación?

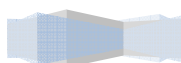
Véase resultados en la tabla 4, grafica 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	58.33
No estoy seguro	14	38.89
Totalmente en desacuerdo	1	2.78
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 4 Resultados de la pregunta 2, Autoría propia



Gráfica 2 Resultados de la pregunta 2, Autoría propia



El 58.33% de un total de 36 encuestas aplicadas, está de acuerdo que existe falta de comunicación dentro de la organización, teniendo como consecuencia un margen considerable de errores que evita el buen desempeño de las actividades diarias, mientras que el 2.78% considera que existe comunicación en la organización, concluyendo que entre mejor sea la comunicación en una organización menor será el grado de errores que se produzca dentro de la misma.

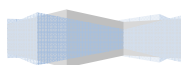
### PREGUNTA 3

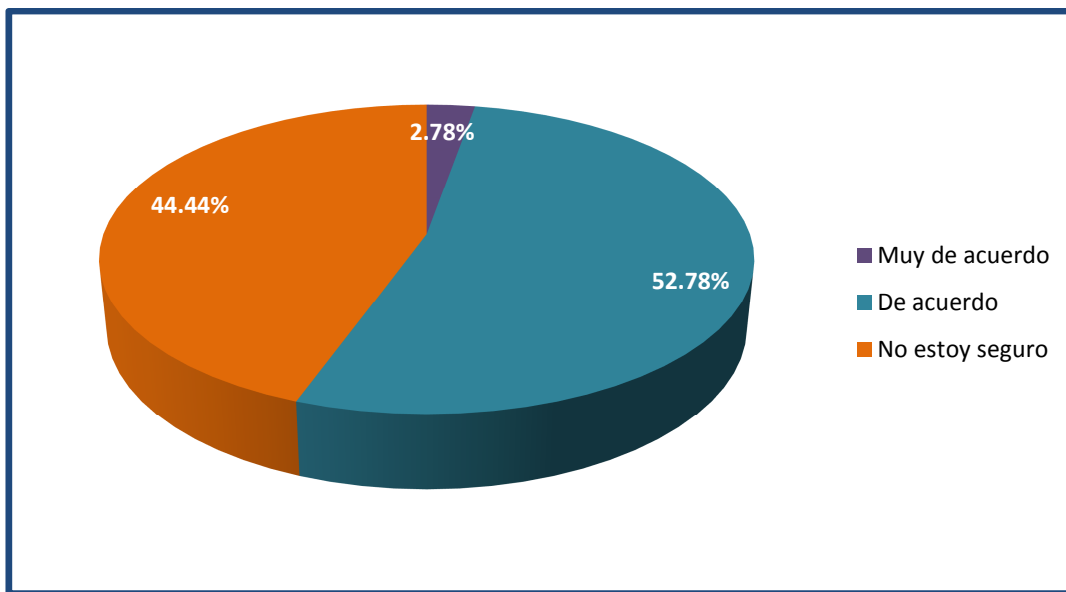
¿El equipo de trabajo avanza en la misma dirección?

Véase resultados en la tabla 5, gráfica 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	2.78
De acuerdo	19	52.78
No estoy seguro	16	44.44
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 5 Resultados pregunta 3, Autoría propia





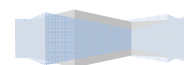
Gráfica 3 Resultados de la pregunta 3, Autoría propia

De 36 encuestas aplicadas 19 personas que corresponden al 52.78%, están de acuerdo que los objetivos de la organización están bien definidos, mientras que el 44.44% considera no estar seguro de conocer las metas y objetivos de la empresa, dando como resulta que es conveniente realizar retroalimentación de los objetivos y metas de la organización.

#### PREGUNTA 4

¿Se ofrece posibilidad para el desarrollo personal de los trabajadores?

Véase resultados en la tabla 6, gráfica 4

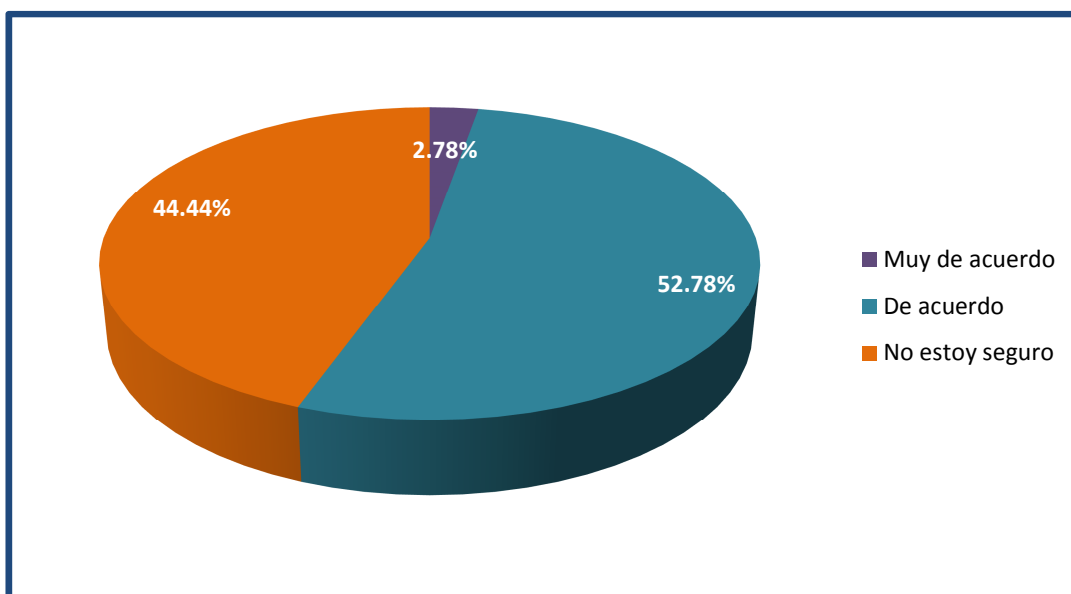




LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO EMPRESA BARCEL S.A. DE C.V. PLANTA ATITALAQUIA HIDALGO

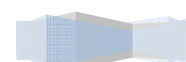
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	2.78
De acuerdo	19	52.78
No estoy seguro	16	44.44
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 6, Resultados pregunta 4, Autoría propia



Gráfica 4 Resultados de la pregunta 4, Autoría propia

De las encuestas aplicadas a la empresa Barcel, los trabajadores atribuyen estar de acuerdo en las posibilidades de desarrollo y crecimiento personal que les brinda la organización con un 52.78%, mientras que el 44.44% considera no estar seguros que la organización les brinde un crecimiento personal, concluyendo que la organización debería considerar brindar a su plantilla de trabajadores la posibilidad del crecimiento profesional y personal.



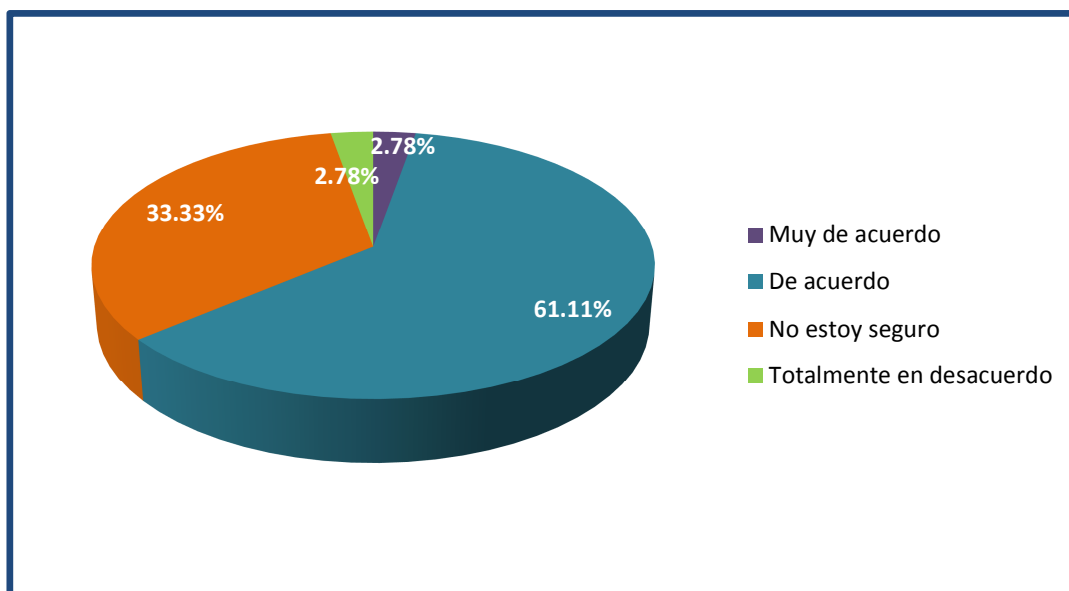
## PREGUNTA 5

¿Los trabajadores son frecuentemente reconocidos, más que criticados y corregidos?

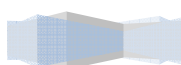
Véase resultados en la tabla 7, gráfica 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	2.78
De acuerdo	22	61.11
No estoy seguro	12	33.33
Totalmente en desacuerdo	1	2.78
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 7, Resultados pregunta 5, Autoría propia



Gráfica 5 Resultados de la pregunta 5, Autoría propia



De 22 Personas que representan el 61.11% consideran que se les reconoce por su desempeño en la organización, y el 33.33% aún no está seguro de que la empresa ofrezca esta posibilidad, generando en ellos un menor grado de desempeño en la empresa, considerando que la falta de reconocimiento por parte de los directivos o jefes de área es una limitante para conseguir una mayor productividad organizacional.

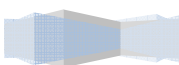
#### PREGUNTA 6

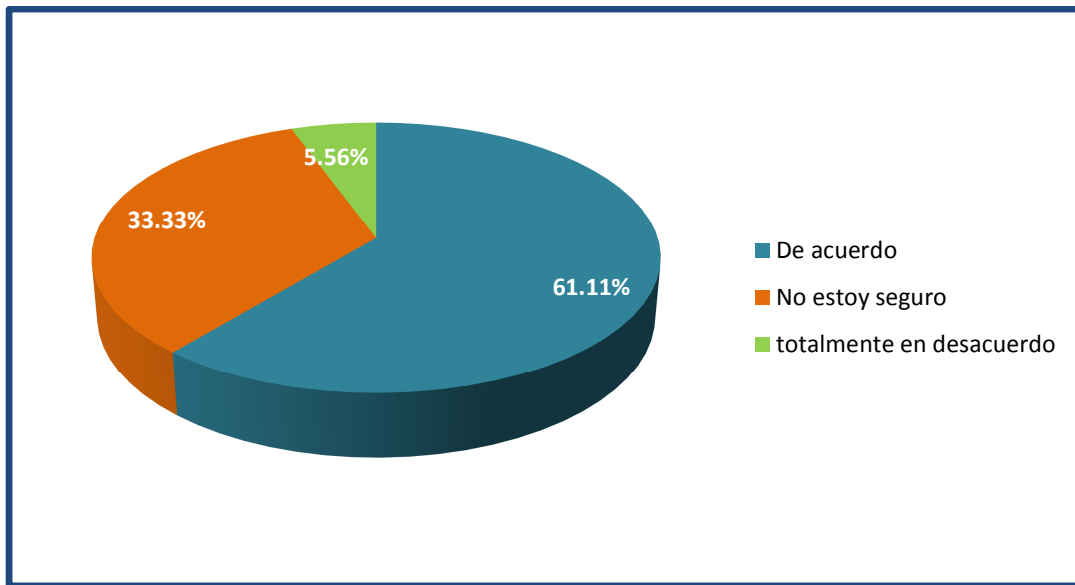
¿Se sienten involucrados con los buenos resultados?

Véase resultados en la tabla 8, gráfica 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	61.11
No estoy seguro	12	33.33
totalmente en desacuerdo	2	5.56
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 8, Resultados de la pregunta 6, Autoría propia





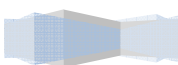
Gráfica 6 Resultados de la pregunta 6, Autoría propia

En base a la encuesta aplicada nos arroja que el 61.11% del personal encuestado en la empresa Barcel, se siente involucrado con los buenos resultados que la organización obtiene, mientras el 33.33% no se siente involucrado con los resultados dejando entre ver la falta de compromiso que tiene la organización con los trabajadores, de la misma que los empleados no cuentan con el sentido de pertenencia hacia la organización.

#### PREGUNTA 7

¿Las decisiones de su departamento toman en cuenta el punto de vista de trabajador?

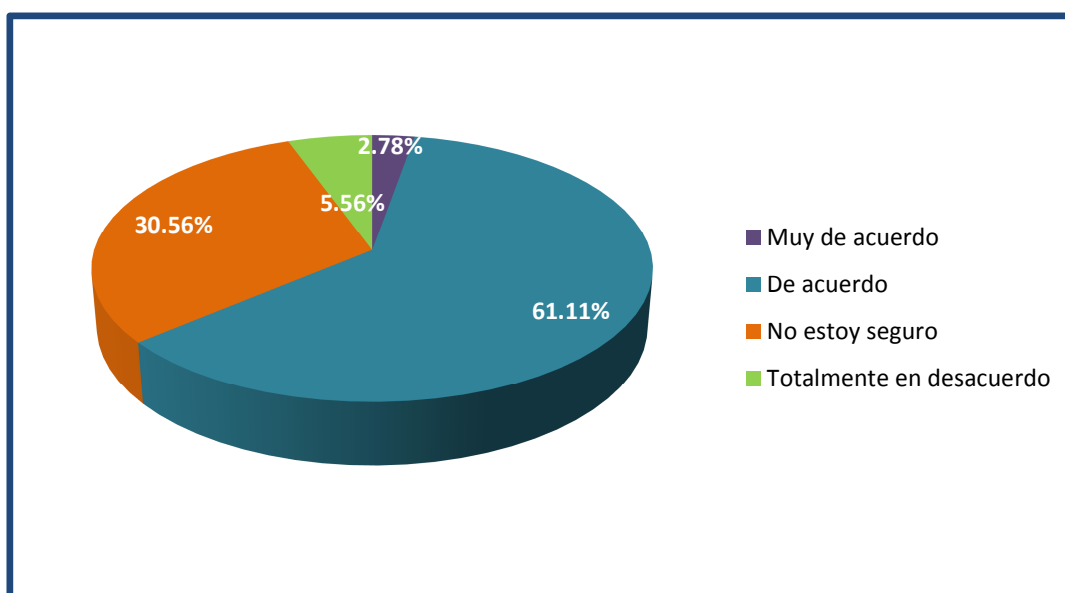
Véase resultados en la tabla 9, grafica 7



LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO EMPRESA BARCEL S.A. DE C.V. PLANTA ATITALAQUIA HIDALGO

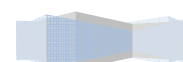
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	2.78
De acuerdo	22	61.11
No estoy seguro	11	30.56
Totalmente en desacuerdo	2	5.56
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 9 Resultados de la pregunta 7, Autoría propia



Gráfica 7 Resultados de la pregunta 7, Autoría propia

Como se muestra en la gráfica, 22 personas que representan el 61.11% atribuye estar de acuerdo en que la organización considere su punto de vista para tomar decisiones, y el 30.56% no considera ser tomado en cuenta para su participación y toma de decisiones en la organización, dejando notar que la falta de motivación es uno de los factores que impiden la existencia de un alto grado de confianza.



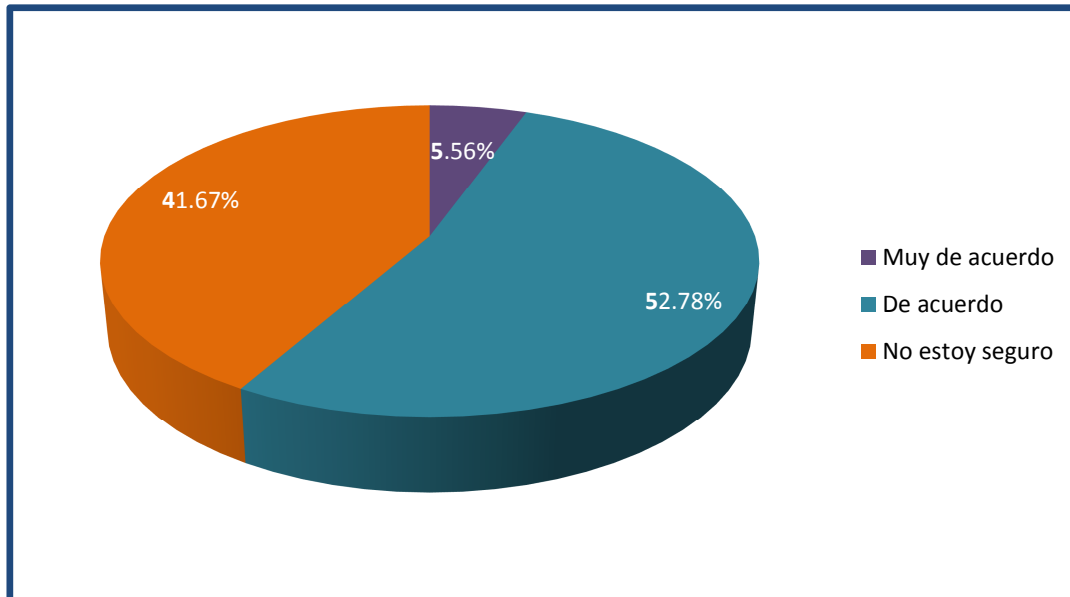
## PREGUNTA 8

¿Siente usted que la empresa anima a los trabajadores a que tomen sus propias decisiones?

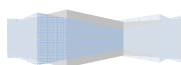
Véase resultados en la tabla 10, gráfica 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	5.56
De acuerdo	19	52.78
No estoy seguro	15	41.67
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 10 Resultados de la pregunta 8, Autoría propia



Gráfica 8 Resultados de la pregunta 8, Autoría propia



De 36 encuestas aplicadas a la organización, 19 personas que representan 52.78% considera favorablemente que la empresa los propicia a tomar sus propias decisiones, indicando que los trabajadores tienen cierto grado de responsabilidad y compromiso con el desarrollo de sus actividades en el área de trabajo, por lo contrario el 41.67% de los trabajadores encuestados no se sienten seguros de tener iniciativa a la toma de sus decisiones.

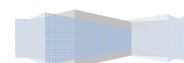
#### PREGUNTA 9

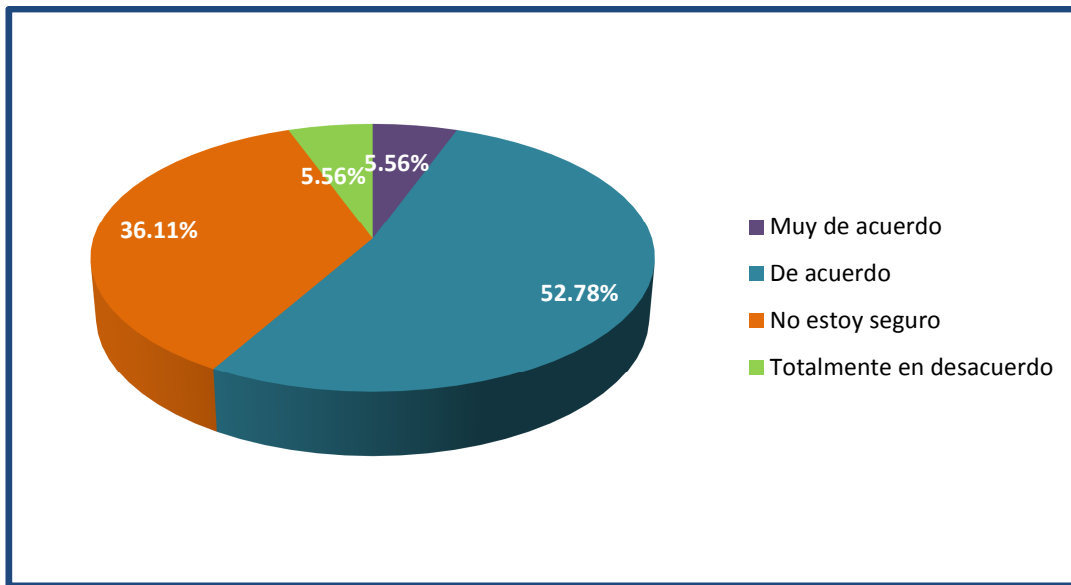
¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestra empresa?

Véase resultados en la tabla 11, grafica 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	5.56
De acuerdo	19	52.78
No estoy seguro	13	36.11
Totalmente en desacuerdo	2	5.56
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 11 Resultados de la pregunta 9, Autoría propia





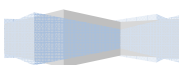
Gráfica 9 Resultados de la pregunta 9, Autoría propia

Los trabajadores de la empresa Barcel planta Atitalaquia muestra que el 52.78% sienten satisfacción en el desempeño de sus actividades, atribuyendo que las actividades que desempeñan son de agrado, por lo que comparten los resultados que la empresa tiene, por lo contrario el 36.11% no se sienten comprometidos con la organización, dejando notar que solo buscan la remuneración económica.

#### PREGUNTA 10

¿Somos flexibles para aceptar los cambios?

Véase resultados en la tabla 12, grafica 10

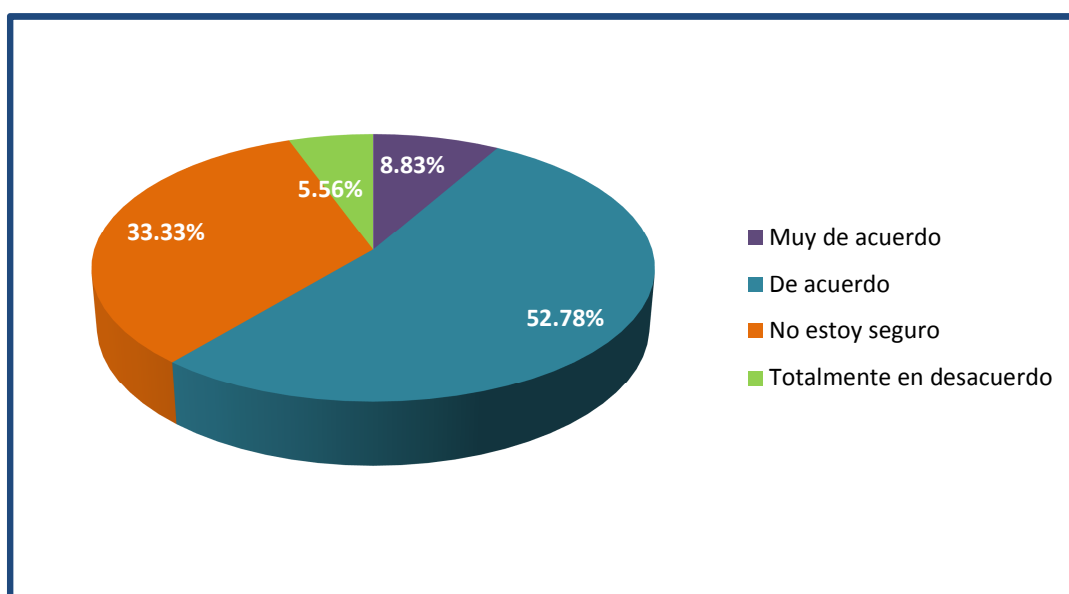




LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO EMPRESA BARCEL S.A. DE C.V. PLANTA ATITALAQUIA HIDALGO

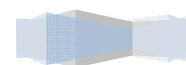
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	8.33
De acuerdo	19	52.78
No estoy seguro	12	33.33
Totalmente en desacuerdo	2	5.56
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 12 Resultados de la pregunta 10, Autoría propia



Gráfica 10 Resultados de la pregunta 10, Autoría propia

Los resultados de las encuestas aplicadas a la empresa Barcel planta Atitalaquia arrojaron que el 52.78% pueden adaptarse a los cambios que la organización considere pertinentes, y solo el 33.33% se siente inseguro de aceptar un cambio. La falta de conocimiento y motivación son factores que inhiben al personal a aceptar un cambio en la organización y el 5.56% se encuentra en total desacuerdo de aceptar un cambio.



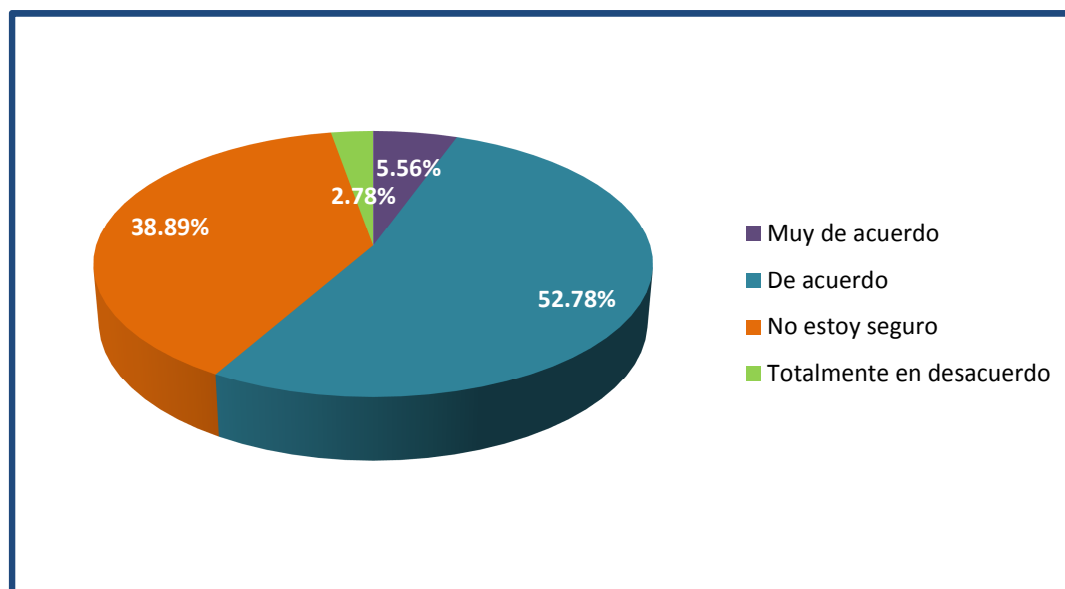
### PREGUNTA 11

¿Se les ha proporcionado la capacitación para realizar las actividades encomendadas?

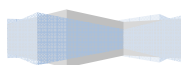
Véase resultados en la tabla 13, grafica 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	5.56
De acuerdo	19	52.78
No estoy seguro	14	38.89
Totalmente en desacuerdo	1	2.78
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 13 Resultados de la pregunta 11, Autoría propia



Gráfica 11 Resultados de la pregunta 11, Autoría propia



El 52.78% de las personas encuestadas afirman que la organización les otorga la capacitación necesaria para la realización de sus labores, lo que indica que la organización se preocupa por brindar las herramientas necesarias para el buen desempeño de las actividades y el 38.89% de las personas encuestadas atribuyen de que la capacitación que brinda la organización es suficiente

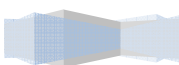
#### PREGUNTA 12

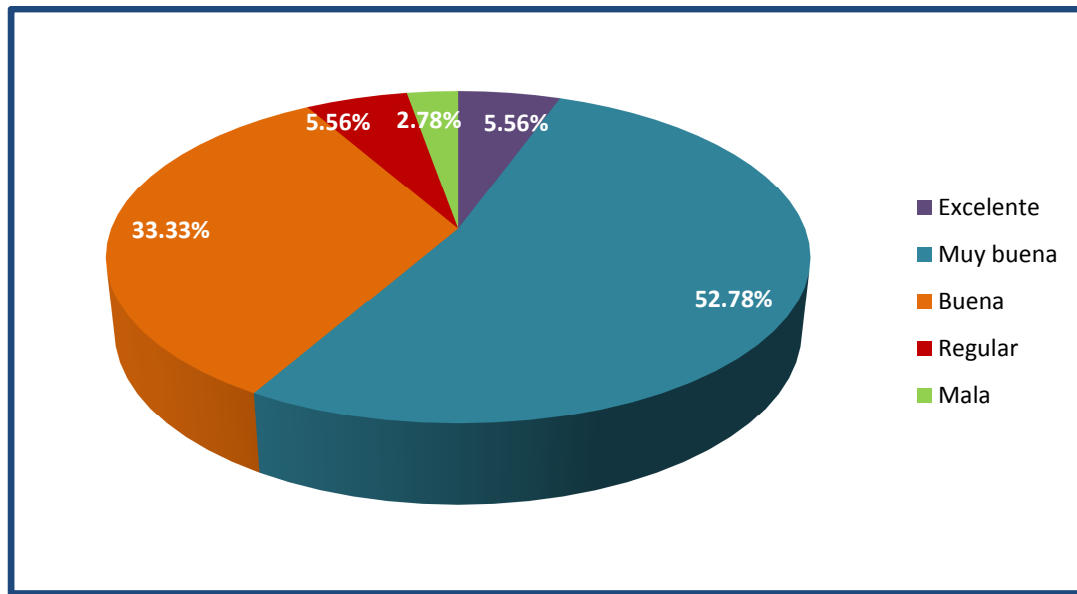
¿Cómo evalúa la comunicación de la empresa?

Véase resultados en la tabla 14, grafica 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	5.56
Muy buena	19	52.78
Buena	12	33.33
Regular	2	5.56
Mala	1	2.78
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Tabla 14, Resultados de la pregunta 12, Autoría propia





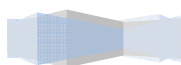
Gráfica 12 Resultados de la pregunta 12, Autoría propia

En base a la investigación realizada el 52.78% de platilla de la empresa Barcel consideran que existe una muy buena comunicación, mientras que el 33.33% no se sienten con la confianza necesaria de transmitir sus puntos de vista, ideas, sugerencias y quejas por temor a no ser tomados en cuenta y a las acciones que pudiesen suscitarse.

Las variables utilizadas en las doce preguntas se agruparon de la siguiente manera:

En lo que respecta a la variable de COMUNICACIÓN las preguntas son las siguientes:

- ¿Se siente usted libre para conversar con su supervisor o jefe inmediato acerca de su trabajo en forma franca y sincera?

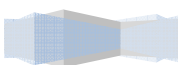


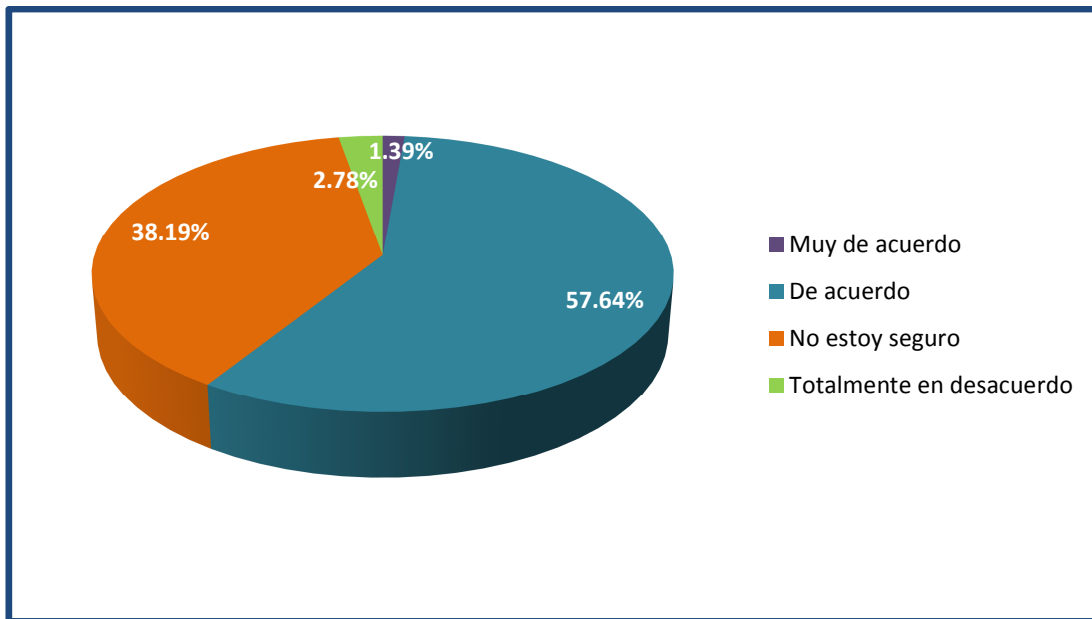
- ¿Cree usted que en su área de trabajo se producen errores por falta de comunicación?
- ¿El equipo de trabajo avanza en la misma dirección?
- ¿Las decisiones del departamento toman en cuenta el punto de vista del trabajador?
- ¿Cómo evalúa la comunicación de la empresa?

Mostrando los siguientes resultados en tabla 15, gráfica 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	1.39
De acuerdo	83	57.64
No estoy seguro	55	38.19
Totalmente en desacuerdo	4	2.78
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100</b>

Tabla 15 Resultados de la variable de comunicación, Autoría propia





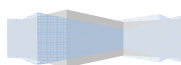
Gráfica 13 Resultados de la variable de comunicación, Autoría propia

De acuerdo al análisis el 57.64% de un total de 36 personas encuestadas en la empresa Barcel S.A de C.V planta Atitalaquia Hidalgo atribuye estar de acuerdo con la comunicación que prevalece en la organización, mientras que el 38.19% consideran no sentirse con la confianza necesaria para expresarse libremente.

## MOTIVACIÓN

Dentro de la variable de MOTIVACIÓN las preguntas son las siguientes:

- ¿Se ofrece posibilidad para el desarrollo personal de los trabajadores?
- ¿Los trabajadores son frecuentemente reconocidos, más que criticados y corregidos?
- ¿Siente usted que la empresa anima a los trabajadores a que tome sus propias decisiones?



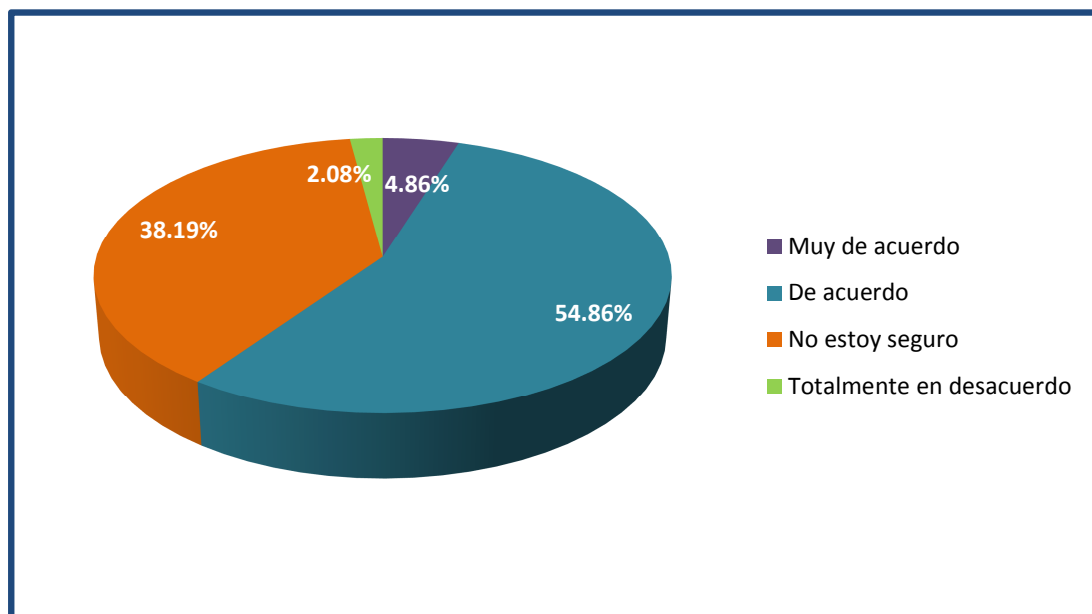
- ¿Somos flexibles para aceptar los cambios?
- ¿Se les ha proporcionado la capacitación para realizar las actividades encomendadas?

Quedando de esta manera los siguientes resultados:

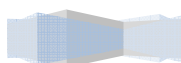
Véase resultados en la tabla 16, grafica 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	4.86
De acuerdo	79	54.86
No estoy seguro	55	38.19
Totalmente en desacuerdo	3	2.08
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100</b>

Tabla 16 Resultados de la variable de motivación, Autoría propia



Gráfica 14 Resultados de la variable de motivación, Autoría propia



En base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas del 100% solo el 54.86% está de acuerdo con el grado de motivación que se les brinda en la empresa Barcel S.A de C.V planta Atitalaquia Hidalgo, y el 38.19% no se sienten completamente motivados, por lo que se ve reflejado en el desempeño de sus actividades.

### SATISFACCIÓN LABORAL

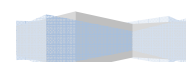
Dentro de la variable de SATISFACCIÓN LABORAL las preguntas son las siguientes:

- ¿Se sienten involucrados con los buenos resultados?
- ¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestras empresas?

Quedando de esta manera los siguientes resultados, como se muestra en la tabla 17, gráfica 15.

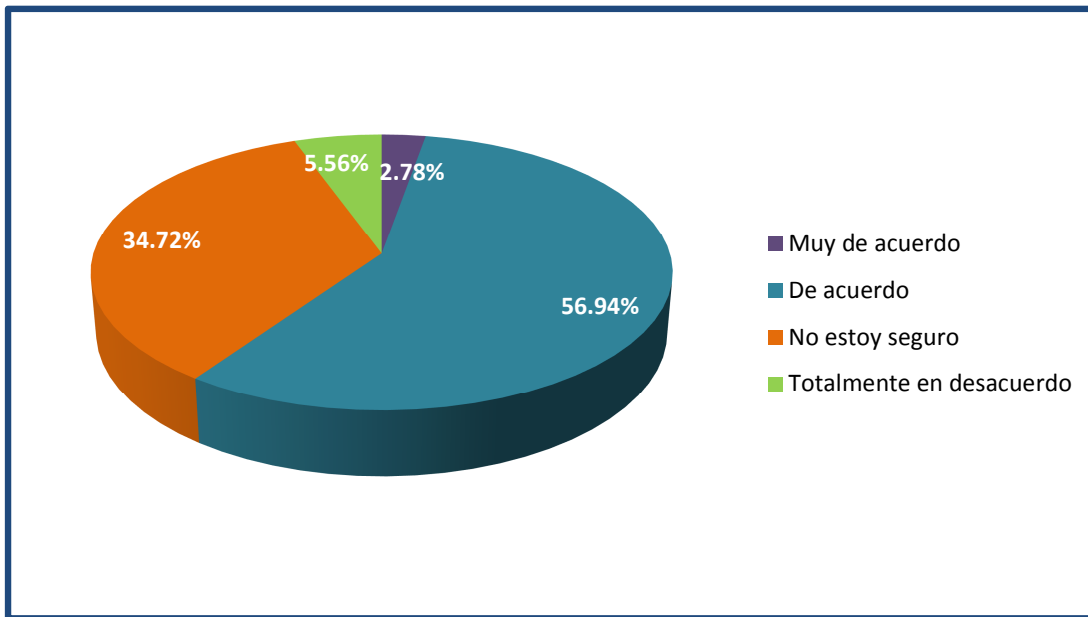
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	2.78
De acuerdo	41	56.94
No estoy seguro	25	34.72
Totalmente en desacuerdo	4	5.56
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 17 Resultados de la variable de satisfacción laboral, Autoría propia



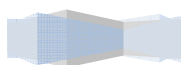


LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN COMO RESULTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
CASO EMPRESA BARCEL S.A. DE C.V. PLANTA ATITALAQUIA HIDALGO



Gráfica 15 Resultados de la variable de satisfacción laboral, Autoría propia

El 56.94% de la plantilla de trabajadores encuestados en la empresa Barcel S.A de C.V planta Atitalaquia Hidalgo, atribuye estar satisfecho con su labor dentro de la organización, lo que se ve reflejado con los buenos resultados de la organización, 34.72% no se encuentra en completa satisfacción dejando ver que no tienen un alto sentido de pertenencia generando baja productividad laboral.



## V CAPITULO

### 4.1 Propuesta de intervención

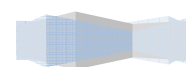
Una de las maneras más sencillas para incrementar la fidelidad de los empleados es a través de acciones simples de comunicación organizacional.

En otras palabras, se trata de mantenerse abiertas para que los empleados se expresen y realicen solicitudes, al tiempo que se implementan mecanismos para hacerles llegar mensajes de felicitaciones y gratificaciones; recordarles la misión, visión y objetivos de la empresa y su participación en ello.

La inversión es moderada y se logran altos niveles de satisfacción que motivan a los empleados a trabajar mejor y dar un esfuerzo extra al sentirse parte esencial de un conjunto, así como percibirse apreciado por las jefaturas. También permiten que se detecten las molestias, insatisfacciones y fallas en fases tempranas, lo cual da oportunidad a realizar acciones preventivas antes de que los problemas crezcan.

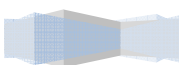
Las técnicas son muy variadas y deben de implementarse según las actividades y herramientas de la empresa.

A través de la investigación se pudo percatar que la empresa Barcel S.A. de C.V. Necesita la aplicación de nuevas estrategias que permitan el reforzamiento de las variables (motivación, comunicación y satisfacción laboral) estudiadas, a continuación se presentan algunas propuestas que contribuyan al mejoramiento de la satisfacción laboral:



➤ Percepciones

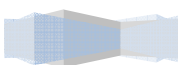
- a) **Por productividad semestral fijando una meta:** La implementación de esta estrategia permitirá a la organización elevar los niveles de satisfacción en el personal que a su vez se verá reflejado en la productividad, mediante un bono económico significativo que será determinado por la organización en función a las ventas proyectadas durante el semestre.
- b) **Por ahorro de gastos presupuestados:** Esta estrategia se basa en la asignación del presupuesto semestral que la empresa maneja, consisten retribuir de manera económica a los administrativos de cada departamento, mediante un monto determinado por la empresa cuando reduzcan los costos que fueron presupuestados.
- c) **Mantenimiento preventivo del equipo de trabajo:** El objetivo de esta estrategia es evitar gastos innecesarios no contemplados dentro del presupuesto, al llevar a cabo un mantenimiento preventivo en el equipo de trabajo en función a la estadística por año de las fallas que se haya generado, el buen mantenimiento en general sin exceder gastos se verá reflejado en el PTU (participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa) a favor del trabajador, que brindará un monto de utilidades indicado por la organización.
- d) **Calidad en el producto:** Consiste en la eficiencia y eficacia en la realización de los productos generando mayores utilidades,



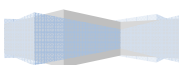
evitando merma y reclamaciones por parte de los clientes, brindando un bono anual por la buena calidad en el producto.

➤ Reconocimientos

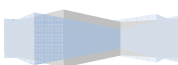
- a. **El empleado del mes:** Consiste en reconocer al empleado que se ha destacado por tener mayor índice de productividad durante el mes, a través de una pantalla de visualización LED programable, que será colocado en un lugar visible dentro de la organización, el costo de la pantalla (1.6m \* 1.6m) oscila entre los \$3000- \$5000 con una visualización a distancia de 5-150 metros.
- b. **Festejar cumpleaños:** Consiste en realizar una bitácora de los cumpleaños de todos los trabajadores, publicando en la pizarra los nombres de los trabajadores que cumplan años en ese mes y la fecha correspondiente de cada cumpleaños será publicado en la pantalla LED durante la hora de la comida.
- c. **Frases motivadoras:** Esta estrategia consiste en hacer mención de una frase al inicio y al término de la semana, por medio del interpón con la finalidad de motivar a los trabajadores para que tengan una actitud positiva durante la semana. Ejemplo:
  - “Ha llegado el día lunes, y todo lo veo denso, pero no me preocuparé, porque haré que el día se torne intenso, intenso de emociones. ¡Feliz lunes a todos!



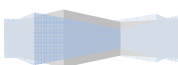
- “Que Dios bendiga tus labores en este día, es lunes, pero no dejes que te turbe, vive siempre con alegría. ¡Feliz lunes!”
- “¡Alégrate! Que una nueva semana comienza y es momento de dejar atrás la pereza. Viva cada día al máximo y has que todos los días haya fiesta. ¡Ten un lindo lunes!”
- “No porque hoy es lunes te debes desanimar, recuerda las millones de sonrisas que puedes regalar. ¡Feliz lunes a todos!”
- “Los lunes no dan ganas de trabajar ni de estudiar, pero recuerda que dentro de 5 días volverá el fin de semana. ¡Anímate! ¡Buen lunes!”
- “Nunca es demasiado tarde para ser la persona que podrías haber sido”
- “Un tulipán no trata de impresionar a nadie. No se esfuerza en ser diferente de una rosa. No tiene que hacerlo. Es diferente. Y hay sitio en el jardín para cada una de las flores”
- “Cuando una puerta de felicidad se cierra, otra se abre. Pero con frecuencia miramos tanto a la puerta cerrada que no somos capaces de ver la puerta que se ha abierto frente a nosotros”
- “El mayor error que una persona puede cometer es tener miedo de cometer un error.
- “La gente a la que le va bien la vida es la gente que va en busca de las circunstancias que quiere y, si no, las encuentra”



- “Empieza haciendo lo necesario, después lo posible, y de repente te encontrarás haciendo lo imposible.”
- “El éxito parece ser en buena parte cuestión de perseverar después de que otros hayan abandonado.”
- “Nadie nunca logró nada espléndido fuera de quienes se atrevieron a creer que algo dentro de ellos era superior a las circunstancias.”
- “Cuando la vida te ofrezca un limón, exprímelo y haz limonada.”
- “Ponte de frente al sol y las sombras quedarán detrás de ti”
- “Estoy seguro que muchos de los que trabajan arduamente toda la semana, lo único que quieren es saber que el viernes está cerca. Les deseo a todos un fin de semana espectacular, lleno de sorpresas y diversión. Recuerden sus límites y vacilen hartos.”
- “Sería muy poco inteligente que dejaras pasar este fin de semana, con lo lleno de cosas que está, no debes perderte ni un segundo. Disfrútalo a mil por ciento.”
- “Si lo único que busca la gente es tener tiempo libre y liberarse de la rutina que los consume, la semana debería tener 5 días libres y 2 de trabajo.”
- “Tu viaje inicia en un día muy especial, viernes, tienes todo el fin de semana para disfrutarlo a más no poder. ¡No olvides comprar recuerdos para todos! Feliz viaje y feliz fin de semana.”



- “Este fin de semana viene cargado con el sueldo, lo que nos espera es difícil de imaginar, disfrutemos de este fin como ya sabemos vivirlo. Felices días libres para todos.”
  - “Esas caras serias y de aburrimiento pronto desaparecerán porque hoy es viernes y cuando den las seis de la tarde todos seremos libres. Todos están invitados a mi casa para pasarla de lo mejor. ¡Vamos a relajarnos de tanto trabajo!
  - “Mientras más larga parezca la semana mayores son las ganas de terminarla y empezar a vivir de lo mejor los días libres. Lo que nos espera está muy bueno.”
- **Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa:** Esta estrategia permitirá que los jefes de área tengan constante conocimiento del objetivo que persigue la empresa, que se llevará a cabo a través de las juntas que se realicen en el transcurso del año mediante la ponencia de la presentación de ellas antes de iniciar el motivo de la junta.
- **Comunicación de avance:** Con el objetivo de comunicar las mejoras y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa, debido a que la comunicación es la base de toda interrelación, considerándola como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que permita involucrarlos con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con sus empleados, favorecerá la eliminación de

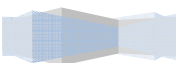


rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral, haciendo uso de la pantalla LED o el alto parlante cada que se alcance un objetivo.

## 4.2 Conclusiones y recomendaciones

Mediante la investigación denominada “La motivación y la comunicación como resultado de la satisfacción laboral caso empresa Barcel S.A de C.V. planta Atitalaquia Hidalgo” Se diagnosticó que para la empresa es de suma importancia la consideración del capital humano como uno de los factores más importantes considerando que las empresas deben tratar a sus trabajadores como personas, no como un engranaje más de la producción y para Barcel su plantilla de trabajadores son el centro del alma porque mientras que los socios solamente aportan su dinero el personal aportan su ser a la empresa ya que son el cimiento necesario que forjan la consolidación de la empresa logrando cumplir metas y objetivos de la organización. De tal manera da cumplimiento a la filosofía de la empresa, conseguido que sus trabajadores, a quienes llaman colaboradores, tengan una antigüedad promedio de 25 años de trabajo, generando consigo beneficios futuros.

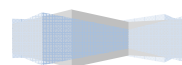
Mencionando lo anterior a través del instrumento de evaluación fue notable que la organización necesita reforzar las tres variables planteada en la investigación para crear un mejor nivel de satisfacción laboral en la plantilla de colaboradores de la empresa, teniendo como resultado de un total de 36 encuestas aplicadas, el 58.33% de los trabajadores encuestados atribuyen que pueden conversar con su supervisor o jefe, por lo contrario el 2.78% no se siente en total libertad para





conversar con sus supervisores ,cabe resaltar que un 44.44% considera no estar seguro de conocer las metas y objetivos, teniendo como resultado que es conveniente realizar retroalimentación de los objetivos y metas organizacionales durante las juntas que se lleven a cabo en el transcurso del año, sin embargo un 52.78% está de acuerdo con las posibilidades de desarrollo y crecimiento personal que les brinda la organización ,considerando que la otra parte proporcional de la plantilla de colaboradores no se siente con la total seguridad del apoyo que la organización les brinda, por tal motivo se sugiere considerar brindar a su plantilla de trabajadores la posibilidad del crecimiento profesional y personal a través de cursos que promuevan y fortalezcan el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos en los trabajadores.

El 33.33% no tiene la certeza de que la empresa reconozca su desempeño generado en ellos baja productividad y desmotivación, mientras que el 61.11% del personal encuestado en la empresa Barcel se siente involucrado con los buenos resultados que la organización obtiene y atribuyendo también estar de acuerdo en que la organización considere los punto de vista de los colaboradores para tomar decisiones en la organización, un 52.78% considera favorablemente que la empresa los propicia a tomar sus propias decisiones indicando que los trabajadores tienen cierto grado de responsabilidad y compromiso con el desarrollo de sus actividades en el área de trabajo, mostrando satisfacción en el desempeño de las actividades comprometiéndose con los éxitos y fracasos de la organización lo cual indica que pueden adaptarse a los cambios que la entidad considere pertinentes, y solo el 33.33% se siente incapaz del cambio debido a la

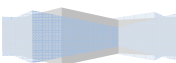


falta de conocimiento y motivación que son factores que inhiben el cambio en la organización.

## Referencias

### ➤ Libros:

- A.Judge, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON Prentice Hall.
- Collado, C. F. (2002). *La comunicación en las Organizaciones*. TRILLAS.
- Comman, M. (Dirección). (2012). *Gung - Ho* [Película].
- H., D. S. (2002). *Mercadotecnia Programada*. Mexico DF: Limusa S.A de C.V.
- Krieger, E. B. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Estado de Mexico: Pearson.
- Matteson, J. M. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Pinilla, A. (1982). *Dinamica de la gestión empresarial*. Lima: Iberoamericana de editores S.A.
- Quiroga, R. H. (1998). *La comunicación en las empresa*. Mexico D.F.: Iberoamericana.
- Rensis, L. (1961). *New Patters of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicologia Industrial*. Mexico: Me Graw Hill.



- PaginaWeb.
  - <http://www.grupobimbo.com/es/index.html>
  - <http://www.barcel.com.mx/>
- Video Educativo
  - Gung – Ho (Comman, 2012)

## Anexos

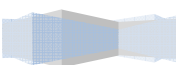
### I.- Instrumento de evaluación

36 encuestas

### II.- Historia de Bimbo

Bimbo se ha consolidado como una empresa de panificación global, al reportar un aumento en sus ventas, de USD 4,67 mil millones en el 2004, a USD 10,712 millones, durante el 2011.

El nombre de Bimbo aparece por primera vez en 1945. La principal hipótesis es que éste resultó de la combinación de Bingo y Bambi. Tiempo después, los fundadores sabrían que a los niños, en italiano, se les dice bimbo, mientras que, en húngaro, la palabra significa capullo y que, curiosamente, el fonema que se

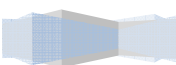


utiliza en China para nombrar al pan suena muy parecido. La imagen de la empresa, el Osito Bimbo, nació de la caricatura de un osito que llegó al señor Jaime Jorba en una tarjeta de Navidad. Anita Mata, la esposa de Jaime Sendra, le añadió el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo. Este es el osito que, hasta hoy, caracteriza a Bimbo, por su ternura, limpieza, blancura y suavidad.

Bimbo se convirtió en una marca reconocida como “famosa” por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), desde el 27 de abril de 2010, y es una de las 27 marcas selectas que han alcanzado esta categoría, en el país. En 2014, el Brand Footprint de Kantar World Panel la colocó en el séptimo lugar a nivel global, en la categoría alimenticia.

La compañía produce más de 10,000 productos a través de 100 marcas, como: Arnold, Barcel, Ben's, Bimbo, Brownberry, Dempster's, Dulces Vero, Eagle, Entenmann's, Fargo, El Globo, Marinela, McGavin's, Mes Baird's, New York Bakery Co., Nutella, Oroweat, Plus Vita, POM, Pullman, Ricolino, Sara Lee, Silueta, Tía Rosa, Thomas', Villaggio, entre otras, como: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Uruguay y Venezuela. Sus oficinas corporativas se encuentran en la Ciudad de México.

Posee una amplia red de distribución en México, y una de las más grandes en el continente americano, que supera las 53,000 rutas. Opera bajo un esquema de



visitas recurrentes a los canales de venta, realizando hasta más de 3 visitas diarias, a un mismo establecimiento.

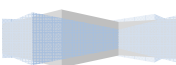
Dentro de sus asociaciones estratégicas se encuentran Alicorp (Perú), Blue Label (México), Fincomún, Galletas la Moderna, Grupo Nutresa (Colombia), Mundo Dulce (Arcor), PanGlo y Rich.

## **EXPANSIÓN**

Bimbo abre su primera agencia foránea en la ciudad de Puebla en 1949. Posteriormente, en 1956, en la ciudad de Guadalajara, instala la fábrica Bimbo de Occidente, con Roberto Servitje como su primer Gerente General. Cuatro años después, inaugura la planta Bimbo del Norte, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Después de una reestructuración administrativa y el lanzamiento de productos exitosos como los Gansitos y los Submarinos Marinela, en 1972, Bimbo instala la planta panificadora más grande de América Latina, y una de las 10 más grandes del mundo, en Azcapotzalco, Ciudad de México.

Con un importante crecimiento en el portafolio de productos y marcas, tales como Barcel, Marinela, Tía Rosa, Ricolino y Suandy, Don Roberto Servitje fue nombrado Director General del Grupo en 1979. Un año después, la empresa inició



operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cotizando por el 15% de sus acciones.

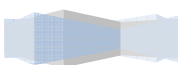
En 1984, se inició la expansión de Bimbo, exportando a los Estados Unidos de América. Dos años después, se genera una nueva estructura organizacional, conocida como Grupo Bimbo.

Posteriormente, en 1989, se crea Bimbo Centroamérica, con la apertura de una planta en Guatemala. Dos años después, con la apertura de Bimbo Argentina, se crea Organización Latinoamérica; ahora conocida como Organización Latin Sur. En 1995, la compañía inauguró dos plantas más en Chile y Argentina.

Con el nombramiento de Daniel Servitje como Director General de Grupo Bimbo en 1997, la estrategia de crecimiento global se vio fortalecida. En 1998, la empresa adquirió la panificadora norteamericana Mrs. Baird's; así como Plus Vita y Pullman, en Brasil, en 2001. Un año después, adquiere los activos de la empresa Weston Foods Ind (WFI), en la costa oeste de Estados Unidos.

Grupo Bimbo adquiere la panificadora Panrico, en Beijing en 2007 y obtiene presencia en el mercado asiático, expandiendo sus operaciones a dos continentes.

En 2008, Grupo Bimbo compra la Panificadora Nutella, en Brasil y en 2009, adquiere el negocio de panificación de WFI, en Estados Unidos; esta última compra incluyó las marcas Arnold, Boboli, Brownberry, Entenmann's, Freihofer's,



Stroehmann y Thomas' a su portafolio de productos, además de 22 plantas productoras y 4,000 transportes.

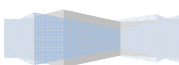
Durante 2011, el Grupo Bimbo consolidó dos importantes adquisiciones, convirtiéndose en la empresa de panificación más importante a nivel global. En septiembre, compró la Compañía de Alimentos Fargo, en Argentina. Y, en octubre, cerró la adquisición de Sara Lee Corporation, en España y Portugal (Sara Lee Bakery Iberia), por un valor de 115 millones de euros, renombrándola Bimbo Iberia. Así, el grupo mexicano unificó la marca Bimbo, que trabajaba de forma independiente en estos dos países.

Posteriormente, en febrero de 2014, Grupo Bimbo anunció la adquisición de Canadá Bread. La operación, valuada en más de \$1,800 millones de dólares canadienses, permitió al Grupo reafirmar su posición como la empresa de panificación más grande del mundo, al extender sus redes de distribución en Norteamérica, e impactar el mercado de Reino Unido; éste último, a través de la marca New York Bakery Co., líder en la producción de bagels en Europa. En el mismo año la empresa adquirió Supan, compañía de panificación en Ecuador, transacción que le permitió reforzar su presencia en América y el mundo.

## **ADQUISICIONES**

- **1943**

Nace la idea de crear una empresa de panificación. Aparece por primera vez el nombre de Bimbo



- **1945**

Es fundada la empresa Panificación Bimbo, S.A. El Osito BIMBO aparece como logotipo.

Salen a la venta los primeros productos Pan Blanco grande, Pan Blanco chico, Pan Negro y Pan tostado, envueltos en celofán.

- **1947**

Comienza a estructurarse el área de Vehículos.

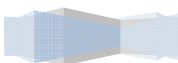
Sale a la venta la línea de panquelería.

- **1948**

A principios de este año y existían en el mercado

## **9 PRODUCTOS BIMBO**

- Pan blanco (grande y chico)
- Tostado
- Negro
- Dulce
- Bollos





- Panqués(grandes, medianos y chicos)

- **1949**

Se abre la primera agencia foránea en la ciudad de Puebla.

- **1950**

Aparece el "38" un vehículo decorado y con altavoces, un tocadiscos y micrófonos para anunciar el producto en rancherías y pequeños pueblos.

- **1952**

Comienza la elaboración de las "Donas del Osito" además de una nueva línea de bollería con Bimbollos, Medias Noches y Colchones.

- **1954**

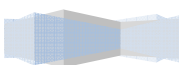
BIMBO inicia actividades de responsabilidad social al destinar un porcentaje de las utilidades para abrir y mantener una escuela.

### **Nace Keik**

Una Marca dedicada a hacer pastelillos de 3 sabores: fresa, naranja y chocolate, el nombre cambio en 1957 por Marinela.

- **1955**

**BIMBO** en su décimo aniversario contaba con:



→ **700** Colaboradores

→ **140** Vehículos

- **1956**

Se instala la fábrica de Bimbo de Occidente (Guadalajara).

**Su primer Gerente General fue Don Roberto Servitje.**

- **1957**

Salen a la venta los productos Bombonete, Negrito y Gansito cubierto de chocolate y con trocitos de nuez.

- **1958**

Sale a la venta en empaque individual Gansito, un pastelito cubierto de chocolate, salpicado con chispas de chocolate, relleno de crema y mermelada de fresa.

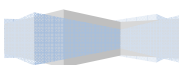
- **1960**

Se inaugura Bimbo del Norte, en la ciudad de Monterrey Nuevo León.

- **1963**

Se inicia la primera reestructuración administrativa, se crea la estructura corporativa ubicada en avenida Ejército Nacional en la Ciudad de México.

- **1964**



Bimbo adquiere los derechos de la marca Sunbeam de Quality Bakers of América en México.

- **1967**

Salen a la venta los Súper Submarinos Marinela de fresa, vainilla y chocolate.

- **1971**

Barcel inició sus operaciones con la compra de una pequeña fábrica de chocolates en la Ciudad de México.

- **1972**

Bimbo instala la planta panificadora más grande de América Latina y una de las 10 más grandes del mundo en Azcapotzalco Ciudad de México.

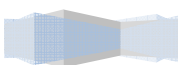
- **1973**

Bimbo incursiona en el mercado de las mermeladas. La línea Carmel respondía a la necesidad de abastecer a Marinela de materia prima.

- **1974**

Nace la marca Suandyque se dedica a fabricar Rosca de Panqué, Biscotel, Pastisetas y Pastel de Chocolate.

Nace pan dulce Tía Rosa con: Banderillas, Doraditas, Orejas.



- **1975**

Se inicia la elaboración de las "Conchas" Bimbo. Barcel saca a la venta Palomitas Barcel en diferentes presentaciones: acarameladas, saladas y con chile.

- **1976**

Sale a la venta: Tortillinas Tía Rosa

- **1978**

Se crea Ricolino como marca líder en dulces y chocolates de Grupo Bimbo.  
Nace Bubulubu

- **1979**

Roberto Servitje es nombrado Director General de Grupo Bimbo.

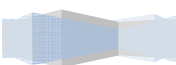
**Bimbo se constituía de:**

- 3 EMPRESAS
- 12 FÁBRICAS
- 15,000 COLABORADORES

**Y su capital aumentó más de:**

60,000 veces

- **1980**



Bimbo inicia operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) cotizando el 15% de sus acciones.

- **1984**

Se inicia la expansión de Bimbo exportando a los Estados Unidos de América.

- **1986**

Se genera una nueva estructura organizacional, a partir de la cual se crea un solo grupo industrial.

- **1989**

Se crea Bimbo Centroamérica con la construcción de una planta en Guatemala y su apertura en 1990.

- **1990**

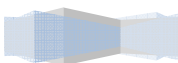
Salen a la venta tortillas de maíz Milpa Real y Lonchibon. Barcel lanza Chip's.

- **1991**

Apertura de Bimbo Argentina y el corporativo de Región Latinoamérica.

- **1993**

Se inaugura el nuevo edificio corporativo de Grupo Bimbo en Santa Fe, Ciudad de México.



- **1995**

Grupo Bimbo adquiere Coronado, empresa dedicada a elaborar productos con cajeta (dulce de leche de cabra).

Inician operaciones las plantas Ideal en Chile y Bimbo Argentina.

- **1997**

Daniel Servitje asume la Dirección General de

- **1998**

Grupo Bimbo adquiere la panificadora norteamericana "Mrs Baird's".

- **2001**

Grupo Bimbo compra Plus Vita y Pullman en Brasil.

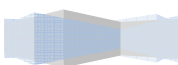
- **2002**

Se adquirió el negocio de panificación de la región oeste de George Weston Limited, en la costa oeste de Estados Unidos, propietaria de la marca Oroweat.

- **2004**

Grupo Bimbo suma a Joyco fabricante de Duvalín, Bocado y Lunetas.

- **2005**



Grupo Bimbo adquiere chocolates La Corona y pastelerías El Globo.

- **2006**

Grupo Bimbo adquiere la Panificadora Panrico en Beijing y empieza a tener presencia en el mercado asiático.

- **2008**

Grupo Bimbo compra Panificadora Nutella en Brasil.

- **2009**

Grupo Bimbo adquiere la empresa George Weston Foods Ltd en los Estados Unidos.

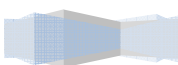
- **2010**

Grupo Bimbo adquiere Dulces Vero en México.

- **2011**

Grupo Bimbo se consolida como la empresa panificadora más grande a nivel mundial al adquirir Sara Lee North American Fresh Bakery en Estados Unidos, Fargo en Argentina y Bimbo Iberia en España y Portugal.

- **2012**



Grupo Bimbo concretó la más grande e importante conversión a energías renovables realizada por una empresa de la industria alimenticia a nivel global.

Con la inauguración del Parque Eólico Piedra Larga, Grupo Bimbo suministrará energía eléctrica verde a casi la totalidad de sus instalaciones en México.

- **2013**

Grupo Bimbo pone en marcha el Primer Centro de Ventas Ecológico de la empresa panificadora más grande del mundo para reducir el impacto ambiental de sus operaciones, mitigando los efectos del cambio climático.

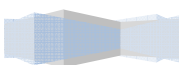
El Centro de Ventas Ecológico se alimentará de la energía producida por el Parque Eólico Piedra Larga.

Sus vehículos eléctricos son movidos por el viento generado en este parque.

Este esfuerzo le permitirá a Grupo Bimbo consolidarse como una empresa moderna e innovadora, comprometida firmemente con el cuidado del medio ambiente.

- **2014**

Grupo Bimbo adquiere Canadá Bread para impulsar la estrategia de crecimiento global en Canadá y Reino Unido, reafirmandose como la empresa panificadora más grande del mundo. En el mismo año, entra al mercado de Ecuador con la integración de Supan, reforzando su presencia en América Latina.





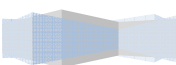
## SUSTENTABILIDAD

Grupo Bimbo es una empresa que integra la Responsabilidad Social a sus operaciones de producción y distribución en los países en donde mantiene presencia, lo que le permite alinear sus objetivos económicos, sociales y ambientales de manera eficiente y responsable.

La empresa inició sus actividades de Responsabilidad Social al destinar un porcentaje de las utilidades para abrir y mantener una escuela. A través de los años, la compañía ha fortalecido este tipo de iniciativas hasta crear un vigoroso programa en esta materia conocido como “Sembrando Juntos”, el cual está basado en los pilares de Bienestar, Planeta, Comunidad y Colaboradores; cada uno de ellos enfocado en la construcción de una relación positiva y duradera con la comunidad y el planeta.

A través del pilar Planeta, Grupo Bimbo busca reducir la huella ambiental de sus operaciones, bajo 4 líneas de acción que atienden los retos particulares de la industria en materia de uso eficiente de energía, agua, residuos y compras sustentables. Estas líneas son: huella de carbono, huella hídrica, manejo integral de residuos y capital natural, respectivamente.

A nivel mundial, Grupo Bimbo ha implementado una serie de mejores prácticas como manejo integral de residuos; dispositivos de captación y reutilización de agua pluvial, así como centros para el tratamiento de aguas residuales; también ha logrado una reducción significativa de emisiones al ambiente a través de una

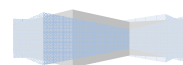


estrategia fundamentada en la eficiencia energética a través de la tecnología en vehículos y la incorporación de energías renovables.

En octubre de 2012, Grupo Bimbo se convirtió en la primera empresa en industria de alimentos en inaugurar un Parque Eólico. Ubicado en el estado de Oaxaca, el parque Piedra Larga provee de energía eléctrica a la mayoría de las instalaciones de la empresa en México. La compañía también inauguró el primer Centro de Ventas Ecológico en julio del 2013, ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, con una inversión cercana a los 2 millones de dólares. Este centro cuenta con más de 70 vehículos de distribución, movidos con motores eléctricos que fueron diseñados, en su totalidad, por técnicos de Grupo Bimbo.

La empresa colabora con diferentes proyectos y organizaciones en pro del medio ambiente. Un ejemplo de ello es su colaboración con Reforestamos México, la asociación civil constituida en 2002 surgida como una iniciativa de Grupo Bimbo, que trabaja para asegurar los bosques y selvas que el país necesita para su desarrollo. El éxito de sus operaciones, a lo largo de más de una década, le ha permitido consolidarse como una de las principales organizaciones en el cuidado de la naturaleza.

Su modelo de trabajo en campo consiste en acompañar a ejidos y comunidades para que generen las capacidades necesarias para recibir un mayor beneficio por los bienes y servicios provenientes de sus bosques. Por otro lado, busca sensibilizar al sector privado sobre su responsabilidad en relación a los bosques.



Reforestamos México trabaja con empresas para invertir en la reforestación de zonas de alto valor de conservación. Durante 2013, en alianza con 46 empresas, entre ellas Grupo Bimbo, se convocó a más de 9,100 voluntarios, quienes apoyaron en la reforestación de 90 hectáreas de bosque en áreas prioritarias como el Nevado de Toluca, Estado de México, y el Bosque La Primavera, en Guadalajara.

## **VENTAS NETAS**

**2009:** US\$ 8.9 billion.

**2010:** US\$ 9.2 billion.

**2011:** US\$ 10.7 billion.

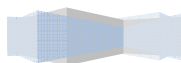
**2012:** US\$ 13.1 billion.

**2013:** US\$ 13.8 billion.

## **MARCAS**

### **➤ Estados Unidos**

Sara Lee, Mrs Baird's, Earth Grains, Heiner's, Arnold, Boboli, Brownberry  
Entenmann's, Francisco, Oroweat, Stroehmann, Thomas', Old Country,



Holsum, French bakery, Home Maid Bread, Master, Mickey, Mother, Old Home, Rainbo, Taystee, Marinela USA, Bimbo USA, Tía Rosa USA.

➤ **México**

Bimbo, Marinela, Barcel, Ricolino, Coronado, Suandy, Tía Rosa, Cleves, La Corona, El Globo, Lonchibón, Milpa Real, Del Hogar, Sanissimo, Vero, Wonder, Oroweat, Sunbeam.

➤ **Centroamérica**

Bimbo, Marinela, Monarca, La Mejor, Breddy, Tulipán, Schmidt, Ideal, Pix, Lido, Bimbo Centroamérica, Ricolino Centroamérica, Coronado Centroamérica.

**Latinoamérica**

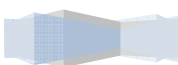
Pulman, Plusvita, Nutella, Fargo, Ana María, Firenze, Pan catalán, El Maestro Cubano, Los Sorchantes, Ricard, Plucky, Fuchs, Cena, Agua de Piedra, Lagos del Sur, Lalo, Mamá Inés, Pan todos Paraguay, Pan todos Perú, Panissimo, Rolly's, PYC, Holsum y Marisela Colombia (como lo es Marinela para México).

➤ **Asia**

- Bimbo (China)

➤ **Europa**

- Bimbo (España y Portugal)

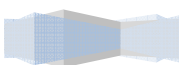


## **PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS**

- Good Neighbor Award 2013 de la Cámara de Comercio de Estados Unidos – México (USMCOC) a Grupo Bimbo.
- Premio 2013 BCG Global Challengers de Boston Consulting Group a Grupo Bimbo en 2013.
- Premio al mérito exportador 2013 Rodolfo González Garza de COMCE Noreste a Grupo Bimbo en 2013
- Ranking de las mejores empresas para trabajar Great Place To Work 2014 de WOBI, quinto lugar para Bimbo y décimo octavo para Barcel en 2013.
- Premio Nacional de Calidad 2013 por la Presidencia de la República a través de la Secretaría de Economía otorgado a Marinela México en 2013, Barcel en 2011 y Bimbo en 2007.
- 9º lugar en el ranking de las 500 empresas más importantes de México de la revista Expansión otorgado a Grupo Bimbo en 2013.
- Premio a la excelencia empresarial de la ANTAD a Bimbo en 2013.

## **Marcas**

- 5º lugar dentro de las 25 marcas mexicanas más valiosas por Interbrand a Bimbo en 2014.



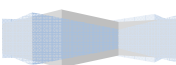
- 7ª marca más fuerte en el sector alimenticio a nivel mundial y 1ª a nivel América Latina del Estudio Brand Footprint de Kantar World Panel a Bimbo en 2014.
- BrandZ Top 50 empresas más valiosas de Latinoamérica 2013 de Millward Brown otorgado a Grupo Bimbo en 2013.
- Top Brand Award de la Universidad Tecnológica de El Salvador otorgado a Grupo Bimbo en 2013.

### **Reputación**

- 1er lugar por segundo año consecutivo en el Ranking de las Empresas con Mejor Reputación en México por MERCO a Grupo Bimbo en 2014 y 2013.
- La tercera empresa con mejor reputación corporativa por el Reputation Institute a Grupo Bimbo en 2014
- Diez empresas con mejor reputación en México por “Reputation Institute” e “Inmark México” otorgado a Grupo Bimbo en 2012 y 2010.
- Diez empresas con mejor reputación en Reptrak Pulse España por “Reputation Institute” a Bimbo en 2014.

### **Responsabilidad Social**

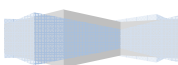
- Mejores Prácticas 2013 “Conservación y Preservación del Medio Ambiente” de CEMEFI a la iniciativa del Parque Eólico Piedra Larga en 2013.



- Sello Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores a Grupo Bimbo en 2013.
- Transporte Limpio de la SEMARNAT a Grupo Bimbo desde 2009.
- Distintivo Empresa Socialmente Responsable de la CEMEFI y AliaRSE otorgado a Grupo Bimbo por 14 años consecutivos.
- Ranking de empresas con Mayor Responsabilidad Social en México por la revista Mundo Ejecutivo otorgado a Grupo Bimbo desde 2010.
- Reconocimiento Empresa Saludablemente Responsable (RESR) del Consejo Empresarial de Salud y Bienestar otorgado a Grupo Bimbo en 2013.
- Industria Limpia para CDN de la PROPAEM a Grupo Bimbo en 2013.
- Industria Limpia de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente a Barcel Mexicali y Barcel Laguna en 2013.

#### **Otros**

- Premio de Seguridad Vial por la Secretaría de Seguridad Pública otorgado a Grupo Bimbo en 2012.
- Premio Nacional de Exportación por la Presidencia de la República otorgado a Bimbo en 2011.



## **CERTIFICACIONES 2013**

GFSI: 113 plantas

Certificación Ambiental: 25 plantas

AIB 360: 70 plantas

## **PATROCINIOS**

Grupo Bimbo es patrocinador oficial de para tres equipos de la liga de futbol soccer de Primera División en México. El logotipo de Bimbo se puede ver en el frente de los jerseys de los equipos la América, Chivas de Guadalajara y Monterrey. También son patrocinadores de la camiseta de Saprissa en Costa Rica y de las cinco veces campeón de Primera División A.D. Isidro Metapán y el equipo de soccer Panameño San Francisco F.C. que juega en la Liga Pañamena de Futbol. El 11 de enero del 2011, Bimbo, cuyas operaciones de Estados Unidos tienen su sede cerca de Philadelphia, se convirtieron en patrocinadores de la camiseta del Philadelphia Unión de la Liga Mayor de Soccer. Adicionalmente, patrocinan al Audax Italiano de la Primera División en Chile, con su marca Ideal, el primer club sudamericano que tiene este patrocinio.

