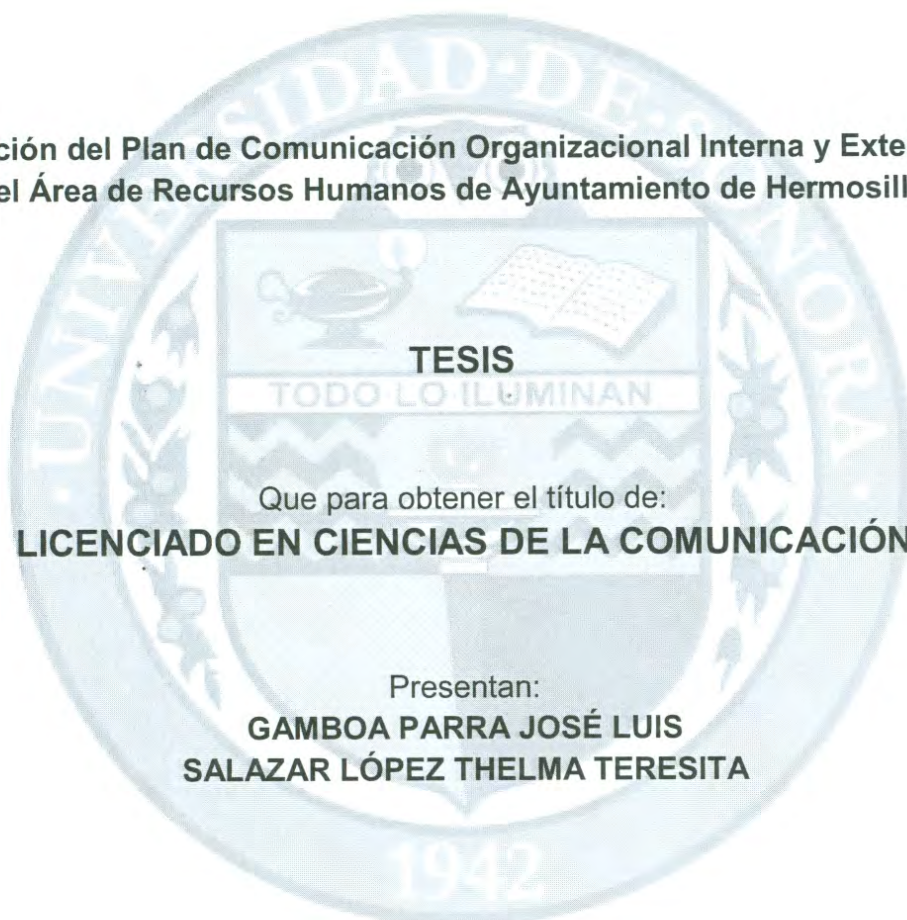


UNIVERSIDAD DE SONORA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Evaluación del Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para
el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo**



TESIS

TODO LO ILUMINAN

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presentan:

**GAMBOA PARRA JOSÉ LUIS
SALAZAR LÓPEZ THELMA TERESITA**

Asesor-Director

M.C. CARLOS GUILLERMO TENA FIGUEROA

HERMOSILLO, SONORA

DICIEMBRE 2013

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 2. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 3. Justificación..... | 4 |
| 4. Preguntas de Investigación | 5 |

Capítulo I: Contextualización del Área Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo

| | |
|--|----|
| 1.1 Antecedentes de la comunicación organizacional..... | 6 |
| 1.2 Antecedentes de la organización..... | 7 |
| 1.3 Filosofía institucional..... | 9 |
| 1.4 Organigrama de Recursos Humanos..... | 11 |
| 1.5 Área de Recursos Humanos..... | 12 |
| 1.5.1 Subdirección de nómina..... | 12 |
| 1.5.2 Departamento de selección y contratación..... | 12 |
| 1.5.3 Departamento de servicios al personal..... | 12 |
| 1.5.4 Departamento de nóminas..... | 13 |
| 1.5.5 Centro de Desarrollo Infantil..... | 13 |
| 1.5.6 Centro de Capacitación del Ayuntamiento de Hermosillo..... | 13 |

Capítulo II: Comunicación interna

| | |
|---------------------------------------|----|
| Objetivo General | 14 |
| Objetivos específicos..... | 14 |
| 2.1 Marco Teórico..... | 15 |
| 2.2 Metodología | 31 |
| 2.3 Levantamiento de Información..... | 39 |

| | |
|---|----|
| 2.4 Plan de comunicación..... | 70 |
| 2.5 Implementación..... | 73 |
| 2.5.1 Marco teórico de la implementación..... | 73 |
| 2.5.2 Metodología de la implementación..... | 75 |
| 2.5.3. Implementación de Propuestas..... | 80 |
| 2.6 Resultados de Evaluación..... | 82 |
| 2.7 Bibliografía..... | 93 |
| 2.8 Anexos..... | 95 |

Capítulo III: Comunicación externa

| | |
|---|-----|
| Objetivo General | 105 |
| Objetivos específicos..... | 105 |
| 3.1 Marco Teórico..... | 105 |
| 3.2 Metodología..... | 121 |
| 3.3 Levantamiento de Información..... | 125 |
| 3.4 Plan de Comunicación..... | 137 |
| 3.5 Implementación..... | 140 |
| 3.5.1 Marco teórico de la implementación..... | 141 |
| 3.5.2 Metodología de la implementación..... | 146 |
| 3.5.3 Implementación de propuestas..... | 148 |
| 3.6 Resultados de Evaluación..... | 151 |
| 3.7 Bibliografía..... | 197 |
| 3.8 Anexos..... | 200 |

1. Introducción

Este apartado tiene como finalidad explicar, el trabajo de comunicación que se realizó en el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, durante los tres semestres que comprende el eje de comunicación organizacional. Para iniciar, durante el semestre 2011-1 se llevó a cabo un diagnóstico de comunicación interna (capítulo 2), documentado a través de diversas herramientas metodológicas como lo fueron, encuestas, entrevistas, observaciones y diarios de campo. Se localizaron áreas de oportunidad, con las cuales se trabajó en busca de soluciones y de éstas mismas surgieron propuestas de mejora para los flujos de comunicación, dentro de las cuales destacaban; renovar mobiliario, rediseñar señalamientos y reestructurar el tablón de información. Todo esto fue presentado a los directivos para ponerlos al tanto de las inquietudes de los empleados y así poder encontrar un bien común.

Durante el semestre 2012-1, al mismo tiempo que se trabajaba en la elaboración de un plan de comunicación, basado en las propuestas aprobadas del diagnóstico de comunicación interna realizado el semestre anterior, se inició el trabajo de un diagnóstico de comunicación externa (capítulo 3), para las sub-áreas de Recursos Humanos, como lo son CECAPAH y Guardería C.D.I “Dulce Bienestar”. Para la elaboración de este diagnóstico se aplicaron encuestas tanto a alumnos de CECAPAH, como a padres de familia que se valen del servicio de guardería que el Área de RR HH les brinda a los empleados del Ayuntamiento. Al igual que en el diagnóstico anterior, en éste también se vislumbraban algunas áreas de oportunidad, para las cuales se propuso lo siguiente: rediseño de periódico mural para padres, y charlas sobre motivación para empleados del área y maestras de C.D.I., esto con el fin de generar en ellos una idea sobre motivación, que lo pudiesen aplicar a su vida diaria y laboral y así poder brindar un mejor servicio.

Por último en el semestre 2012-2, ya con el plan de comunicación surgido del diagnóstico interno elaborado, se dieron los últimos retoques al plan derivado del diagnóstico externo, y se inició con la intervención que consta de la aplicación de

las propuestas aprobadas (capítulo 4) por directivos, y se dio un lapso de un mes, tiempo que se dejaría trabajar las propuestas implementadas, para posteriormente hacer la evaluación de las mismas. Para dicha evaluación, se aplicaron encuestas, para conocer las opiniones de empleados, maestros, educadoras y padres de familia sobre las mejoras.

Cabe mencionar que para la elaboración de este trabajo se contó con la colaboración de las compañeras, Denia Jael Mora Borbón, Lizbeth Catalina López Carbajal y Lucero Guadalupe Carranza Sánchez quienes formaron parte del equipo consultor que se encargó de realizar los diagnósticos, la intervención y la evaluación en el Ayuntamiento de Hermosillo.

2. Planteamiento del problema

Hoy en día la comunicación es el proceso vital que constituye a las organizaciones, sin embargo, en la práctica profesional se reduce a un nivel operativo que consiste en la distribución de mensajes informativos y la organización de actividades.

Tomando en cuenta lo anterior se debe destacar la necesidad de tener procesos comunicativos eficientes y efectivos en las empresas, entre los empleados, jefes, y/o clientes, sobre todo para la comprensión de las tareas que habrán de realizarse en el área de trabajo, las instrucciones bien entendidas harán que los empleados trabajen de manera efectiva.

En este caso, la investigación se llevó a cabo en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, en la que a partir de la percepción de los empleados se identificaron los tipos y flujos de comunicación formal e informal que se dan en dicha área, así como el grado de confianza y motivación que los empleados perciben de su líder; por otra parte se logró conocer la identidad que tiene el empleado con la organización como uno de los indicadores de la cultura de la organización, y por último el uso de los medios de comunicación interna utilizados para el mejor funcionamiento de ésta.

Asimismo, se evaluaron los procesos comunicativos y los medios utilizados por las sub-áreas como son Centro de Capacitación del Ayuntamiento de Hermosillo CECAPAH y Guardería C.D.I "Dulce bienestar", quienes brindan servicio de capacitación y el cuidado de infantes respectivamente, para los empleados del ayuntamiento.

3. Justificación

En la actualidad, con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo. Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización. (Márquez Molina, 2004).

En ese sentido es necesario realizar diagnósticos de comunicación tanto interna como externa, en los cuales se identifiquen las áreas de oportunidad, con la finalidad de conocer los procesos de comunicación y diseñar propuestas de mejora, mismas que eventualmente puedan ser aplicadas y evaluadas.

Por lo que el propósito del presente trabajo es presentar el Plan de Comunicación Organizacional Interna y Externa para el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo y tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos de acuerdo a la intervención, donde se implementaron estrategias de comunicación, derivadas de los diagnósticos, interno y externo, realizados anteriormente.

4. Preguntas de investigación

- ¿Cómo es la eficacia de la comunicación formal e informal del área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo?
- ¿Cuál es el grado de confianza y motivación que los empleados perciben de su líder?
- ¿Cuál es la identidad organizacional que se presenta dentro de la cultura de la organización, a partir de la percepción de los empleados?
- ¿Cuál es la eficacia de los medios de comunicación interna que utiliza Recursos Humanos?

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO DE HERMOSILLO

1.1 Antecedentes de la comunicación organizacional

Para poder entender la comunicación organizacional y su relevancia, es necesario definir a la comunicación, pues como menciona Favaro *“es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad”*. Comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, permite crecer y desarrollar como grupo y organización que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida.

Una vez claro el concepto de comunicación se podrá comprender la comunicación organizacional.

Las organizaciones requieren estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

Por lo tanto Fernández (1991, p. 368) dice que *“la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo”*.

Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra

sociedad. Por todo lo anterior, en las organizaciones, los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

1.2 Antecedentes de la organización

El 9 de febrero de 1825, La Villa del Pitic fue establecida como cabecera del partido dependiente de Horcasitas. Sobre la parte oeste del poblado había huertas de naranjo (identidad de los hermosillenses, hasta la actualidad), siembra de trigo, frijol, maíz, etc.

Tiempo después, exactamente el 5 de septiembre de 1828 el nombre de La Villa del Pitic fue cambiando y se impuso el nombre de Cd. De Hermosillo, en honor al general José María González Hermosillo, quien en 1810 fue uno de los insurgentes de nuestro país.

El 13 de marzo de 1831 se constituye el estado de Sonora y Hermosillo se convierte en su capital, pero no fue sino hasta el 15 de septiembre de 1917, cuando fue expedida la nueva constitución, que la ciudad queda confirmada como sede de los poderes estatales.

Ayuntamiento: significa ayuntar, juntarse y unirse para trabajar por un objetivo o bien común. Lo forman Presidente, Regidores y Síndicos.

Historia del edificio

El edificio fue construido sobre terrenos que fueron adquiridos a manos de hacendados que vendieron sus propiedades, entre ellos: Sritas. Dolores y Tuchi Gándara, Francisco Fernández Clodoveo y Juan de Dios Castro, entre otros.

El Palacio Municipal fue inaugurado el 20 de noviembre de 1947 siendo Abelardo L. Rodríguez gobernador del estado y Roberto Romero presidente municipal.

Murales del palacio municipal

Los vistosos murales que adornan el palacio municipal fueron pintados en 1965 por el maestro Héctor Martínez Arteché, quien estudió en la academia de San Carlos en la Cd. De México, también es autor de los murales de la planta baja del palacio de gobierno y los murales de la escuela de agricultura en la Cd. de Sonora.

Esta parte del mural hace alusión a la creación del Colegio de Sonora durante el periodo del gobernador Carlos Ruiz Ortiz en 1881. Sentados aparecen Luis Emetio Torres y a su derecha Ramón Corral Verdugo. A la izquierda de Torres se encuentra el gobernador Ortiz y además aparece el Dr. Eugenio Pesqueira.

El mural que aparece sobre la pared interior lado este, se refiere a la huelga de Cananea del 01 de junio de 1906, a la izquierda del mural de la unión liberal humanidad, integrantes del partido liberal mexicano de Ricardo Flores Magón y otros integrantes de esta unión.

Escudo

El escudo del Ayuntamiento de Hermosillo fue diseñado por el Arq. Felipe Ortega y por el Dr. José Jiménez Cervantes en diciembre de 1961, fue adoptado y se convirtió en imagen oficial.

La parte principal del escudo lo forman los dos ríos, San Miguel y Sonora, que se unen para verter las aguas en la presa Abelardo L. Rodríguez. Esta confluencia dio origen al primer nombre de la Cd. de Hermosillo PITIC que en lengua pima significa la junta de dos ríos.

La franja blanca simboliza el esfuerzo de hombres en el campo. En la parte media superior se encuentra el palacio de gobierno, el cerro de la campana al

fondo y las iniciales de J.G. Jesús García héroe de Nacozari en Hermosillo. A la derecha aparece la Catedral y a la izquierda el edificio del museo y la biblioteca de la Universidad de Sonora, estos representan la religión, el poder civil y la cultura. El fondo naranja es característico de los atardeceres de esta ciudad. En la parte inferior derecha hay 7 espigas de trigo, representando la agricultura y 7 naranjas representando a la ciudad de los naranjos.

El número 7 en las sagradas escrituras representa un número cabalístico y habla sobre la buena suerte y fortuna, lo blanco representa el algodón o llamado también “oro blanco” para los hermosillenses.

De 1967 a la fecha han gobernado presidentes municipales emanados del PAN y PRI.

Como parte del programa ciudades hermanas, se cuentan con las relaciones de Irvine California desde hace 20 años y Phoenix desde hace 35.

1.3 Filosofía institucional

Misión

Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y de servicios, así como suministrar servicios de soporte, modernización y de mejora permanente, cuidando el buen uso y racionalidad en el consumo de estos recursos.

Visión

Constituye en la dependencia suministrada de los recursos humanos, materiales, equipos y servicios que requieran las dependencias para el cumplimiento de sus programas de trabajo, mediante la práctica de métodos administrativos de vanguardia, con la tecnología de punta, observando en forma

permanente el marco legal y transparencia para el ejercicio de los recursos públicos.

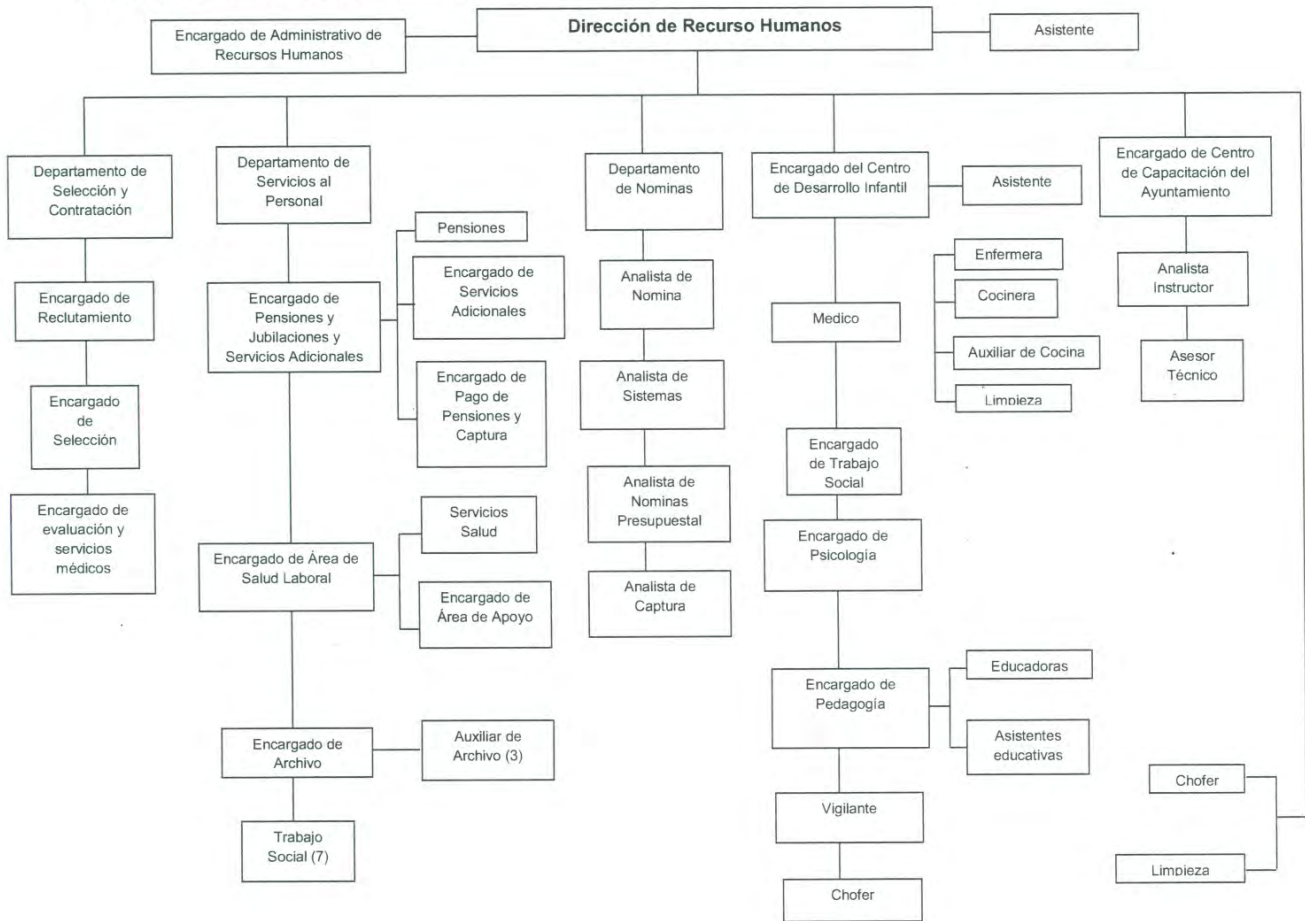
Valores

- Honestidad
- Legalidad
- Responsabilidad
- Democracia
- Libertad
- Igualdad
- Transparencia

Política de calidad

Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y de servicios, así como suministrar servicios de soporte, modernización y de mejora continua; mediante la práctica de métodos administrativos de vanguardia, con tecnología de punta observando el marco legal y la transparencia en el ejercicio de los recursos públicos, con un alto sentido de compromiso para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

1.4 Organigrama de Recursos Humanos



1.5 Área de Recursos Humanos

Objetivo:

Administrar de manera oportuna y eficiente los diferentes servicios de recursos humanos que se proporcionan a las dependencias y al personal que integra el H. Ayuntamiento, buscando una relación armónica que propicie el desarrollo y crecimiento del personal para el logro de metas y objetivos de la administración.

1.5.1 Subdirección de Nómina

Objetivo:

Supervisar las diversas nóminas que se procesan de la Administración Municipal para garantizar el pago oportuno y correcto de las mismas a los empleados municipales.

1.5.2 Departamento de Selección y Contratación.

Objetivo:

Proveer el potencial humano de calidad con conocimientos y habilidades a todas las dependencias de acuerdo al perfil requerido, para obtener la eficiencia necesaria en el puesto y la organización.

1.5.3. Departamento de Servicios al Personal.

Objetivo:

Atender, orientar y asesorar al personal sobre las prestaciones y servicios, así como los programas establecidos en las áreas social, laboral y familiar, para brindar calidad y calidez de los programas establecidos.

1.5.4 Departamento de Nóminas.

Objetivo:

Generar y supervisar las diversas nóminas que se procesan de la Administración Municipal para garantizar el pago oportuno y correcto de las mismas a los empleados municipales.

1.5.5 Centro de Desarrollo Infantil.

Objetivo:

Administrar la prestación de los servicios educativos y asistenciales en el Centro de Desarrollo Infantil, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, cumpliendo así con los programas establecidos para la prestación de dichos servicios.

1.5.6 Centro de Capacitación del Ayuntamiento de Hermosillo.

Objetivo:

Propiciar la superación personal y el desarrollo académico de los empleados municipales y sus familias, a través de los programas oficiales para adultos del sistema educativo nacional y favorecer a un mejor desempeño laboral en la optimización de los servicios otorgados a la comunidad.

Capítulo II. Comunicación Interna

Objetivo General

Realizar un diagnóstico de comunicación interna en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

Objetivos específicos

- 1) Conocer la eficacia de la comunicación formal e informal del área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.
- 2) Identificar el grado de confianza y motivación que los empleados perciben de su líder a partir de los flujos de comunicación.
- 3) Conocer a partir de la percepción de los empleados la identidad organizacional que se presenta dentro de la cultura de la organización.
- 4) Identificar la eficacia de los medios de comunicación interna que utiliza Recursos Humanos a partir de los empleados.
- 5) A partir de los resultados diseñar propuestas de mejora en las áreas de oportunidad que se presenten.

2.1 Marco Teórico

La presente investigación se desarrolla en el campo de la comunicación organizacional específicamente la comunicación interna en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, y tiene como propósito conocer el proceso de comunicación que se da en dicha área.

Según Yedigis y Weinback (2005, p.45), “el marco teórico es un proceso y un producto, un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de otro producto mayor: el reporte de investigación”. Este apartado es muy importante pues se presentan conceptos que están interrelacionados con el diagnóstico.

Para lograr lo anterior es necesario identificar los flujos de comunicación que se dan en el área así como los indicadores que influyen para que se dé la comunicación eficazmente. Es por ello que tomamos en cuenta a autores en el ámbito de la comunicación organizacional.

A continuación se describen las variables e indicadores que se desarrollaron y complementaron nuestra investigación.

Las variables que se utilizaron son: 1) comunicación interna, a partir de la eficacia de la comunicación formal e informal, los medios de comunicación y la dirección de los mensajes, otra variable es 2) liderazgo teniendo como indicadores motivación y confianza, y por último 3) cultura organizacional con identidad organizacional.

Para entender los procesos de comunicación interna que se presentan en Recursos Humanos, se requiere de la precisión de conceptos que ayuden a definir las variables que sustentan este trabajo, así como las diferentes situaciones que se presentaron para realizar la investigación.

Por lo que es importante comenzar por definir el concepto de comunicación,

La comunicación es un elemento fundamental, ya que desde tiempos inmemorables ha sido la clave que ha permitido a la humanidad exteriorizar sentimientos, pensamientos e ideas. Ahora, en la época moderna, ese sistema de comunicación ha alcanzado niveles extraordinarios, ya no existen fronteras. Además todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la información y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea.

En cuanto a la definición de Chiavenato (2009 p.305) “la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre una o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cuál convergen las personas cuando comparten ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía el mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra parte para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas”.

Partiendo del concepto de comunicación antes mencionado se derivan los siguientes conceptos claves:

2.1.1 Comunicación organizacional:

La comunicación organizacional es la que se da dentro de un grupo de personas establecidos en una organización y que se rigen por distintos tipos y flujos de comunicación que llevan a cumplir los objetivos o metas de la organización.

Sin embargo basándose en la definición de los autores Rebeil y Reséndiz (1998) donde señalan que “La comunicación Organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.

En ese sentido la comunicación organizacional es indispensable para que se lleven a cabo las actividades a realizar y con ello los objetivos planteados de la organización. En Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, las actividades de cada una de las personas que componen la organización están ligadas unas con las otras, de manera que integradas hacen productivo su sistema laboral.

Por lo señalado anteriormente en la presente investigación, se delimitó a partir de las dimensiones de la comunicación organizacional, de la cual se deriva la comunicación interna.

2.1.2 Comunicación Interna:

Gran cantidad de empresas públicas y privadas desconocen la importancia de la comunicación interna entre el personal, las autoridades y la organización general. No comprenden que más allá del grupo interdisciplinario con el que se cuenta, los resultados individuales o grupales bien comunicados, serían más exitosos; ya que con ella se llevan a cabo las relaciones entre los empleados por las cuales se transmiten los mensajes, a través de distintos medios de comunicación.

Al respecto Fernández (2002) plantea que la “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 mantenga informados, integrados y con motivación para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales”.

En el área de Recursos Humanos, los medios de comunicación se inclinan hacia las redes informales con el medio personal, este puede ser considerado tanto formal como informal, debido al manejo de la información que se da entre los empleados dentro del área; a partir del resultado de la encuesta, se puede decir que este es el medio más utilizado, como podemos ver en el cuadro 1 el 36.8% pertenece a la respuesta “personalmente”.

En este caso dentro de la comunicación interna existen redes formales e informales, las cuales son el acceso para organizarse y comunicarse; además por medio de éstas se mantienen las buenas relaciones entre los miembros.

2.1.3 Redes formales

La comunicación formal en las organizaciones es aquella que los directivos establecen para difundir la información a los empleados, ya que esta es indispensable para el flujo de comunicación que representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

Dentro de la comunicación formal se encuentran las juntas de trabajo, por eso se toma en cuenta dentro de la variable redes formales, donde los empleados dijeron que las juntas de trabajo que se llevan a cabo dentro de la organización son escasas, ya que se realizan cuando los directivos consideran que son necesarias, como se presenta en los resultados de la gráfica 4 donde el dato que destaca es el 37% con la respuesta “otros” que se refiere a “cuando se requiere”, esto mencionado es confirmado por la directiva Diana Bojórquez en la entrevista realizada, donde dice:

“no las tenemos fechadas pero procuramos hacerlas cada mes, pero no es con un día específico” (véase la pregunta 7 de la entrevista).

Al respecto, Fernández (2001 p.73) define las redes de comunicación formales de una manera más sencilla, menciona que la “red de comunicación formal es la comunicación que se establece entre los individuos del grupo impuesta por una autoridad externa”

Por otra parte, en la gráfica 5 el 53% dice que “siempre” las juntas de trabajo son efectivas, pero esto siempre y cuando se realizaran y fueran calendarizadas, ya que no tienen una fecha establecida, como dice Diana Bojórquez, dentro de la pregunta 7 se deriva otra en donde dice que las juntas “No las tenemos fechadas pero procuramos hacerlas cada mes, pero no es con un día específico”.

De acuerdo a Goldhaber (1991 p.131) dentro de esta misma definición dice que: “Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Por regla general, los mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido”

A partir de lo que dicen los autores es indispensable que las organizaciones tengan caminos de comunicación formal para el buen funcionamiento del flujo de mensajes. En Recursos Humanos la comunicación formal es la principal forma de transmisión de información internamente, por lo tanto es de suma importancia evaluar la efectividad y las preferencias de los empleados respecto a los medios que se utilizan, ya que esto se verá reflejado en la productividad de los mismos.

2.1.4 Redes informales

Para complementar a las redes formales existen las redes informales, ya que con ellas los empleados de una organización interactúan de una forma más personal, aquí no importa la jerarquía o el grupo de trabajo al que se pertenezca dentro de la organización; esta convivencia genera confianza y motivación al desempeño laboral, un lado negativo de esta redes es que en ocasiones permite que se generen rumores y chismes, que benefician poco a la organización.

Como mencionan Velazco y Nosnik (2004 p. 58) una red informal “es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella”.

En Recursos Humanos las redes informales se perciben en actividades deportivas, cumpleaños, comidas, etc., lo anterior se puede observar en la gráfica 6, donde se presenta la respuesta “siempre” como la más frecuente a la

comunicación informal con un 58%, que es la que los trabajadores consideran que beneficia a la comunicación entre ellos, aunque esta se realice en su mayoría mensualmente, como podemos ver en la gráfica 7.

Por otra parte, Fernández (2001) añade que la “red de comunicación informal es la comunicación que se establece a partir de interacción del grupo”.

Estas redes de comunicación antes mencionadas como formales e informales frecuentemente se dan a través de medios de comunicación, en donde el concepto se define a continuación.

2.1.5 Medios de Comunicación:

Los medios de comunicación son un conjunto de habilidades y capacidades para comunicar, están conformados por los medios que utiliza el hombre como lo son: computadora, televisión o cualquier otro medio electrónico; también haciendo uso de la habilidad que se tienen para expresar aquello que se necesite transmitir.

Agregando a lo anterior, Goldhaber (1991) dice que “existen diversas maneras de clasificar dichos medios se dividen en 2: a) hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadora, teléfono y radio, por ejemplo, y b) software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo, cartas, memorandos, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas institucionales, etc.”

Existe una variedad de medios de comunicación, dentro del Área de Recursos Humanos donde el considerado como el más utilizado y más efectivo es la comunicación “personal” como el medio que tienen para comunicarse con su jefe. Esta coincidencia se puede observar en los cuadros 1, 2 y 3.

En cuanto a la directora Diana Bojorquez menciona en la pregunta 22, que *“Son los mismos medios para todos, ya sea entre directivo y empleado, o empleado a empleado, pues lo más utilizado si tú quieres que de evidencia pues es el oficio, pero si quieres decirle algo rápido lo dices de palabra; yo uso mucho el correo electrónico, pero formalmente entre directores de área el oficio”*.

A partir de lo anterior se puede decir que las formas de comunicarse a través de los medios varían dependiendo de las necesidades de las actividades que se vayan a desarrollar, si bien estos mensajes son por medio de direcciones verticales u horizontales como se verá continuación.

2.1.6 Dirección de los Mensajes:

La comunicación dentro de una organización fluye en varias direcciones, ya sea de forma ascendente, descendente u horizontal, de manera que la información circula según el puesto y/o la jerarquía de la organización, para llegar a obtener las metas en conjunto de directivos y subordinados.

Los autores Robbins y Judge (2009, p. 353), se refieren a la dirección de los mensajes como la dirección de la comunicación, misma que definen como “la comunicación que fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo”.

En la presente investigación uno de los propósitos fue identificar y conocer los tipos de comunicación que se dan en la organización, ya que a partir de ellas si se implementan adecuadamente la comunicación será clara y precisa teniendo satisfactoriamente un clima laboral dentro de la organización. A continuación se describen estos tipos de comunicación.

2.1.6.1 Comunicación Ascendente:

Anteriormente se mencionó los tres tipos de dirección, en este caso se revisó la comunicación hacia arriba (ascendente), donde Chiavenato (2009) la define como “los mensajes que influyen de los niveles más bajos a los altos de la jerarquía organizacional”.

Por otra parte, Robbins y Judge, (2009, p. 354) plantean de una manera más completa que “la comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para tener ideas de cómo mejorar las cosas”.

Agregando lo anterior la comunicación ascendente permite saber lo que pasa de los escalones más bajos hacia los más altos de la jerarquía dentro de una organización; en el caso de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, este tipo de comunicación sirve para conocer el desempeño del empleado, medir la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

En la gráfica 8, se preguntó, cómo se percibe la comunicación con sus superiores dentro de Recursos Humanos y en la cual respondieron “excelente” con un 52%. Aunado a esto, un 73.7% coinciden en que dicha comunicación con sus superiores es de forma “personal”, como lo indica el cuadro jerárquicamente ordenado 4, es decir que la comunicación es excelente por el hecho de que se realiza de manera directa.

Pero la comunicación ascendente no es la única dirección fundamental para los procesos de comunicación, sino también va de la mano con la comunicación descendente.

2.1.6.2 Comunicación Descendente:

La comunicación descendente es la comunicación que se da de parte del jefe o superior para con sus subordinados, y es de suma importancia que esta comunicación se dé, para que el empleado sienta la confianza y seguridad de poder comunicarse con su dirigente. Dentro del área de recursos humanos se puede percibir que este tipo de comunicación se da por varios medios, tales como; teléfono, correo electrónico y de manera personal, siendo esta última la más frecuente.

En otras palabras, Chiavenato (2009) dice que “Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de política y procedimientos”.

En este caso, los empleados coinciden que la información que reciben, es “siempre” suficiente para realizar sus labores, todo esto expresado con un 47% que se observa en la gráfica 9. Por otra parte, dijeron que el medio más utilizado por su jefe para comunicarse con ellos, es la comunicación personal, que representa un 71.1% dentro del cuadro jerárquico 5.

Aunado a esto, uno de los propósitos de la comunicación descendente, es proporcionar instrucciones suficientes y específicas de trabajo, este debe de traer consigo claridad en el mensaje para poder tener efectividad, por ejemplo en Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo la directora tiene suficiente empatía con sus empleados proporcionándoles información correcta y motivándolos a realizar sus actividades.

También Chiavenato (2009) dice que “la comunicación ascendente y descendente se da dentro de una dirección vertical, es por eso que a estas dos se les denomina comunicación vertical”.

2.1.6.3 Comunicación horizontal:

La comunicación horizontal, también es un tipo de dirección de mensajes que de igual manera influye en los procesos comunicativos y de la misma importancia que los demás, solo que en este caso la comunicación es entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.

Reforzando lo anterior, Chiavenato (2009) menciona que la comunicación horizontal es “el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, si no también solicitar actividades de apoyo y coordinación”, es decir, la comunicación horizontal no solo es el hecho de informar sino que también es la búsqueda de organización para realizar los objetivos planteados.

Tomando en cuenta lo que Chiavenato dice, y según la respuesta de los encuestados, en Recursos Humanos si existe una coordinación entre los jefes o directores de área, ya que el 45% del total, coincide en que siempre existe tal coordinación, tal como lo muestra la gráfica 10.

Existen diversos grupos dentro de un mismo nivel jerárquico, pero a pesar de que se encuentran en el mismo nivel siempre existe un miembro que sobresale para representar a sus colegas; para que el trabajo en ese equipo funcione es necesario que dicha persona presente un nivel de liderazgo alto.

2.1.7 Liderazgo:

Dentro de los grupos de trabajo existe una autoridad que coordina las actividades a realizar, según Fernández (2002 p.84) el liderazgo es “Una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de comunicación, hacia el logro de una o varias metas específicas. El líder es la persona que ejerce esta influencia interpersonal”.

Por otra parte, Rebeil (Año p. 202), dice que liderazgo es también la “Capacidad de persuasión y de motivación para que otros realicen las tareas que uno les encomienda. Comprensión global del negocio, capacidad de conjuntar a los poderdantes”, es decir, que liderazgo es la capacidad que un individuo tiene para persuadir y motivar para que otras personas realicen las tareas u obligaciones que éste les dicte o encomiende.

Con estas definiciones se puede establecer que, en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo existen varios líderes, que en este caso son los encargados de cada departamento, quienes se encargan de decidir las tareas que se llevaran a cabo, y también de dar esa información a los subordinados para que lleven a cabo sus labores. Del liderazgo se desprende un indicador que es la motivación, ésta se presenta a través de la atención que le pone la persona que se encuentra al frente de los subordinados, una de las formas en que es representado es cuando se le pone atención al empleado tanto en asuntos personales, como laborales y su jefe trata de apoyarlo en la solución del problema que se le presente, para la satisfacción de ambos.

2.1.7.1 Motivación:

La motivación es el impulso que se le da al empleado para que realice eficazmente sus actividades y que estas sean útiles para la empresa, como bien dice, David (2003) la motivación es “el proceso de influir en las personas para

lograr objetivos específicos, explica porque algunas personas trabajan con empeño”.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009, p. 175) definen a la “motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. Ésta se le va dando al empleado por el esfuerzo que realiza en sus actividades diarias, con el fin de que se sienta cómodo al realizar sus actividades en la organización y pueda identificarse con ella.

Para este indicador, la gráfica 13 muestra que en el área de recursos humanos, un 39% del total de encuestados cree que la motivación que reciben es satisfactoria para el desempeño de sus labores, lo cual coincide con lo que dicen los autores, acerca de los incentivos y la relevancia que estos tienen para la consecución de los objetivos.

2.1.7.2 Confianza:

La motivación está encaminada a la obtención de confianza para realizar las tareas, ya que ésta se origina con el tiempo y permite sentir seguridad al momento de hacer cualquier actividad, como menciona Robbins (2004, P.336) “La confianza es la esperanza positiva de que otra persona se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Los dos elementos más importantes de nuestra definición son que implica familiaridad y riesgo. La confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia. Tarda en formarse; se fortalece gradualmente y se acumula”.

Con base en lo que menciona Stephen P. Robbins, se puede inferir que existe confianza en Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, cuando los empleados tienen problemas laborales, ellos se apoyan en las diferentes situaciones que se presentan. Dentro de la organización los empleados

consideran que tienen confianza en las ordenes de su jefe como se puede ver reflejado en la gráfica 15 con un 74% dicen los empleados que “siempre” confían en lo que le dicen sus directivos.

La confianza que siente el empleado de una organización, se podrá reflejar a partir de la cultura organizacional y transmitirla a personas externas de la empresa.

2.1.8 La cultura organizacional:

Seguidamente, Rebeil y Reséndiz, (1998), dicen que “la cultura organizacional es la base en la estructura de cualquier empresa ya que gracias a ésta una empresa se diferencia de otra y de acuerdo a sus lineamientos orienta a los ejecutivos a la toma de decisiones”.

De modo que, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La identidad organizacional, parte de la cultura de la organización para que el individuo que pertenece a esta se sienta conectado con ella y se pueda reflejar una identidad individuo-organización. Para entender un poco más este indicador a continuación se da una definición del mismo.

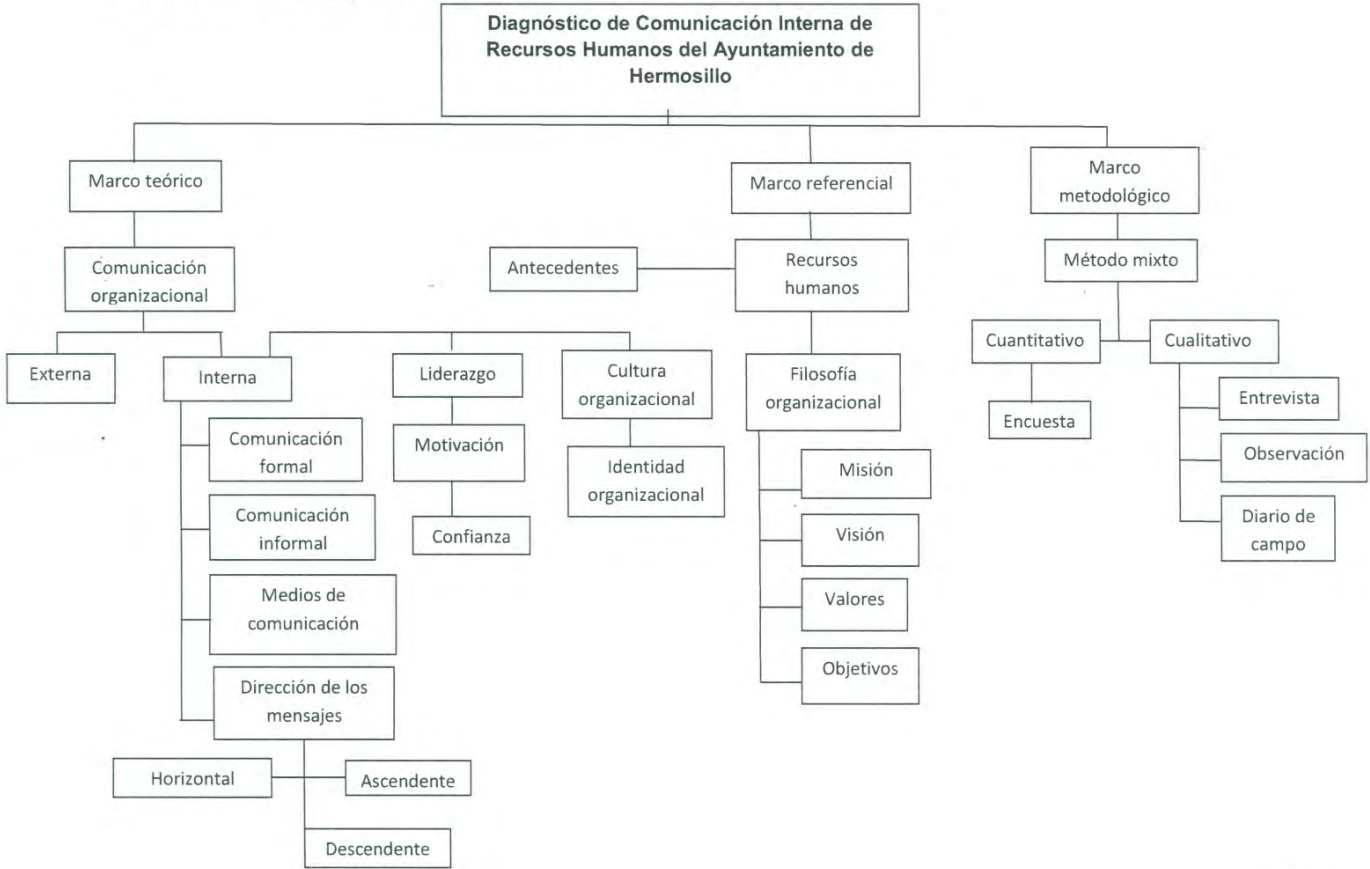
2.1.8.1 Identidad Organizacional:

La identidad organizacional, es cuando el empleado se siente identificado con la organización, por los valores, costumbres y políticas que las organizaciones tienen, como dice, Diamond (1993, p.) la “Identidad organizacional específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado

no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional”.

Es decir, la identidad organizacional se refleja en las actividades del área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo cuando los miembros tienen actitudes positivas, como el hecho de decir a sus amigos que se siente orgullosos de trabajar en esta área como se muestra en la gráfica 17 que los empleados reflejan con un 90% que “siempre” lo hacen; además de sentirse comprometido “siempre” con el área que laboran con el 92% y esto se puede observar en la gráfica 18.

5. Marco teórico conceptual metodológico



2.2 Metodología

En este apartado se expone la metodología utilizada en la investigación que se realizó el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo. Este estudio es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las características y los perfiles de personas o grupos, es decir, medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos conceptos o componentes del fenómeno investigado.

Apoyándose en Danhke (1989), el cual sostiene que *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”*

También Namakfroosh, (2001 p.91) menciona que la investigación descriptiva *“es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas”*.

Ésta investigación es de enfoque mixto, es decir tanto cualitativo como cuantitativo, ya que considera varios aspectos de la comunicación interna en el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo. En este diagnóstico se recolectaron datos sobre las siguientes variables e indicadores: 1) comunicación interna: comunicación formal e informal, medios de comunicación y dirección de los mensajes, 2) liderazgo: motivación y confianza, 3) cultura organizacional: identidad organizacional.

Agregando a lo anterior Sampieri, Fernández y Baptista (2006 p.755) dicen que el método mixto *“es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o serie de investigación para responder a un planteamiento del problema; puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema”*.

De igual modo los autores antes mencionados señalan que (2006 p. 21): “La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aportan un punto de vista “Fresco, natural, y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.”

Para la recogida de información se utilizaron como instrumentos de recolección de datos las técnicas de observación, el diario de campo, la entrevista y la encuesta; dichos métodos dan un aporte para la solución del planteamiento del problema. A continuación se presenta una definición de estas herramientas.

Cualitativos:

*** Observación:**

En las observaciones realizadas en el Área de Recursos Humanos, se perciben los sucesos en el contexto laboral de la organización, con el fin de conocer los flujos de comunicación entre los trabajadores y además, las relaciones humanas que se presentan.

De acuerdo a los autores antes mencionados (2006 p.587) “en la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver (lo cual hacemos cotidianamente). La “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos. Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son: a) explorar

ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnell, 1997), b) describir comunidades, contextos o ambientes (Patton, 1980), c) comprender procesos (Jorgensen, 1989), d) identificar problemas (Grinnell, 1997) y e) generar hipótesis para futuros estudios”.

***Diario de campo:**

Al momento de realizar las observaciones, éstas se transcriben en el diario de campo, en el cual se anota cada detalle de lo que sucedía en el área de Recursos Humanos.

Tal como lo menciona Hernández, el diario de campo también llamado bitácora de análisis, “tiene la función de documentar el procedimiento de análisis y las propias reacciones del investigador al proceso. Las notas nos ayudan a identificar unidades y categorías de significado. Es una estrategia útil para organizar los procedimientos analíticos. La bitácora se escribe diariamente (anotando la fecha) y cada investigador sigue su propio sistema para llenarla.

*** Entrevista:**

Se realizó una entrevista a la directora del área, en la cual se incluyeron 36 preguntas donde se abordaron temas como: flujos de comunicación, liderazgo y clima laboral. A partir de ésta se diseñó la encuesta con el fin de complementar la información que se brindó por parte de la directiva.

Por consiguiente Ferrer (1995 p.) explica que la entrevista “es una manera de tener vistas y sentimientos privados. La información recopilada suele suministrar la base principal para la agenda de la reunión. El propósito de la entrevista es explorar las maneras en que el grupo puede ser más efectivo, descubren las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos

puntos: claridad de las metas individuales y grupales, impacto del estilo gerencial y asuntos personales jamás manifestados”.

Cuantitativos:

*** Encuesta:**

Se aplicó un cuestionario con un total de 19 reactivos, que tenían respuestas de opción múltiple con evaluación del tipo de escala Likert. En la cual también se incluyeron cinco reactivos que sugerían ordenar de mayor a menor importancia las respuestas, donde 1 fue el mayor y 5 el valor menor.

“La encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Hernández, Fernández y Baptista (2006 p.310).

La metodología utilizada para este diagnóstico fue mixta, ya que se emplearon técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, es decir se dio uso a la entrevista, observación y a la encuesta, para la obtención de los resultados.

La muestra a la que se le aplicó la encuesta, fue un total de 38 trabajadores, durante los días 26, 27, 28 y 31 de octubre del año en curso. La encuesta arrojó resultados que aportaron información para poder medir la efectividad de la comunicación interna en el Área de Recursos Humanos. Esto con el objetivo general de realizar un diagnóstico de comunicación interna, con el fin de conocer la eficacia de la comunicación formal e informal, al igual que la cultura organizacional y efectividad de los medios de comunicación.

Las variables que se desprenden a partir de los objetivos específicos son:

Comunicación Interna:

nominas ubicados dentro del Palacio Municipal, los otros dos departamentos guardería y CECAPAH se encuentran situados en dos direcciones distintas.

Una vez obtenido el universo se selecciona la muestra a la que se le aplica el cuestionario diseñado para la recolección de datos, como menciona Leslie Kish (1972, 28) *“el muestreo aleatorio simple son los elementos de la muestra que se eligen al azar, directamente y en una sola etapa. En la práctica, equivale en sacar al azar del censo de la población objeto del estudio, los elementos que van a formar parte de la muestra. Para esa selección al azar, se usan las tablas de números aleatorios. El muestreo aleatorio simple se aplica fundamentalmente en poblaciones pequeñas y plenamente identificables”*.

Tomando en cuenta lo anterior se aplicó un muestreo aleatorio simple, ya que el número de personas que integran el Área de Recursos Humanos son 94, de los cuales 22 personas se desempeñan como comisionados y no se les considero para la aplicación del instrumento ya que se encuentran laborando en otras dependencias, sin dejar de pertenecer al Área de Recursos Humanos. Las personas tomadas en cuenta para la selección del muestreo fueron 72 en total.

El instrumento (ver anexo 2 p.101) se aplicó durante los días 26, 27, 28 y 31 de octubre a los empleados del área, aplicando un total de 38 encuestas repartidas en:

| Área de trabajo | N° total de trabajadores | N° de encuestas aplicadas |
|------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Recursos Humanos | 37 | 18 |
| Guardería | 30 | 15 |
| CECAPAH | 5 | 5 |

| | | |
|--------------|-----------|-----------|
| Comisionados | 22 | 0 |
| Total | 94 | 38 |

Fuente: elaboración propia: Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Cuadro de variables

Asimismo, se definieron las siguientes variables e indicadores como factores claves para la construcción del instrumento metodológico con el que se realizó el diagnóstico en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

| Dimensión | Variables | Indicadores | Preguntas |
|------------------------------------|-----------------------------|---|---|
| Comunicación Organizacional | Comunicación Interna | - Efectividad de la Comunicación formal | Pregunta 8. Pregunta 9. |
| | | -Efectividad de la Comunicación informal | Pregunta 16. Pregunta 17. |
| | | -Medios de comunicación más efectivos | Pregunta 1. Pregunta 2. Pregunta 5. |
| | | -Dirección de los mensajes: Ascendente | Pregunta 3. Pregunta 6. |
| | | Descendente | Pregunta 4,7. |
| | | Horizontal | Pregunta 12. |

| | | | |
|--|-------------------------------|---------------------------|---------------------|
| | Liderazgo | -Motivación | Pregunta 10, 11,15. |
| | | -Confianza | Pregunta 13,14. |
| | Cultura Organizacional | -Identidad organizacional | Pregunta 18,19. |

Fuente: elaboración propia: Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011.

Contexto y sujeto

Esta investigación se ubica en el contexto del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, que se divide en tres departamentos:

- Recursos Humanos dentro del Palacio Municipal: Blvd. Hidalgo y Comonfort, Col. Centenario
- CECAPAH: Blvd. Vildosola N° 80 y Avenida 1ro de Mayo
- Guardería C.D.I. Dulce Bienestar: Israel González y 102 Col. Modelo

El Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo cuenta con un total de 94 personas, estas no solo se encuentra laborando en el palacio municipal sino también con dos departamentos fuera de éste, uno de ellos es el centro de capacitación CECAPAH contando con 5 personas, otro es la guardería C.D.I Dulce Bienestar con 30 personas, 37 están ubicados dentro del mismo palacio municipal y los 22 restantes son comisionados.

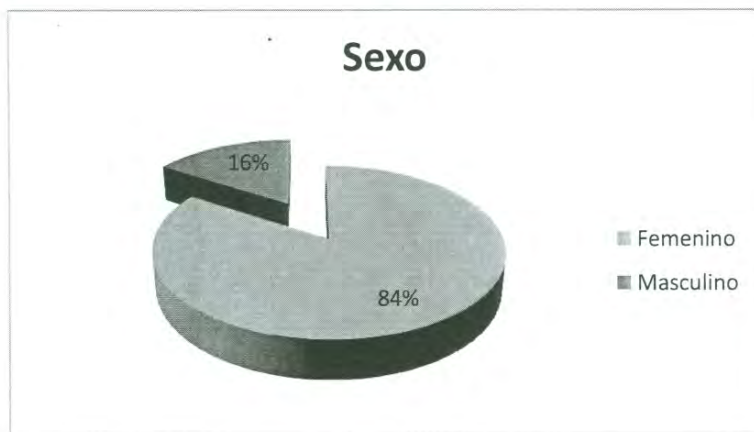
2.3 Levantamiento de Información del Diagnóstico de Comunicación Interna

El presente capítulo muestra los resultados del diagnóstico de comunicación interna, obtenidos a partir de las encuestas, que fueron aplicadas a los trabajadores del Área de Recurso Humanos. Los resultados están presentados en gráficas y cuadros jerárquicamente ordenados, las cuales se encuentran por variables con su respectiva interpretación.

Datos Socio demográficos

En cuanto a la importancia de identificar el género en la organización, su propósito fue solo corroborar cuantos hombres y cuantas mujeres laboran en el Área de Recursos Humanos. Esto representado con un 84% femenino y 16% masculino.

Gráfica #1



Fuente:

Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Área de trabajo

El personal del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo está repartido de la siguiente manera: la mayor parte de los trabajadores se encuentran en el Palacio Municipal y representan el 47%, el resto se dividen entre guardería C.D.I. Dulce Bienestar y CECAPAH que representan el 40% y 13% respectivamente.

Gráfica #2



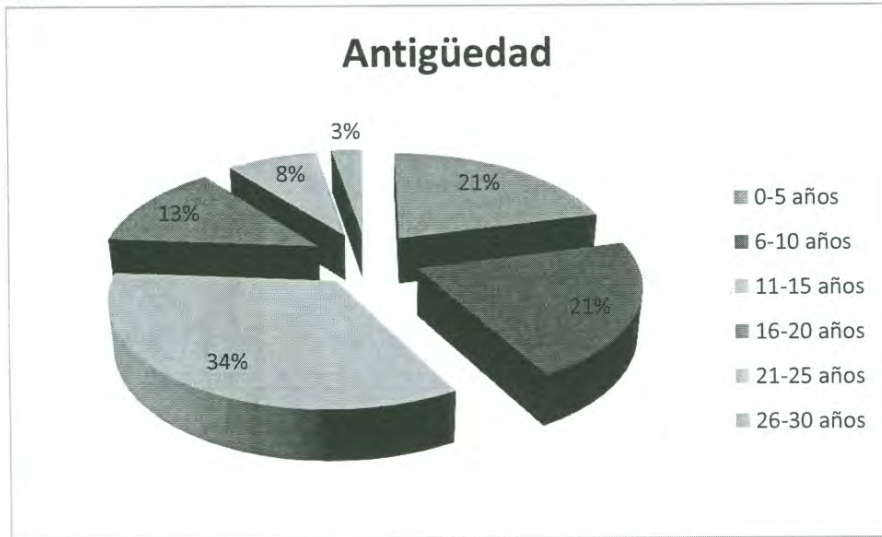
Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Antigüedad

Se tomó en cuenta antigüedad para medir el grado de pertenencia y posible identidad, esto a partir de los años que tuviera el trabajador en la organización, a mayor antigüedad, mayor identidad, ya que el empleado se puede sentir con más identificación.

La gráfica muestra que el rango de antigüedad en la organización con mayor porcentaje fue de “11-15 años” con 34%, seguido de “6-10 años” con 21% a la par con el rango de “0-5 años”, dejando el 13% a “16-20 años”, el 8% “21-25 años”, y el porcentaje más bajo corresponde al 3% con “26-30 años”.

Gráfica #3



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

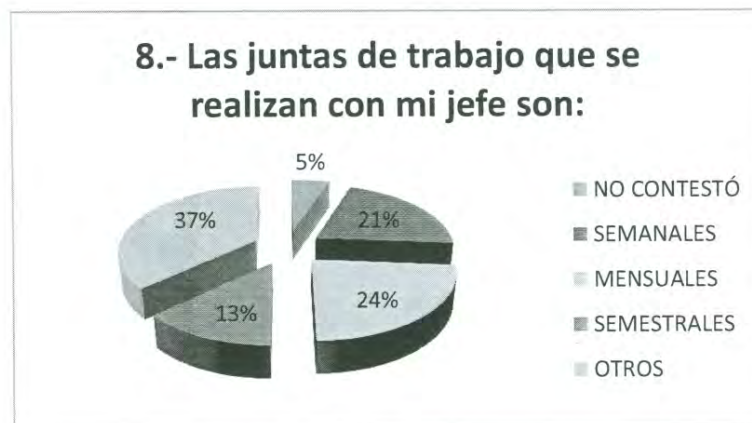
2.3.1 Variable: Comunicación interna

2.3.1.1 Indicador: Efectividad de la comunicación formal

a) Frecuencia de juntas de trabajo

Para conocer la efectividad de la comunicación formal en la organización del ayuntamiento se le preguntó a los empleados si tenían reuniones para darles información en el Área de Recursos Humanos, la respuesta más sobresaliente indica una disparidad en los resultados, ya que ésta da un 37% con la categoría “otros”, siendo esta “cuando se requiere”, en contraste a ésta se encuentra la categoría “juntas semanales” con el 21% encontrando una falta de coordinación entre los empleados, teniendo “juntas semestrales” con 13% y el 24% con las respuestas “mensuales” y un 5% “no contestó”.

Gráfica #4



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Las encuestas muestran que el Área de Recursos Humanos no tiene una secuencia con respecto a las juntas que se realizan, debido a que los resultados

Los resultados muestran que las juntas de trabajo siempre son efectivas, En este caso, la mayoría los trabajadores consideran que si se realizaran las juntas de trabajo estas fueran efectivas y beneficiosas para el area.

Al respecto, Fernández Collado (2001 p.73) define las redes de comunicación formales de una manera más sencilla, menciona que la *“red de comunicación formal es la comunicación que se establece entre los individuos del grupo impuesta por una autoridad externa”*

Con la definición del autor, podemos entender que las juntas de trabajo son un medio de comunicación formal, por el cual se puede transmitir información importante para los empleados, mismo que se establece por los directivos, en caso de ser requerido.

Como conclusión de la efectividad de la comunicación formal, las juntas con los directivos, no tienen una fecha establecida, sino que se realizan cuando se requiere, por otra parte el personal considera que estas deben de ser calendarizadas y constantes. En la mayoría de las encuestas aplicadas, los empleados seleccionaban la respuesta que consideraban adecuada y mencionaron en la respuesta “otros” que “si se realizaran fueran efectivas”.

2.3.1.2 Indicador: Efectividad de la comunicación informal

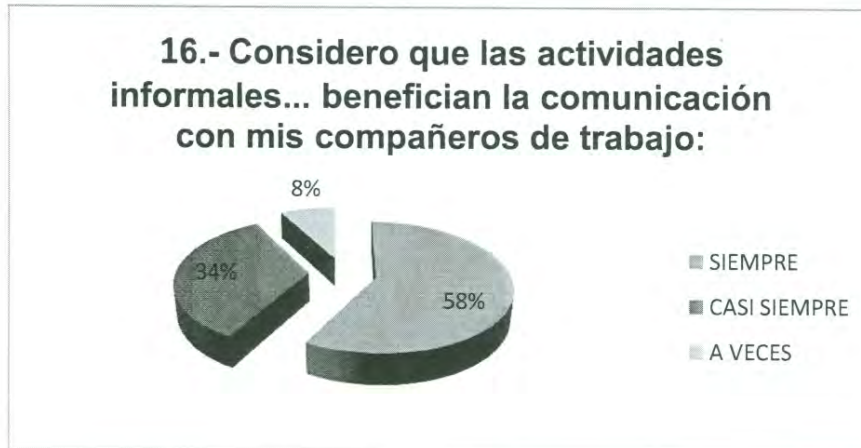
A) Efectividad actividades informales

En las organizaciones, la comunicación informal es el tipo de información que utiliza canales no oficiales por ejemplo, la reunión alrededor del garrafón de agua, encuentros en los pasillos o cualquier otro tipo de actividades de convivencia. Dichas actividades crean un vínculo entre los trabajadores favoreciendo así la comunicación entre los empleados. Es por esto que es importante conocer si las actividades benefician la comunicación.

En Recursos Humanos los empleados consideran que las actividades informales son benéficas para la comunicación entre ellos, esto basándose en la

respuesta “siempre” correspondiente al 58%, mientras que la respuesta “casi siempre” tiene un 34%, dejando solo con el 8% a “a veces”.

Gráfica #6



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Los empleados del Área de Recurso Humanos consideran que las actividades extra oficiales siempre son benéficas para la comunicación entre ellos, ya que esto facilita la comunicación entre el jefe y subordinado.

Por otra parte, Fernández Collado (2001) añade que la “*red de comunicación informal es la comunicación que se establece a partir de interacción del grupo*”.

Reforzando lo anterior con lo que dice Fernández Collado, las actividades informales son importantes, porque no sólo mejora la comunicación entre ellos, sino que crea integración de grupo, haciendo las labores amenas y más llevaderas.

B) Frecuencia de las actividades informales (culturales, deportivas y sociales)

En vista de que para los empleados es benéfico que se realicen actividades informales, tales como cumpleaños, eventos deportivos, baby shower y otras actividades sociales, por ello es importante conocer con qué frecuencia se realizan estos eventos. Es por esto que se incluyó este indicador

En Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, se refleja que las actividades se realizan “mensualmente” llevándose el mayor porcentaje con un 76%, el 10% “no contestó”, mientras que el 8% dijo que eran diarias, dejando con el 3% a las actividades quincenales y anuales; durante la aplicación del instrumento algunos empleados de la organización comentaban que “cuando alguien cumple años se le decora su lugar de trabajo y a fin de mes se les realiza un festejo a los cumpleañoseros del mes”.

Gráfica #7



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

La frecuencia con la que se realizan las actividades informales, es importante porque los empleados coinciden que éstas son efectivas, tomando en cuenta que se hacen mensualmente según los trabajadores, se podría creer que con una mayor frecuencia serían aún más efectivas. Es importante mantener actividades de convivencia, sin tomar en cuenta el puesto, para establecer una relación ya que como mencionan Velazco y Nosnik (2004 p. 58) una red informal *“es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella”*.

El personal de recursos humanos como conclusión consideran que los eventos informales tienden a ser beneficios para la comunicación entre los individuos que conforman cada departamento, ya que creen obtener una mejor convivencia laboral.

2.3. 1.3 Indicador: Medios de comunicación

A) Medios de comunicación más utilizados

Los medios de comunicación, juegan un rol importante dentro de una organización, porque a través de ellos fluye la comunicación, que permite el desarrollo de las actividades dentro de la misma. Es por esto que es importante conocer cuáles son los medios más utilizados de la organización estudiada.

En cuanto al área de Recursos Humanos la mayoría de los empleados coinciden en que el medio más utilizado es comunicarse de manera “personal”, esto se refleja en un 36.8% del total de personas encuestadas, dejando con un 7.9% a “otros” que corresponde al “periódico mural”; por medio de las observaciones realizadas en la bitácora de análisis, se identificó que las notificaciones e indicaciones a los empleados de la guardería se realizan por este medio.

Cuadro #1

1. Considero que los medios de comunicación que más se utilizan en el área son:

| | Recuento | % de respuestas de la columna |
|--|----------|-------------------------------|
| medioutilizado p.1.1. Medio Comunicación Utilizado: Oficio | 7 | 18.4% |
| p.1.2. Medio Comunicación Utilizado: Correo | 9 | 23.7% |
| p.1.3. Medio Comunicación Utilizado: Memorándum | 0 | .0% |
| p.1.4. Medio Comunicación Utilizado: Personal | 14 | 36.8% |
| p.1.5. Medio Comunicación Utilizado: Teléfono | 5 | 13.2% |
| p.1.6. Medio Comunicación Utilizado: Otros | 3 | 7.9% |

Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Con base en los resultados, se puede observar, que dentro de la organización existen varios medios de los cuales se hace uso, el correo es uno de ellos, sin embargo el medio que más se utiliza es la comunicación personal, es decir, cara a cara.

Agregando a lo anterior, Goldhaber (1991) dice que *“existen diversas maneras de clasificar dichos medios se dividen en 2: a) hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadora, teléfono y radio, por ejemplo, y b) software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo, cartas, memorandos, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas institucionales, etc.”*

B) Medios de comunicación eficaces

Los medios de comunicación hacen que las actividades dentro una organización sean más prácticas y el trabajo sea más eficiente. Por esto es importante conocer cuales medios son los que consideran más eficaces dentro de la organización.

En esta tabla se muestra la importancia que se le ha dado a los medios utilizados actualmente para la eficacia del desarrollo del trabajo en Recursos Humanos, esto con el fin de compararlo con el medio de mayor preferencia de los empleados, que son quienes recibirán los mensajes enviados.

El 57.9% considera que el medio más eficaz para el flujo de mensajes es el medio "personal", siguiendo con el "correo electrónico" con el 21.1%, y un 15% para el "oficio", siendo estos los medios más considerados por los empleados para el desarrollo de sus actividades, por último el "teléfono" con un 5.3%.

Cuadro #2

2. Considero que los medios de comunicación más eficaces para el desarrollo de mi trabajo en el área son:

| | | Recuento | % de respuestas de la columna |
|-------------|--|----------|-------------------------------|
| medioeficaz | p.2.1. Medio Comunicación Eficaz: Oficio | 6 | 15.8% |
| | p.2.2. Medio Comunicación Eficaz: Correo | 8 | 21.1% |
| | p.2.3. Medio Comunicación Eficaz: Memorandum | 0 | .0% |
| | p.2.4. Medio Comunicación Eficaz: Personal | 22 | 57.9% |
| | p.2.5. Medio Comunicación Eficaz: Teléfono | 2 | 5.3% |
| | p.2.6. Medio Comunicación Eficaz: Otros | 0 | .0% |

Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

En este punto es notable la ventaja que tiene la comunicación personal, sobre los otros medios que se utilizan dentro de la organización, ya que los

empleados concideran que es la interaccion cara a cara, es la vía mas eficaz para el desarrollo de su trabajo.

Agregando a lo anterior, Goldhaber (1991) dice que *“existen diversas maneras de clasificar dichos medios se dividen en 2: a) hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadora, teléfono y radio, por ejemplo, y b) software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo, cartas, memorandos, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas institucionales, etc.”*

Es indudable que los medios de comunicación tienen que ser eficientes porque representan el canal que se sigue en el proceso de comunicación y es lo que va a permitir que el mensaje llegue a su destino y pueda ser comprendido; en este caso por parte de los empleados.

C) Medios de comunicación efectivos

La información que se envía para la realización de actividades es importante, como también lo es el medio por que se transmite. Por esta razón es relevante conocer la preferencia de los empleados del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento, con respecto a los medios para recibir indicaciones resalta el medio personalmente con 63.2% como el porcentaje más alto y periódico mural como uno de los más bajos con el 5.3%.

Cuadro #3

5. Considero que los medios más efectivos por los que recibo las indicaciones para realizar mis actividades son:

| | Recuento | % de respuestas de la columna |
|---|----------|-------------------------------|
| medioidicación p.5.1. Medios Efectivos Indicaciones: Juntas | 5 | 13.2% |
| p.5.2. Medios Efectivos Indicaciones: Periódico Mural | 2 | 5.3% |
| p.5.3. Medios Efectivos Indicaciones: Correo | 6 | 15.8% |
| p.5.4. Medios Efectivos Indicaciones: Personalmente | 24 | 63.2% |
| p.5.5. Medios Efectivos Indicaciones: Otros | 1 | 2.6% |

Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Los medios que se utilizan en Recursos Humanos son variados, sin embargo los resultados arrojaron que los trabajadores de RR.HH. considera que el medio mas efectivo por el cual reciben las indicaciones es el personal .

Según Goldhaber (1991) *“existen diversas maneras de clasificar dichos medios se dividen en 2: a) hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadora, teléfono y radio, por ejemplo, y b) software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo, cartas, memorandos, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas institucionales, etc.”*

Como conclusión, existe coherencia entre lo que el personal considera como medio más utilizado, el más eficaz, y el más efectivo, en cuanto a indicaciones se refiere, obteniendo estos tres puntos, mayor frecuencia, sobre el total de encuestados. El medio del cual estamos hablando es personalmente.

Resultó de suma importancia encontrar en la organización los medios que utilizan y sobre todo si éstos son eficientes para el trabajo que desempeñan. Fue

por esto que se buscó cuáles son los medios que utilizan dentro de Recursos Humanos y cuáles son los que los empleados prefieren, de acuerdo al tipo de trabajo que realizan.

2.3.1.4 Indicador: Dirección de los mensajes - Ascendente

A) Comunicación con los superiores

En las organizaciones la comunicación empleado-jefe es de suma importancia, pues debe existir un lazo entre estos, para la consecución de metas en común, y es aquí donde radica la relevancia de la siguiente pregunta.

La percepción de los empleados con referencia a la comunicación que tienen con sus superiores es “excelente” con un 52%, mientras que “buena” con un 37%, y solo el 8% dijo que era regular, esto dice que en la organización la comunicación con los superiores es buena, ya que la mayoría de los datos son positivos y están ubicados en las respuestas “excelente” y “buena”.

Gráfica #8



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Como ya se mencionó anteriormente, la comunicación es parte importante dentro de una organización, y en este apartado los resultados de las encuestas fueron positivos, ya que los trabajadores de Recursos Humanos creen que la comunicación con sus superiores es excelente, y esto tendrá su aporte en la obtención de logros, ya que como dicen Robbins y Judge, (2009, p. 354) de una manera más completa que *“la comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas”*.

B) Medios utilizados para comunicar al jefe

Ya que se estableció que los empleados consideran excelente la comunicación con sus jefes, es importante conocer los medios por los cuales se dirigen a ellos. Es por esto que se incluyó esta pregunta.

En el Área de Recursos Humanos existen varios medios de comunicación, de los cuales se busca destacar los medios que más utilizan para comunicarse con su superior, siendo de nuevo “personalmente” el medio que sobresale con 73.7%, en segundo término tenemos el “correo electrónico” con un 15.8%, dejando como el menos utilizado al “teléfono” con un 10.5%. Este dato indica que los empleados de la organización consideran que es más eficiente la comunicación con su superior cuando se trata de manera personal.

Cuadro #4

6. Los medios que utilizo para comunicarme con mi jefe son:

| | Recuento | % de respuestas de la columna |
|---|----------|-------------------------------|
| mediosconjefe p.6.1. Medios Comunicación Jefe: Correo | 6 | 15.8% |
| p.6.2. Medios Comunicación Jefe: Teléfono | 4 | 10.5% |
| p.6.3. Medios Comunicación Jefe: Oficios | 0 | .0% |
| p.6.4. Medios Comunicación Jefe: Personalmente | 28 | 73.7% |
| p.6.5. Medios Comunicación Jefe: Otros | 0 | .0% |

Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Como ya se vio en cuadros anteriores, sobre medios de comunicación utilizados dentro de la organización, la comunicación personal, aparece nuevamente como el principal.

Sin embargo los trabajadores, aunque son los menos, utilizan otros medios como el correo y el teléfono, para comunicarse con sus superiores.

Como resultado, los empleados del área de Recursos Humanos consideran que la comunicación con su superior es tanto excelente como buena, esto se puede derivar a que uno de los medios que más se utiliza dentro del área es personalmente, ya que los encargados de departamentos se encuentran en el mismo espacio que sus subordinados, esto facilitando a que cuando tienen información que comunicarse se dé personalmente sin tener que mandar oficios o correos en el momento.

2.3.1.5 Indicador: Dirección de los mensajes –Descendente

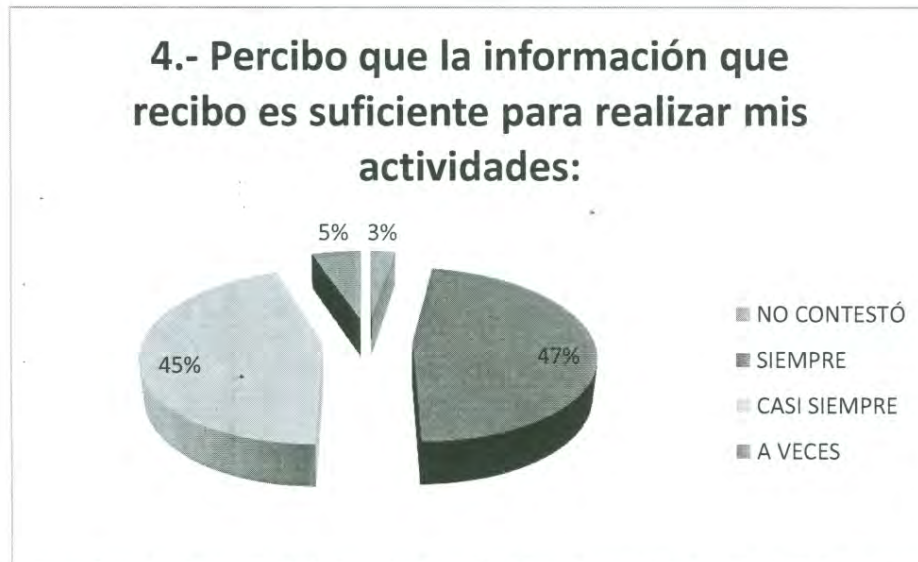
A) Información suficiente para actividades

La información que el empleado reciba de sus superiores es importante, pues es ésta, la que permitirá desarrollar sus actividades de manera correcta, y

para este diagnóstico es relevante saber si los trabajadores consideran suficiente la información que reciben de sus jefes.

La información que se envía a un receptor, puede ser clara y comprensible, pero aun así puede ser insuficiente para cumplir el objetivo del mensaje planeado o pensado por el emisor, en este caso vemos que en Recursos Humanos el 47% consideran que “siempre” es suficiente la información para realizar sus actividades, teniendo casi a la par con un 45% a “casi siempre”, dejando con un 5% a “a veces

Gráfica #9



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Los resultados de esta gráfica indican que los empleados del Área de Recursos Humanos, consideran suficiente la información que reciben de sus jefes, lo cual es positivo, pues quiere decir que gracias a esto, pueden llevar a cabo correctamente sus labores, y así alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009) dice que “Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear

empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.

B) Medio jefe-empleado

Si bien es cierto que la comunicación jefe-empleado es importante, también lo son los medios que el subordinado utilice para comunicarse con su superior, pues puede que no sean los mismos que el jefe use para comunicarse con sus trabajadores.

Los datos arrojados el cuadro jerárquico 9, correspondiente a comunicación ascendente, donde indica que el medio más utilizado por los empleados para comunicarse con su superior es el “personal”, de igual manera para esta pregunta que corresponde a comunicación descendente, vuelve a coincidir la respuesta “personal” ahora con el 71%, 15.8% correo electrónico y 10.5% teléfono.

Cuadro #5

7. Los medios que utiliza mi jefe para comunicarse conmigo son:

| | | Recuento | % de respuestas de la columna |
|-----------------|--|----------|-------------------------------|
| mediosempleados | p.7.1. Medios Comunicación Empleado: Correo | 6 | 15.8% |
| | p.7.2. Medios Comunicación Empleado: Teléfono | 4 | 10.5% |
| | p.7.3. Medios Comunicación Empleado: Oficinas | 0 | .0% |
| | p.7.4. Medios Comunicación Empleado: Personalmente | 27 | 71.1% |
| | p.7.5. Medios Comunicación Empleado: Otros | 1 | 2.6% |

Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Existe una variedad de medios de comunicación, pero los jefes de área de Recursos Humanos utilizan el personal, y es para ellos el medio más utilizado, por la efectividad en la claridad de los mensajes transmitidos para realizar actividades.

En otras palabras, Chiavenato (2009) dice que *“El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de política y procedimientos”*.

Como conclusión, en Recursos Humanos las respuestas se cargan más hacia las opciones siempre y casi siempre, esto con base en la percepción que tienen los empleados sobre la información que reciben, y si esta es suficiente para realizar sus actividades, por lo tanto, consideran que la información que reciben es satisfactoria para la realización de sus actividades.

Uno de los medios más utilizados por el superior al subordinado es de manera personal.

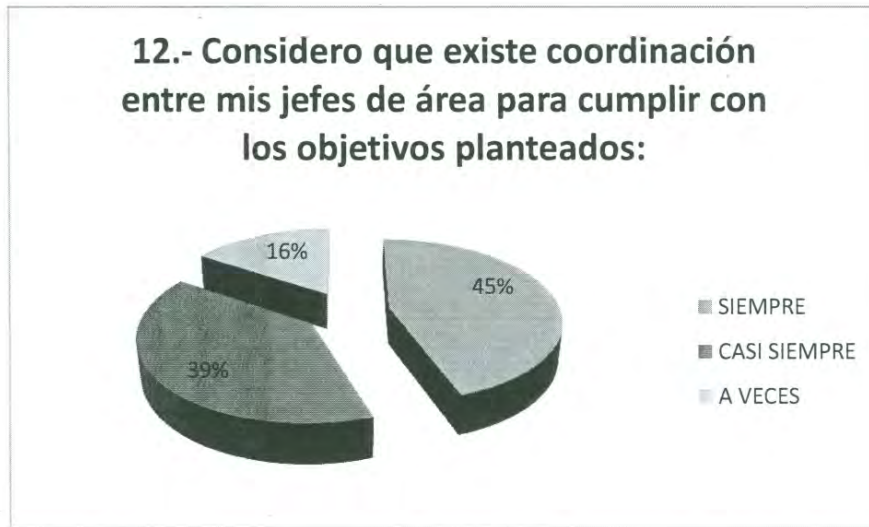
2.3.1.5 Indicador: Dirección de los mensajes –Horizontal

A) Coordinación jefes de área

Dentro de las organizaciones, es importante que exista una coordinación entre jefes de cada área y a partir de esto, obtener y proporcionar información clara a los trabajadores, con el fin de cumplir con las metas planteadas.

Esta gráfica nos muestra que del total de encuestados que contestaron la encuesta consideran que “siempre” existe coordinación entre sus jefes de área, obteniendo el 45%, mientras que el 39% corresponde a “casi siempre”, con esto se puede observar que la coordinación existente entre los jefes de área para cumplir los objetivos planteados es positiva, ya que los dos datos más altos son satisfactorios para la organización.

Gráfica #10



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Chiavenato (2009) menciona que la comunicación horizontal es “*el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, si no también solicitar actividades de apoyo y coordinación*”, es decir, la comunicación horizontal no solo es el hecho de informar sino que también es la búsqueda de organización para realizar los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos coinciden con lo expresado por Chiavenato pues dentro del Área de Recursos Humanos, los empleados consideran que si existe coordinación entre los jefes de área.

Después de analizar los resultados, se puede llegar a la conclusión que en el área de Recursos Humanos existe una coordinación adecuada, con base en que las respuestas de la encuesta aplicada son “siempre” y “casi siempre”, concentrándose en estas el gran número de personas encuestadas.

2.3.2 Variable: Liderazgo

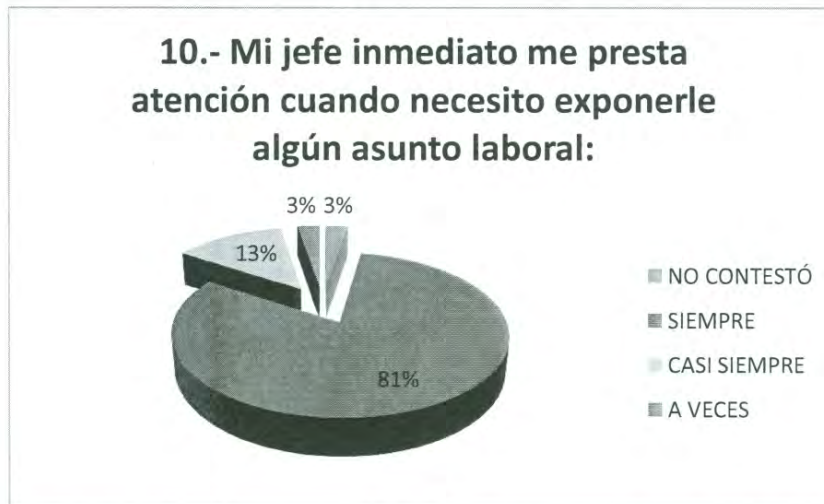
2.3.2.1 Indicador: Motivación

A) Atención asunto laboral

Siempre que exista una buena comunicación entre empleado y sus superiores será benéfico para la empresa. Por lo tanto es importante que el empleado tenga la confianza necesaria en su jefe, para exponerle sus inquietudes en cuestiones laborales, y que éste le preste la debida atención, para resolver de manera eficiente cualquier problema laboral y así llegar a la obtención de los objetivos.

En Recursos Humanos, los trabajadores consideran que su jefe “siempre” les presta atención en cuanto a asuntos laborales, esto representado con un 81%, seguido por un 13% que corresponde a “casi siempre”, esta gráfica refleja que la atención que el jefe le brinda al subordinado es favorable al desempeño de los trabajadores.

Gráfica #11



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

En el Área de Recursos Humanos, los jefes de área se encuentran accesibles para cualquier inquietud que tenga el trabajador, en cuanto los asuntos laborales. Prestando la atención necesaria para llegar a la pronta solución de los problemas que se presenten y así, el empleado pueda continuar con sus actividades y conseguir los objetivos propios y de la organización

Todo esto coincide con lo que dice Fred R. David (2003) sobre la motivación que es *“el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, explica porque algunas personas trabajan con empeño”*.

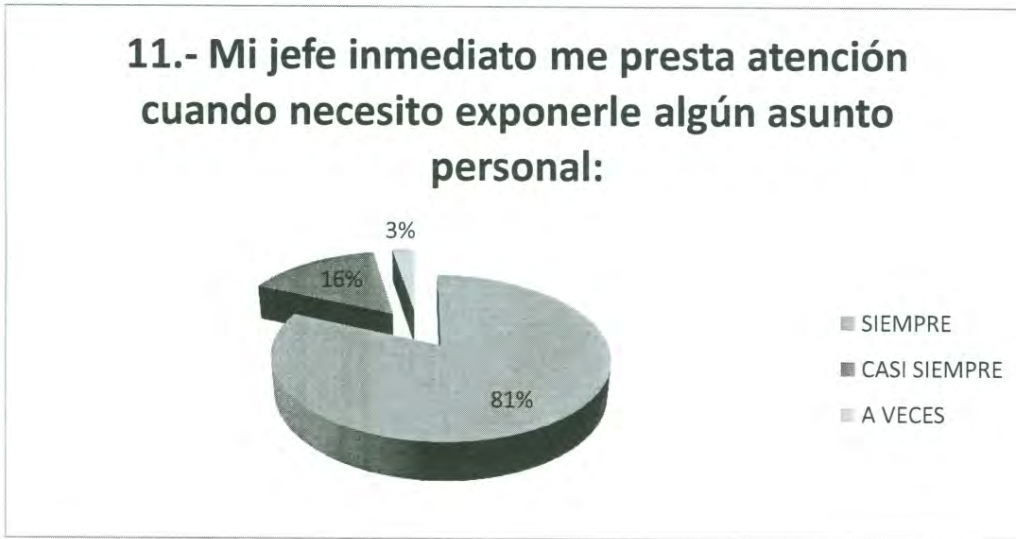
B) Atención asunto personal

Se considera importante esta respuesta, pues así como es importante el cumplimiento de objetivos, también lo es el capital humano de la organización, pues son ellos quienes se encargan de llevar a cabo el desarrollo de las tareas encaminadas a esto.

Tal y como lo muestran los resultados, la mayoría de los encuestados, dicen que “siempre” se les presta atención cuando necesitan exponer un asunto personal a su jefe, expresado en un 81%, dejando a “casi siempre” con un 16%.

Al igual que en la gráfica anterior el resultado es positivo, ya que así como es importante la cuestión laboral, también lo son los asuntos personales, y el hecho de que el jefe preste atención a estas cuestiones, inspira confianza en el trabajador y lo motiva seguir laborando con ánimos.

Gráfica #12



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

No solo las inquietudes se presentan en los asuntos laborales, sino también en lo personal, por lo que es importante que el jefe este pendiente de estas, y poder hacer sentir al trabajador que tiene el apoyo de sus jefes, para cualquier problema que esté presente.

Según Carlos Fernando Collado (2002 p.84) *el liderazgo es “Una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de comunicación, hacia el logro de una o varias metas específicas. El líder es la persona que ejerce esta influencia interpersonal”.*

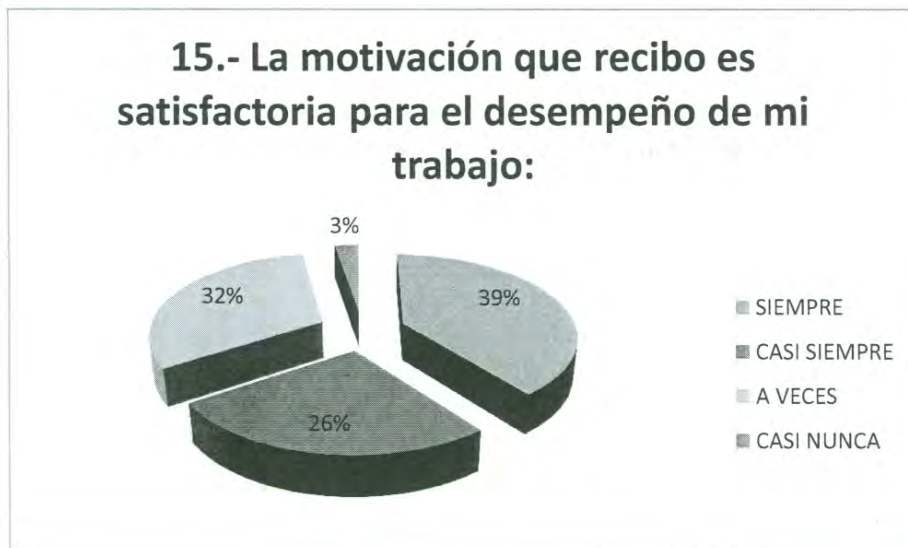
Dentro del área de Recursos Humanos, esta influencia interpersonal si se presenta, pues la mayoría de los empleados coincidieron en que, su jefe siempre les presta atención cuando le exponen algún asunto o problema personal.

C) Motivación para mi desempeño

Dentro de una organización, es importante, proporcionarle al trabajador un aliciente o una motivación, para que así, se sienta recompensado por su labor, que esto lo motive a llevar a cabo sus funciones y elevar su desempeño, todo esto en pro de la consecución de los objetivos de la organización.

Aterrizando esto dentro del área de Recursos Humanos, nos encontramos con que un 39% de los trabajadores consideran que “siempre” recibe motivación satisfactoria para su desempeño, un 32% que “a veces”, y un 26% contestó que “casi siempre” obtienen un incentivo.

Gráfica #13



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

La motivación que se los empleados reciben, dentro del área de Recursos Humanos, resulta positiva para el funcionamiento de las actividades, pues el trabajador se siente alentado a mejorar su desempeño y así obtener resultados satisfactorios a favor de la organización.

Tal y como dicen. Robbins y Judge (2009, p. 175) que definen *“motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”*.

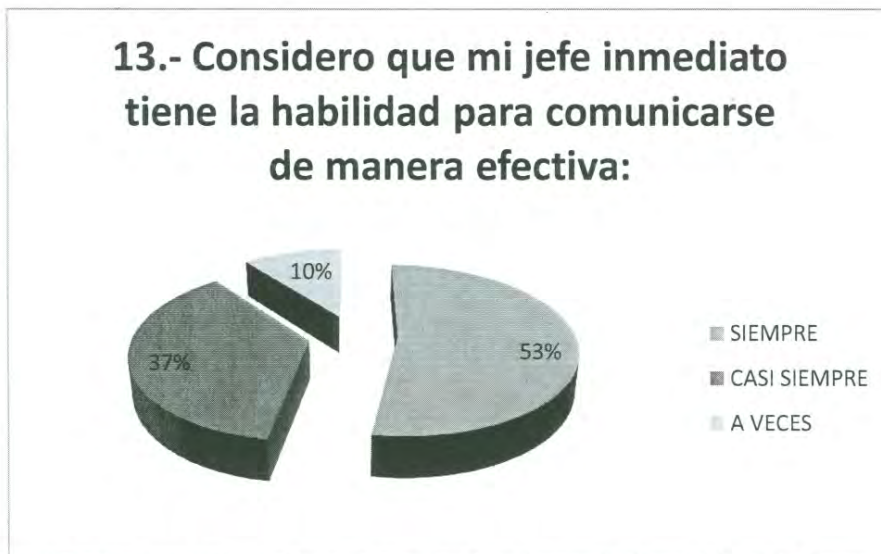
Se puede decir en conclusión, que la atención que recibe el empleado, tanto laboral como personal, siempre resulta estimulante para el buen desempeño a favor del Área de Recursos Humanos, ya que en los resultados obtenidos “siempre” es una de las respuestas más comunes; sin embargo esto en ocasiones no es suficiente motivación para el trabajador, y es preciso otorgarle otro tipo de incentivo, ya sea un bono extra, aumento de sueldo, etc.

2.3.2.2 Indicador: Confianza

A) Habilidad del jefe para comunicarse de manera efectiva

Es de suma importancia para una organización, que el jefe o los jefes, cuenten con la habilidad de comunicarse efectivamente con sus trabajadores, es decir, que haya claridad en los mensajes que el superior desee transmitir a su subordinado, de tal manera que se establezca un lazo de confianza y así lograr las metas en común. De modo que los resultados fueron, un 53% para la respuesta “siempre”, 37% para “casi siempre” y un 10% “a veces” todo esto en Recursos Humanos.

Gráfica #14



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Aun cuando existe un mínimo porcentaje de la respuesta a veces, la mayoría coincide, favorablemente, en que su jefe cuenta con las habilidades para comunicarse con ellos, lo cual tiene un efecto positivo en el desempeño y de igual manera en los resultados.

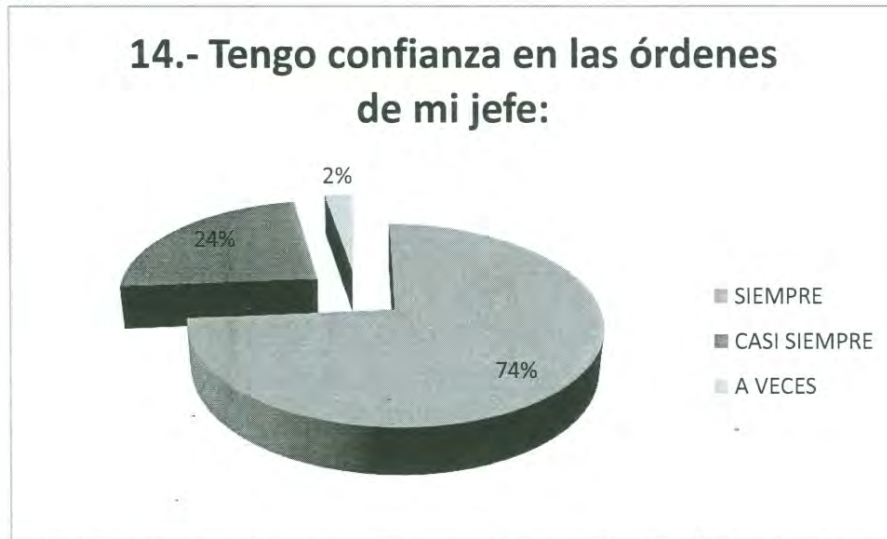
Lo anterior se respalda con lo que Robbins (2004, P.336) dice acerca de *“La confianza es la esperanza positiva de que otra persona se conducirá de forma oportuna, por medio de palabras, obras o decisiones”*.

B) Confianza en las ordenes de mi jefe

Es de suma importancia que exista confianza de parte del trabajador para con su jefe, en cuanto a las órdenes que recibe del mismo, toda vez que el empleado crea que las ordenes son las indicadas para llevar a cabo sus labores, de otra manera, si no confía en las indicaciones de su superior, esto puede mermar el desempeño del trabajador y no se conseguirán las metas establecidas.

Llevando esto al terreno de nuestra investigación, nos encontramos con que el personal de Recursos Humanos nos dice que “siempre” tienen confianza en su jefe, expresado con un 74%, seguido por un 24% para la respuesta “casi siempre” y un mínimo de 2% contestó que “a veces” confía en las ordenes de su jefe.

Gráfica #15



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Por lo tanto se puede decir que en recursos humanos, existe credibilidad de parte de los empleados para con los superiores al momentode recibir las indicaciones y son los jefes quienes les inspiran confianza a sus subordinados para realizar sus debidas actividades.

Robbins (2004, P.336) *“La confianza es la esperanza positiva de que otra persona se conducirá de forma oportunist, por medio de palabras, obras o decisiones. Los dos elementos más importantes de nuestra definición son que implica familiaridad y riesgo. La confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia. Tarda en formarse; se fortalece gradualmente y se acumula”*.

En conclusion, como antes se mencionó que el lazo de confianza dentro de una organización es de suma importancia, ya que a partir de esto, se podrán llevar las actividades con seguridad, esta confianza viene a reflejarse en la habilidad que tendrá el jefe para comunicarse. En el área de Recursos Humanos la confianza que transmite el jefe en su habilidad para comunicarse es considerada por los empleados favorable por sus respuestas “siempre” y “casi siempre”.

2.3.3 Variable: Cultura organizacional

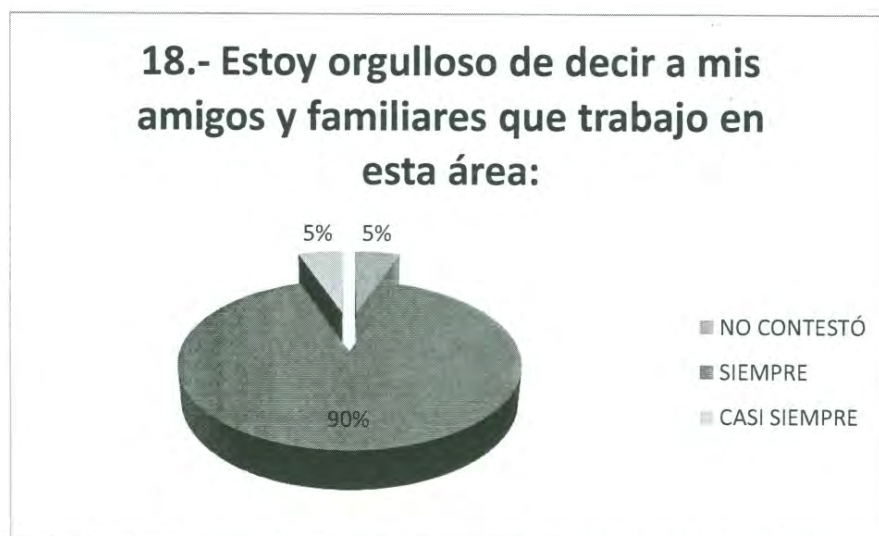
2.3.3.1 Indicador: Identidad organizacional

A) Orgullo de trabajo hacia la organización

Así como es importante la comunicación, los líderes y la motivación, también lo es la cultura organizacional y dentro de ésta se encuentra la identidad organizacional, esto quiere decir que los trabajadores pueden desarrollar una identificación con la empresa donde laboran y sientan así orgullo de permanecer a la misma..

Como se puede observar, el orgullo que manifiestan los trabajadores del Área de Recursos Humanos es excelente, ya que los resultados arrojados por la encuesta dicen, que “siempre” están orgullosos de decir que pertenecen a dicha área, esto representado con un 90%, dejando con el 5% a las respuestas “casi siempre” y “no contestó” respectivamente.

Gráfica #16



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

Davis y Newstrom (2003:107) se refieren a la filosofía organizacional como un conjunto de supuestos, valores, creencias y normas que los miembros de una organización comparten. “La idea de la cultura organizacional es hasta cierto punto intangible, ya que no se puede ver ni tocar, si bien está presente y tiene efectos amplios”.

Adaptando el concepto anterior al Área de Recursos Humanos, coincide con lo que los empleados dicen, ya que ellos están de acuerdo en esta pregunta, pues la mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de decir que laboran en esta área, tal vez porque coinciden con las ideas y filosofía de la organización o por el sentido de pertenencia que han adoptado al tener tanto tiempo laborando en el área.

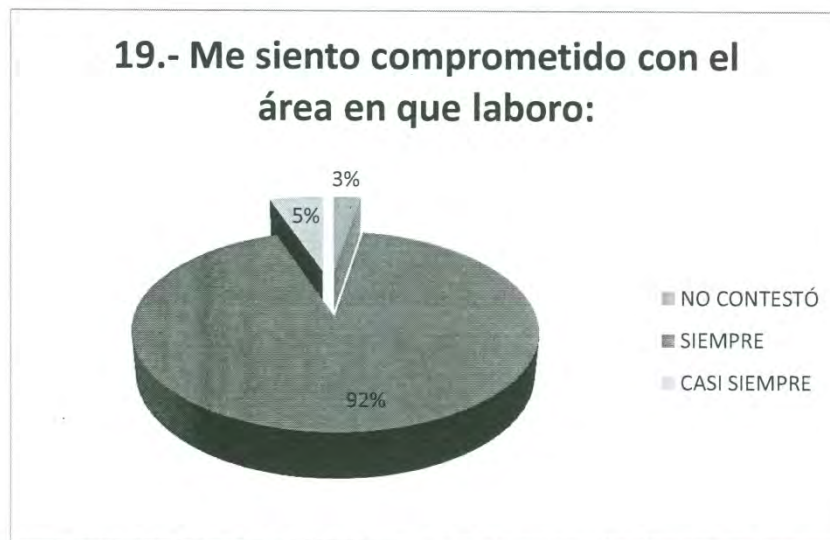
B) Compromiso con el área en que laboro

Cuando hablamos de identidad organizacional, nos referimos al compromiso que el trabajador contrae al pertenecer a la organización, a partir de esto pueden

realizar sus labores con satisfacción y sentir orgullo por ser parte del área de trabajo donde labora.

Para poder llevar a cabo un buen desempeño laboral, los empleados requieren contraer un compromiso que se reflejó en el resultado de las encuestas aplicadas, ya que “siempre” se sienten comprometidos con su organización, teniendo un 92 %, 5% “casi siempre” y el 3% “no contestó”.

Gráfica # 17



Fuente: Datos con base en Cuestionario aplicado a los empleados del Área de Recursos Humanos Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2011

En el área de Recursos Humanos la mayoría de los empleados se sienten comprometidos con la organización como se muestra en la gráfica anterior, teniendo un resultado positivo, pues es importante que el trabajador comparta metas con el área en que labora, que esto lo motive a mejorar su desempeño , para lograr la obtención de las mismas.

Ya que como dice Diamond (1993, Capítulo 4) *“Identidad organizacional específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento*

individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional”.

Se puede concluir, cuando nos referimos a identidad organizacional, hablamos del compromiso y el orgullo que el trabajador presenta al laborar en el área, hablando del área de Recursos Humanos los resultados dicen que esto no es tema de discusión ya que “siempre” están orgullosos y comprometidos con el área en que laboran.

2.4 Plan de Comunicación Interna

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que, la comunicación organizacional interna de la Dirección del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo se encuentra saludablemente procesada, sin embargo, es importante señalar que en el transcurso de la intervención, se observaron ciertos detalles para los cuales se propuso lo siguiente:

Objetivo y contexto de la propuesta:

Estructura y contenidos de las propuestas:

A continuación se describen de manera específica las propuestas de mejora para los procesos de comunicación interna y dispositivos basados en el contacto visual.

2.4.1 Periódico mural para educadoras

Objetivo. Establecer una ubicación estratégica y rediseñar el periódico mural de la Guardería C.D.I. "Dulce Bienestar".

Justificación. Con base en las observaciones realizadas en el diagnóstico de comunicación interna, (2011-2) en cuanto a información, se sugiere colocar un pizarrón en un sitio definido donde se pueda tener a simple vista la información al personal.

Suárez y Castro (1999 p.133 y 135), manejan el periódico mural como:

Soportes de comunicación. Los soportes de la comunicación son variados y numerosos. Comprenden desde la clásica cartelera hasta los sistemas más sofisticados de videoconferencias. Su utilización depende de las necesidades y de los recursos de los que disponga la organización.

Soportes escritos. Es el soporte más tradicional y el más característico de la comunicación formal. Como mayores ventajas ofrece la pertenencia y la variedad de formas que puede adoptar.

Carteleras. Deben instalarse en lugares estratégicos y estar bajo la supervisión de alguien que se encargue de actualizar la información. Idealmente, dentro de una misma cartelera puede destinarse un sector para las comunicaciones formales y otro, libre, para las informales.

El periódico mural es un medio visual, un espacio en la pared a un tablero de diferente tamaño. Constituye un medio de comunicación visual formado por imágenes y texto, está destinada a un público determinado y su presentación se hace periódicamente en un lugar previamente seleccionado. Es uno de los recursos menos costosos, se planea de acuerdo a los objetivos de comunicación que se pretenden lograr.

Estructura. Para la colocación del periódico mural, se sugiere que esté ubicado atrás de recepción, donde sólo el personal tenga acceso. Además se recomienda que se encuentre estructurado por secciones para hacer más amena la estructura; con el fin de hacer más entendible la información. Estas secciones pueden llevar los nombres de: festivales, sindicato, cumpleaños del mes, recomendaciones y un área libre, estos son sólo ejemplos de cómo podrían nombrar las secciones.

Acciones para propuesta:

- Rediseñar el periódico mural para el personal de la Guardería C.D.I. Dulce Bienestar

Gestiones:

- Entrevistar a la directora de la Guardería C.D.I. Dulce Bienestar con el fin de conocer la temática que se desea abordar en el periódico mural.
- Estructurar las secciones para el contenido del periódico mural.
- Colocar una pizarra de corcho para periódico mural.
- Hacer rol de personal para el mantenimiento del periódico mural.

Recursos humanos:

- Participará el personal de la Guardería C.D.I. Dulce Bienestar en la elaboración y mantenimiento del periódico mural.

Recursos materiales:

- Pizarra de corcho
- Material impreso con la información requerida para publicar en el periódico mural.
- Material de apoyo didáctico (volantes, trípticos, hojas de colores, papel china, crepe, lustre, marcadores, tijeras, grapas, etc.).

2.5 Implementación

Preguntas de Investigación

- ¿Tendrá el Periódico Mural interno de la guardería C.D.I Dulce Bienestar mayor funcionalidad una vez que se reorganice para darle mayor visibilidad, acerca de actividades y/o información de interés para las educadoras?

Objetivo General

Implementar y evaluar las estrategias comunicativas del programa de comunicación interno para el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

Objetivos Específicos

- Actualizar Periódico Mural interno de la guardería C.D.I Dulce Bienestar, para obtener una mayor visibilidad de la información que se brinda a los empleados acerca de sus actividades y/o información de interés para ellos, así como evaluar los resultados de la misma actualización.

2.5.1 Marco teórico de la Implementación del Plan de Comunicación Interna

Una **implementación** es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación estándar, algoritmo o política. Como menciona Castañeda (2005) implementar *“significa hacer lo que se debe hacer de manera correcta, por quien debe hacerlo cuando debe hacerse y con rentabilidad óptima”*.

Periódico Mural interno

De acuerdo con el diagnóstico realizado durante el periodo 2011-2, se propuso a partir de los resultados, la actualización del periódico mural interno para tener mayor formalidad en cuanto a la visibilidad y una mejor estructura, Ríos Szalay (1989), define el periódico mural como *“un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido, consistente en un mueble (vitrina, pizarra o similar), fijo en un lugar, en el que se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones, tales como cambios en el horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales organizadas por la empresa, (comidas, brindis de fin de año, etc.), cambios en el día o lugar de pago, nombres de empleados ascendidos, cumpleaños, fechas de reuniones, etc. Su éxito depende de factores como: ubicación, brevedad y claridad, atracción y renovación oportuna”*.

Por otra parte, Piñuel (1997) describe el tablón de anuncios *“como dispositivo de comunicación mediador, puede cumplir tanto funciones de mediación social, como funciones de mediación ecológica y meta comunicativa, pero tomando en cuenta la diversidad de informaciones que brinda y los sentidos de su circulación (ascendente, descendente, transversal, y horizontal de la jerarquía social de la organización)”*.

Por lo tanto, se propuso a partir de estas definiciones de periódico mural, la actualización del tablón interno, como ya se mencionó antes, esto con el fin de obtener una formalización en la distribución de la información, conseguir una mejor visibilidad, y que esto contribuya a que se le preste mayor atención a la información que se muestra en los periódicos murales.

Actualización

Se designa con el término actualizar a aquella tarea o actividad que supone la puesta al día de algo que por alguna razón se atrasó, en el caso de los

periódicos murales se modificó la apariencia y estructura del contenido con el objetivo de brindar una mayor visibilidad y que la información publicada en el periódico mural sea más atractiva.

Por otro lado el periódico mural interno, en base a los resultados de las encuestas y de las observaciones existe una coherencia, ya que a partir del análisis se dedujo que la actualización en cuanto a diseño (ver gráfica No. 23), estructura (ver gráfica No. 24) e información (ver gráfica No. 27) si ha existido y esto se comprueba mediante las observaciones (Ver anexo P.91) y gráficas.

Impacto

En cuanto a lo anterior, una vez realizada la actualización, esta se evalúa para conocer el impacto obtenido entre educadoras y padres de familia, Orozco (2003) define impacto como *“el proceso sistemático que permite la medición de resultados a posterior a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”*.

Con base en los resultados arrojados por la encuesta se vio reflejado que en el caso del periódico mural interno y en los resultados del cuestionario de éste, se puede decir que no existe una coherencia como tal ,puesto que aunque mencionan que la información que se muestra en el tablón si es de su interés (ver gráfica No. 25), además que dicha información la encuentran visible (ver gráfica No. 21), el porcentaje de educadoras que se detienen a observar las notificaciones (ver gráfica No. 21) es variado.

2.5.2 Metodología

En este apartado se expone la metodología utilizada en la implementación y evaluación de propuestas realizadas para el Área de Recursos Humanos de

Ayuntamiento de Hermosillo. Este estudio es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las características, es decir, medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos conceptos o componentes del fenómeno investigado.

Danhke (1989), sostiene que *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”*.

También Naghi Namakfroosh, (2001 p.91) menciona que la investigación descriptiva *“es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas”*.

Esta investigación es de enfoque mixto, es decir tanto cualitativo como cuantitativo, ya que considera varios aspectos de la comunicación interna y externa en el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo. En este diagnóstico se recolectaron datos sobre las siguientes variables e indicadores: 1) comunicación interna:, así como actualización e impacto del periódico mural interno,

Agregando a lo anterior Hernández, Fernández y Baptista (2006 p.755) dicen que el método mixto *“es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o serie de investigación para responder a un planteamiento del problema; puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema”*.

Seguidamente, Hernández, Fernández y Baptista (2006 p. 21) señalan que: *“La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo, nos brinda una*

gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aportan un punto de vista “Fresco, natural, y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.”

Para la recolección de información se utilizó como instrumentos de recolección de datos las técnicas de observación, el diario de campo y la encuesta; dichos métodos dan un aporte para la solución del planteamiento del problema. A continuación se presenta una definición de estas herramientas.

Cualitativos:

*** Observación:**

En las observaciones realizadas en el Área de Recursos Humanos, se perciben los sucesos en el contexto laboral de la organización, con el fin de conocer el impacto de la actualización de ambos periódicos y las pláticas de motivación.

Como dice Hernández, Fernández y Baptista (2006 p.587) *“en la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver (lo cual hacemos cotidianamente). La “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos. Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son: a) explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnell, 1997), b) describir comunidades, contextos o ambientes (Patton, 1980), c) comprender procesos (Jorgensen, 1989), d) identificar problemas (Grinnell, 1997) y e) generar hipótesis para futuros estudios”.*

- Diario de campo:

Al momento de realizar las observaciones, estas se transcriben en el diario de campo, en el cual se anotó cada detalle de lo que sucedía en el área de Recursos Humanos.

Tal como lo menciona Hernández, el diario de campo también llamado bitácora de análisis, *“tiene la función de documentar el procedimiento de análisis y las propias reacciones del investigador al proceso. Las notas nos ayudan a identificar unidades y categorías de significado. Es una estrategia útil para organizar los procedimientos analíticos. La bitácora se escribe diariamente (anotando la fecha) y cada investigador sigue su propio sistema para llenarla”*. Hernández, Fernández y Baptista (2006 p.633).

Cuantitativos:

* Encuesta:

Se aplicó un cuestionario, para evaluar los periódicos mural interno con un total de siete reactivos los días 8 y 9 de noviembre, contenían respuestas de opción múltiple con evaluación del tipo de escala Likert.

Los autores arriba mencionados señalan que *“la encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”*.

Universo

Antes de delimitar el universo, es importante conocer el significado de este, los autores Hernández Sampieri, Fernández-Collado, Baptista Lucio (2006 p. 236) sostienen con base en el universo que *“para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones,*

periódicos, comunidad, situaciones, eventos, etc.). El sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio”.

Por otro lado, Azorín y Sánchez Crespo (1986, p. 17) afirman que según el diccionario de Kendall y Buckland (1971) población (o universo) se refiere a “cualquier colección finita o infinita de individuos o elementos. Los diversos grupos de individuos (personas, animales o cosas) que puedan considerarse como una colección será, entonces, una población (o universo)”.

Basándose en lo que mencionan los autores anteriormente, se delimitó el universo de la investigación, siendo éste el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, para evaluar el periódico mural interno se consideró a 30 trabajadores de un total de 38 personas que laboran en Guardería C.D.I. Dulce bienestar.

Cuadro de variables

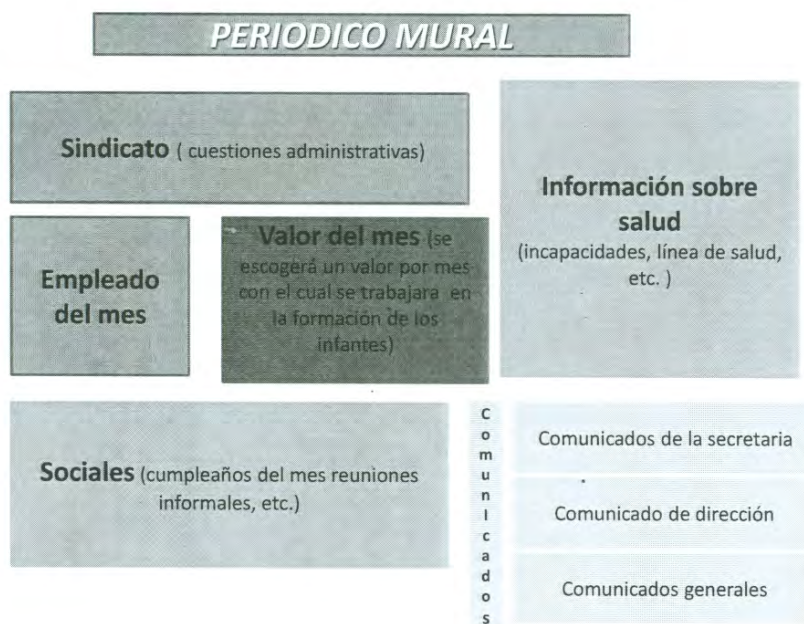
Asimismo, se definieron las siguientes variables e indicadores como factores claves para la construcción del instrumento metodológico con el que se realizó el diagnóstico en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

| Dimensión | Variable | Indicador |
|------------------------------------|-----------------------------|---|
| Comunicación Organizacional | Comunicación Interna | Periódico Mural Educadoras <ul style="list-style-type: none"> • Actualización • Impacto |

2.5.3 Implementación de Propuesta

1. Nombre de la propuesta: Rediseñar el periódico mural para el personal de la Guardería C.D.I. Dulce Bienestar.

Durante los días 3 – 7 de septiembre se trabajó en el diseño y elaboración del periódico mural propuesto, el cual tiene las siguientes características:



Fuente: elaboración propia: Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La dimensión del periódico mural interno es de 100x100 cm. y tiene 8 secciones las cuales se pueden identificar por color y a continuación de describen:

- **Sindicato:** en esta sección se publica información de cuestión administrativa y se eligió el color azul para representarla debido a que el color significa elegancia, prestigio, exclusividad, **verdad, sabiduría, inteligencia, está asociado al recogimiento, al espacio** y actúa como calmante.

- Empleado del mes: En esta sección se publicará una fotografía del trabajador del mes como motivación al personal para obtener mejores resultados de ellos. El color elegido fue el azul ya que transmite seriedad, confianza y tranquilidad, así como también se le atribuye el poder para desintegrar las energías negativas. Favorece la paciencia, la amabilidad y serenidad.
- Valor del mes: En guardería Dulce Bienestar se trabaja respectivamente en todas las áreas con un valor al mes, esto quiere decir que todas las actividades que se realicen con los niños tienen que ver con el valor asignado a las educadoras cada mes; considerando la importancia del trabajo en equipo se creyó importante esta sección debido a que todas las actividades relacionadas con los niños y padres de familia se trabajan en base a un valor por mes. El color para esta sección es el violeta por que representa la templanza, la lucidez y la reflexión. Transmite profundidad y experiencia. Tiene que ver con lo emocional y lo espiritual. Es místico, melancólico y se podría decir que también representa la introversión. En su variación al púrpura, es realeza, dignidad, suntuosidad.
- Sociales: En esta sección se publican cumpleaños del mes, reuniones festivas, así como reuniones informales en la organización. El color representativo de esta sección es el rosa por que conlleva a energía, juventud, diversión y excitación.
- Comunicados: Esta sección se divide en tres tipos de comunicados, los de la secretaría, dirección o generales y su color amarillo comunica optimismo, positivismo, luz y calidez, motiva y estimula el pensamiento y la energía creativa. El ojo ve los amarillos brillosos antes que cualquier otro color, haciéndolos ideales para exhibidores del punto de venta.
- Información sobre salud: En esta sección se notifica sobre cualquier tema de salud, ya sean incapacidades, campañas, etc. Por lo cual se seleccionó el color verde que connota salud, frescura y serenidad.

2.6 Resultados de Evaluación

Committee (1988), señala que la evaluación es un *“enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, **para tomar decisiones de mejora**”*. Tres cuestiones pueden resaltarse en esta definición. La primera es que la idea de *enjuiciamiento sistemático* nos lleva a una concepción procesual de la propia evaluación. La segunda es la que otorga verdadera potencia a la concepción educativa de la evaluación, definida aquí en su objetivo último, cual es la toma de decisiones de mejora. La tercera que el enjuiciamiento no se refiere exclusivamente al producto (valor) sino que se extiende al mérito, es decir a los condicionantes de diversa índole que han intervenido en el proceso.

La evaluación aportará el resultado de como la organización logró tener mejoras o lo contrario si nada de lo que se llevó a cabo obtuvo algún impacto en los empleados y usuarios.

Por otra parte Fontaine (1999) manifiesta que *“La evaluación busca cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo de un proyecto, sirve para verificar la coincidencia de las labores ejecutadas con lo programado, su objeto consiste en “explicar” al identificar los aspectos del proyecto que fallaron o no, si estuvieron a la altura de las expectativas”*.

Como ya se mencionó anteriormente, las organizaciones requieren conocer de una manera detallada y concreta sus procesos de comunicación ya sea para con los que laboran dentro de ella, como para con su público.

En este apartado se describen los resultados obtenidos a partir de la implementación de la propuesta aceptada por el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo:

- **Rediseño del periódico mural interno en Guardería C.D.I. Dulce Bienestar.**

A continuación se muestran los resultados de la evaluación en gráficas con sus respectivas interpretaciones.

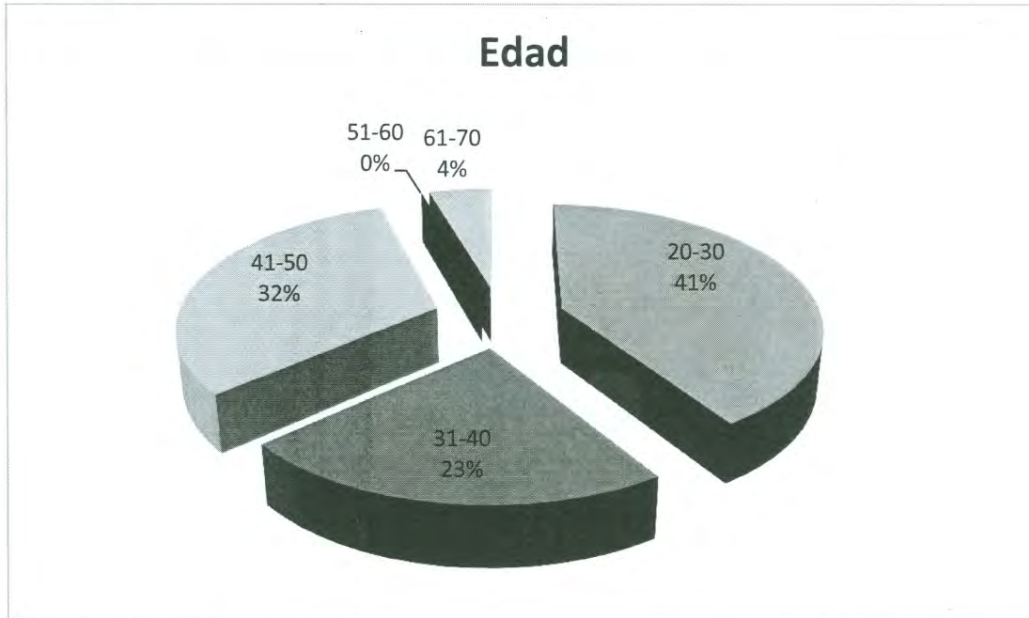
1. El periódico mural interno de Guardería C.D.I. Dulce Bienestar fue evaluado utilizando un cuestionario con un total de siete reactivos de opción múltiple con evaluación del tipo escala Likert (Ver anexo P.91), la herramienta metodológica se aplicó a 30 personas los días 8 y 9 de noviembre y los resultados son los siguientes:

Los resultados del cuestionario reflejan el efecto de la información que es enviada desde la empresa hacia el conjunto de trabajadores implicados en el área.

El conocer la situación con respecto a la opinión que tienen los clientes internos acerca del servicio que reciben y las actividades a realizar es muy importante porque es a través de sus testimonios que se pueden identificar las áreas de oportunidad que se requieren mejorar.

Por lo anterior, uno de los cuestionarios del instrumento estuvo destinado a conocer, los datos sociodemográficos de las personas a las que se les aplicó el instrumento.

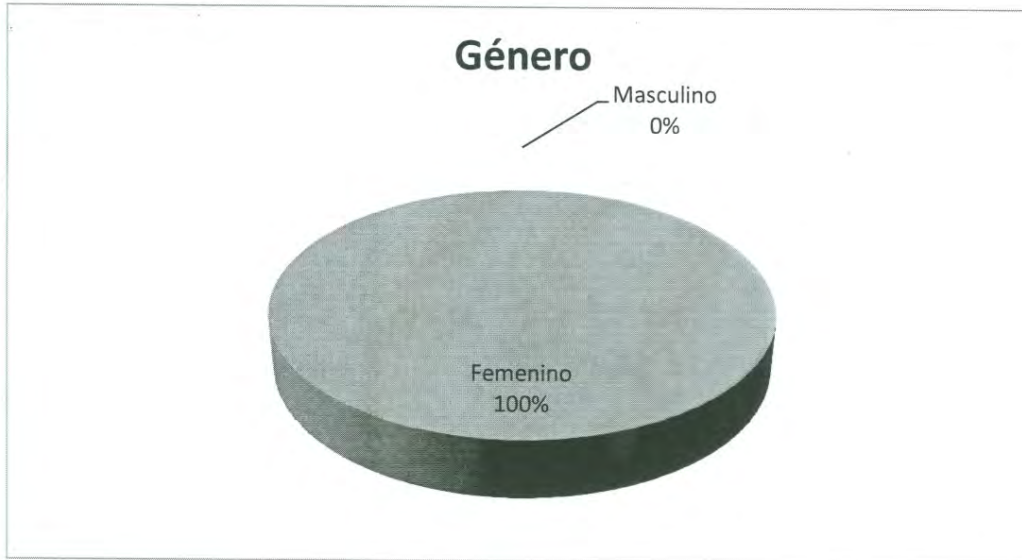
Gráfica # 19



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de los encuestados, con respecto a la herramienta metodológica utilizada, resultó que la edad de la mayoría de las educadoras oscila entre los 20 y 30 años, con un porcentaje del 41%, le sigue un 32% con un rango de 41 a 50 años de edad, después un 23% entre 31 y 40 años de edad, y el menor porcentaje que es un 4% lo representan las educadoras con un rango de edad de entre 61 y 70 años.

Gráfica # 20



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta, la gráfica nos muestra que el 100 por ciento de la muestra, son mujeres.

Gráfica # 21



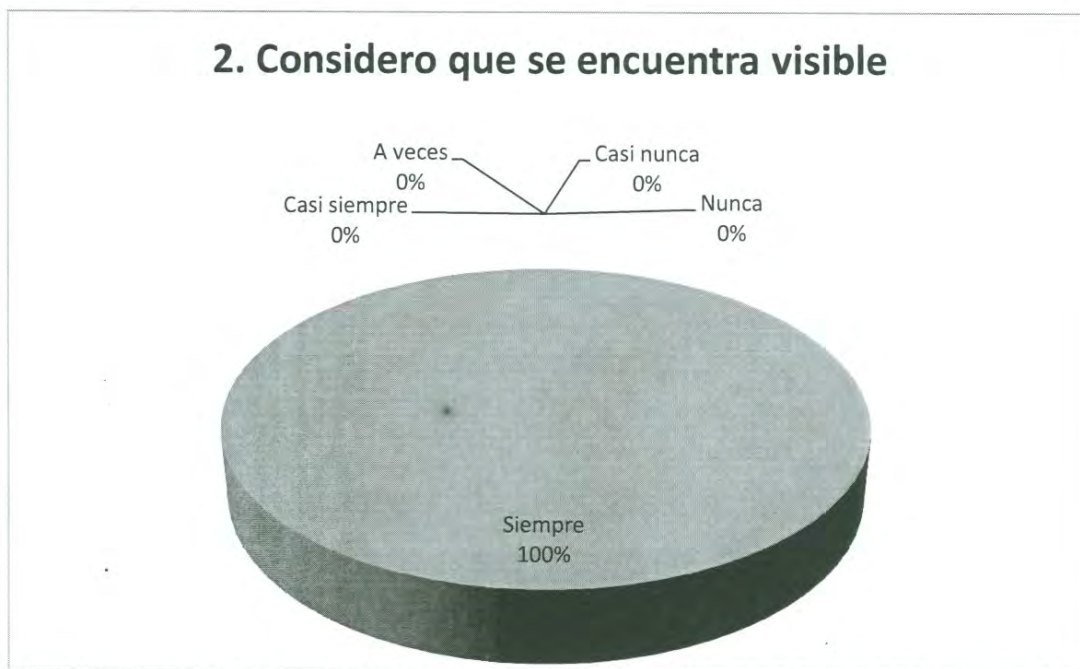
Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que respondieron la herramienta metodológica del levantamiento de información se muestra que la mayoría de las educadoras siempre se detienen a observar el periódico mural, esto lo indica un 47% al responder “Siempre”, seguido por un 30% que contestaron que sólo “A veces” observan la información del tablón, y por último un 23% mencionaron que “Casi siempre” se detienen a observar.

Orozco (2003) define impacto como *“el proceso sistemático que permite la medición de resultados a posterior a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”*.

Según la gráfica anterior, se puede concluir que se logró el objetivo de crear un impacto en las educadores, para que éstas notaran el periódico mural, lo cual está indicado con un porcentaje del 47% que menciona que “Siempre” se detienen a observar el tablón.

Gráfica # 22



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

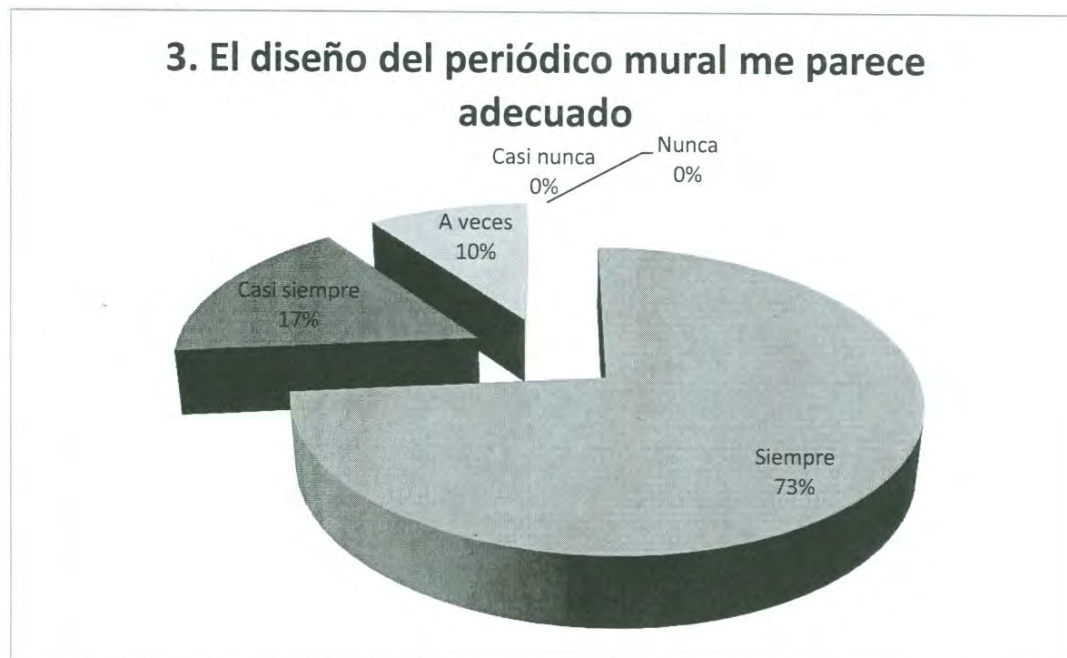
De las personas que participaron en el levantamiento de información por medio de la herramienta metodológica podemos ver que el 100% de los encuestados consideran que el periódico mural se encuentra visible.

Si se considera la actualización como un factor para conseguir una mayor visibilidad de la información que se maneja en un periódico mural, al realizar una actualización se debe de evaluar el impacto que esta arroje, Orozco (2003) define impacto como *“el proceso sistemático que permite la medición de resultados a*

posterior a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”.

Se puede concluir que la actualización realizada al periódico externo tuvo el impacto deseado, considerando que el 100% de los encuestados respondieron que “siempre” se encuentra visible.

Gráfica # 23



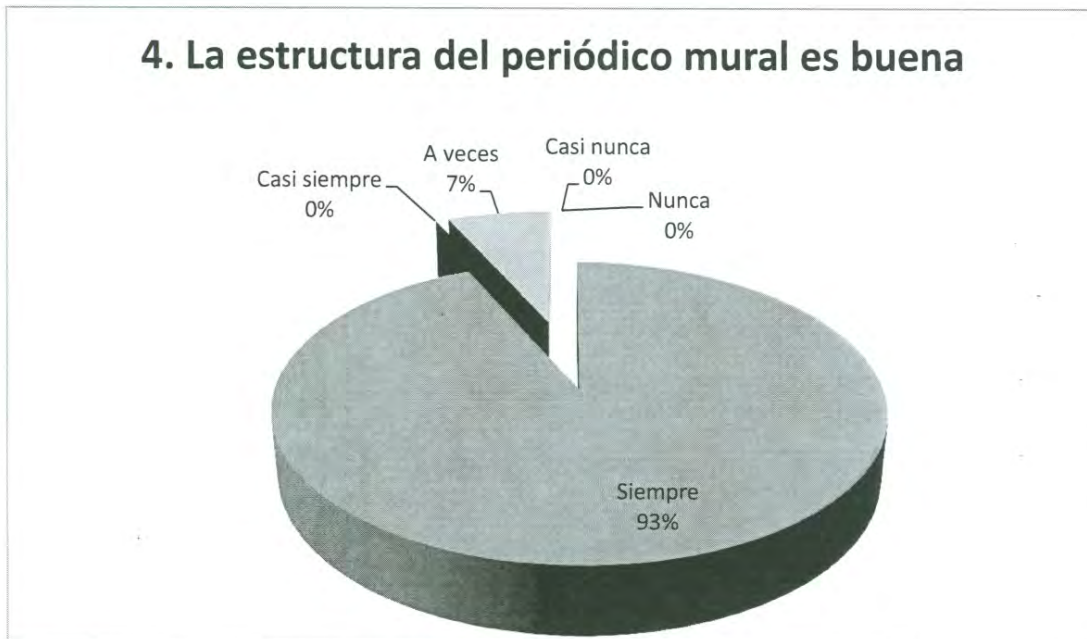
Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

En esta gráfica se muestra que del total de educadoras encuestadas, la mayoría representada con un 73% respondió que “Siempre” les parece adecuado el diseño del periódico mural, seguido por un 17% que mencionan ,que sólo “Casi siempre” y por ultimo un 10% respondió que “Casi nunca” que consideran apropiado el esquema del tablón de información.

Se designa con el término actualizar a aquella tarea o actividad que supone la puesta al día de algo que por alguna razón se atrasó.

En este caso se modificó la apariencia y estructura del contenido de periódicos; y al preguntarles a los participantes en el levantamiento de información acerca de su diseño, la respuesta fue positiva hacia la actualización ya que en su gran mayoría (73%), considera que es adecuado el diseño que se realizó. Con esto se puede concluir que el objetivo de tener una mayor visibilidad y un diseño más atractivo se logró.

Gráfica # 24



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que participaron en el levantamiento de información por medio de la herramienta metodológica obtuvimos que un 93% considera “siempre” como buena la estructura del periódico mural y solo un 7% cree que sólo “a veces” es buena la organización del periódico.

Considerando lo que dice el autor Ríos Szalay (1989) sobre el periódico mural donde deja ver que “...Su éxito depende de factores como: ubicación, brevedad y claridad, atracción y renovación oportuna”, por lo que podemos notar

en la gráfica anterior que la reestructuración del periódico es favorable para una mejor comprensión de la información.

Gráfica # 25



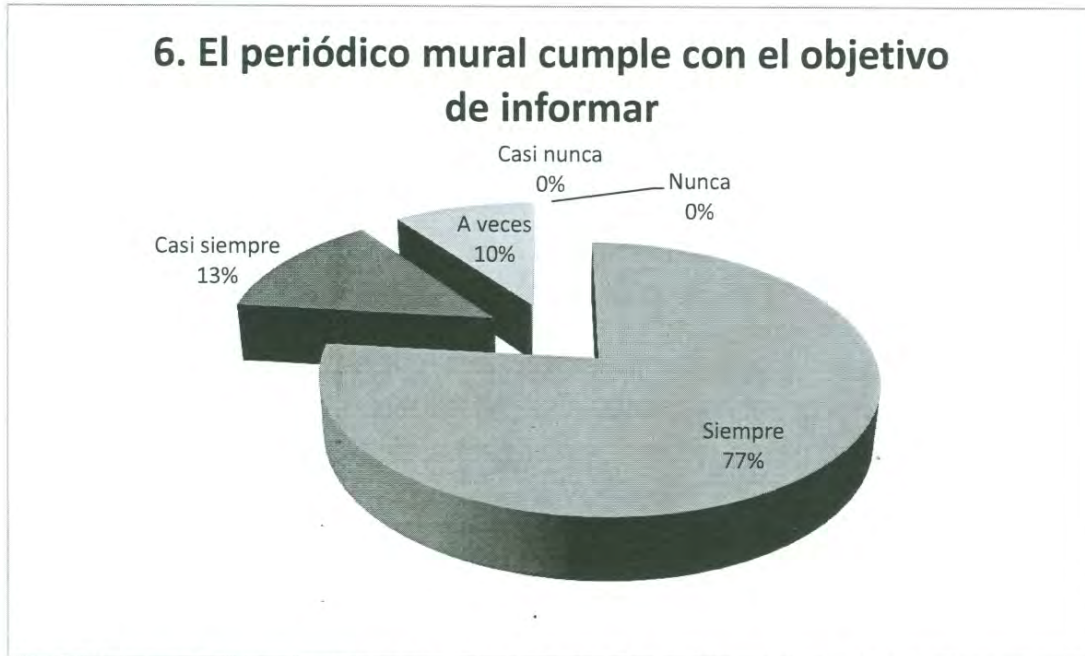
Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La gráfica número No. 7 muestra que del total de educadoras encuestadas la mayoría, representada con un 90% donde nos dicen que la información que se muestra en el periódico mural “Siempre” es de su interés y sólo un 10% consideran que “Casi siempre” la información del tablón les interesa.

El mismo Ríos Szalay menciona “... se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones, tales como cambios en el horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales organizadas por la empresa, (comidas, brindis de fin de año, etc.), cambios en el día o lugar de pago, nombres de empleados ascendidos, cumpleaños, fechas de reuniones, etc.”

En el caso del periódico mural se han estado colocando documentos en el periódico que son de su interés con relación a su trabajo, ya que esta misma gráfica lo dice, además de las observaciones que se han realizado donde se comprueba que se han colocado información de este índole.

Gráfica # 26



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La gráfica anterior muestra que del total de personas encuestadas, un 77% cree que el periódico mural “Siempre” cumple con el objetivo que es informar, siendo este porcentaje el mayor, mientras que el resto cree que “A veces” y “Casi siempre” se cumple con el objetivo de notificar las actividades, con un 10% y un 13% respectivamente.

El autor mencionado en las dos gráficas anteriores, define al periódico mural “como un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido...”, dejando ver que el rediseño que se le realizó al periódico mural interno de la Guardería contribuye con el cumplimiento del objetivo primordial que es informar, puesto que no hay dentro de los encuestados, quien opine lo contrario.

Gráfica # 27



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La actualización que se esté llevando a cabo en la Guardería “Dulce Bienestar” se considera buena ya que un 90% de las personas que participaron en el levantamiento de información consideran que la información que se muestra en el periódico mural es “siempre” clara, y sólo un 10% de las educadoras creen que la información es clara “Casi siempre”. Con esto se considera que se ha estado dando continuidad al manejo de lo que se presenta en el periódico mural. Al existir una rotación y un cambio contaste, permite por ende la existencia de una actualización.

Bibliografía:

- Azorín F. y Sánchez Crespo J. L. (1986), Métodos y Aplicaciones del Muestreo, Madrid: Alianza.
-
- Castañeda Luis (2005), Implementación Arte de Convertir los Planes de Negocios en Resultados Rentables, Panorama Editorial.
- Chiavenato Idalberto (2009), Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones autor cap.11 pag.305 McGraw Hill.
- Danhke, L. B, (1989), "Investigación y Comunicación, La Comunicación Humana: Ciencia Social", México, McGraw-Hill.
- Davis, Keith, Newstrom John W. (2003), Comportamiento Individual e Interpersonal en Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México, p. 323-327.
- Diamond Michael A, (1993), The unconscious life of organizations: interpreting organizationa lidentity (La vida inconsciente de las organizaciones, Edición ilustrada), Editor QuorumBooks.
- Favaro Daniel Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones (pdf)
- Fernández Collado Carlos. (1991), La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México pag.368
- Ferrer Pérez Luis (1995) Desarrollo Organizacional, 3ra. Edición, Trillas, México.
- Fontaine Ernesto R, (2000) "Evaluación Social de Proyectos" 12ª Edición, Pág. 23.
- Fred R. David (2003) Administración Estratégica,
- Goetz, J. P. y Le Compte, M. (1988): Etnografía y Diseño Cualitativo en Investigación Educativa. Madrid: Morata.
- Goldhaber, G. M. (1986). Comunicación Organizacional. México: Diana.

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández-Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, (2006), Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México D.F.
- Kish Leslie, (1972), Muestreo de encuestas. Trillas, México.
- Martínez de Velasco y Nosnik, A. (2004). Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial. México: Trillas.
- Naghi Namakfroosh Mohammad, (2001), Metodología de la Investigación, Noriega Editores. México
- Piñuel Raigada José Luis, (1997) Teoría de la Comunicación y Gestión de Las Organizaciones, Editorial Síntesis.
- Rebeil María Antonieta, Corella, Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (1998), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones, Primera Edición, Editores Plaza Valdés
- Robbins Stephen P. y Judge Timothy A, (2009), Comportamiento Organizacional. Editorial: Pearson Educación,
- Robbins Stephen P (2004), Comportamiento Organizacional, Editorial: Pearson Educación México.
- Szalay Ríos Jorge, (1989), Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones. Trillas. México.
- Yedigis, B.L. y Weinback, R.W. (2005), Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches (7a.ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- Definición de comunicación organizacional (s.f.) En gestiopolis. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm>

Anexos

Anexo 1

27 de septiembre del 2011

Primera observación en “Ayuntamiento de Hermosillo- Guardería CDI “Dulce amanecer””

Observaciones “Guardería”

- La Directora de la guardería es la Lic. Nora Ivonne Antona Muñoz, la cual tiene su oficina cerca del comedor donde los niños desayunan y comen, la directora cuenta con diplomas los cuales están pegados en la pared su oficina es un poco amplia.
- El comedor de los niños cuenta 6 mesas por lo cual mencionan que se van turnando para comer ya que no alcanza para que entren a comer todos juntos.
- Se cuenta con un área médica donde los niños son atendidos por un doctor y una enfermera, se observa a un niño que es atendido por ellos ya que se golpeó la cabeza al andar jugando en el patio donde salen al receso, se distribuye el tiempo para que los niños salgan a jugar en diferentes horarios ya que el patio es chico para el número de niños que se encuentran en el lugar.
- El personal tiene media hora para poder salir a comer ya que no se puede comer dentro de las aulas.
- La guardería tiene un horario de 7:30am a 3:30pm, donde los niños lo más tarde que pueden llegar es hasta las 8:30 am y cuando se aceptan más tarde es porque avisan los padres de familia.
- El número de personas que se encuentran dentro de la guardería es 38 personas que la gran mayoría son maestras las cuales se encuentran distribuidas en diferentes grupos unos en lactantes, maternal y preescolar que es primero, segundo y tercer grado, existe una trabajadora social,

doctor, enfermera, psicóloga, pedagógica, cocineras, vigilante, chofer, asistente de dirección y directora.

- Las personas de limpieza que se encuentran dentro de la guardería son personas externas.
- La guardería cuenta con 123 niños dentro del lugar los cuales están distribuidos en diferentes grupos, los niños cuentan con maestras, que por grupo se conforman entre 3 ó 2 maestras dentro de las aulas.
- Las maestras tienen una licenciatura en educación o psicólogas en educación pero mencionan que las maestras que se encuentran laborando tienen que tener un grado de escolaridad que cumpla con el perfil que se pide para poder atender a los niños, no solo existe este perfil para los maestros, sino para todo el personal que incorpora a la organización.
- Se distribuye el personal al entrar y salir los niños con el fin de que si existe algún problema puedan los padres de familia solucionarlos, es por ese motivo que rotan las personas que se encuentran en la entrada.
- Esta guardería menciona la directora que es para apoyar a las madres trabajadoras que se encuentran laborando dentro de Ayuntamiento de Hermosillo.
- Los salones se encuentran distribuidos dentro del lugar, la cocina es la que sale al patio, lo demás se encuentra dentro.
- La guardería se puede observar que es una casa acondicionada para ser guardería.
- Cuenta con una salida de emergencia ubicada en el comedor.
- Cocina.
- Extintores y anuncios de rutas de evacuación al igual que pasos de que hacer en caso de sismo e incendios.
- La guardería está dividida en tres áreas lactantes, maternas y preescolares que esta última a su vez se divide en 2 preescolar 1, 2 preescolar 2 y 2 preescolar 3.
- El personal de limpieza no es parte del personal del ayuntamiento.

- Tiene 38 personas laborando.
- 123 niños.
- Están incorporados a la zona 2 donde se le da capacitación a las educadoras.
- Cuentan con el programa de gobierno transformación educativa (apoyo en uniforme, transporte, se le dan los recursos de cuotas correspondientes y capacitación a maestros).
- El personal esta sindicalizado.
- En el comedor se cuenta con un televisor.
- La guardería es para los hijos de todo el personal de las distintas dependencias del ayuntamiento.
- El horario con el que cuenta es de 7:30-3:30.
- La guardería cuenta con un área médica: Doctor y Enfermera, área de psicología, pedagogía y trabajo social.
- En recepción el nombramiento no cuenta con el nombre de la persona a cargo de esta.
- Solo hay tres hombres: chofer, vigilante y doctor.
- Existe un perfil en cada cargo.
- Asistente de dirección: socorro Lerma
- Trabajo social: Carmen Franco Lugo
- Psicología: luz del Carmen Mendivil López
- Pedagogía: Ma. Del socorro Acosta Álvarez
- Dirección: Nora Ivonne Antuna Muñoz

Segunda observación en “Ayuntamiento de Hermosillo- Guardería CDI “Dulce amanecer””

Observaciones “Guardería”

- En la administración se encuentra la directora y su asistente.
- La directora está tomando papeles y la asistente está en la computadora.
- En el área médica se encuentra el doctor y la enfermera conversando.
- En el área de recepción no se encuentra una persona atendiendo.
- Donde está el agua están dos maestras bebiendo agua y platicando, en eso entran niños y maestras, se retiran las maestras, entra una niña al baño y en eso regresa una maestra con un niño al baño y se percata de que se encuentra una niña ocupándolo la niña la llama con el nombre de Camila y le pregunta que sí que hace y ella contesta que pipi.
- Espera la maestra a que salga y la observa hasta que termina abriendo y cerrando la puerta.
- Enfrente de uno de los baños se encuentra el preescolar 2A.
- Entra una maestra la preescolar 2A, mientras la otra sigue esperando a que la niña salga del baño y al salir entra el niño, le dice que hacer.
- Salen dos maestras del preescolar 2A a preguntarle por unas sillitas, les dice dónde están y las otras maestras entran al aula y al ratito entra la maestra con el niño y en eso sale la otra maestra con las sillas.
- En el área de administración esta otra maestra en el archivo sacando y acomodando folders.
- La directora y la asistente siguen conversando y mientras hacen sus labores ya que una está redactando oficios y contestando el teléfono y la otra firma documentos.
- La maestra del 2A lleva a un niño al baño y en ese momento va entrando otro grupo de niños acompañado de sus respectivas maestras y una de

ellas trae de la mano a uno de los niños y en la otra mano un huarache del mismo.

- Sale el grupo de 2A al patio y al terminar el niño del baño, sale la maestra con el grupo.
- La maestra que ha llevado a los niños al baño regresa por un traste de comida y se dirige al área administrativa donde checa y va al comedor, otra maestra a tras de ella checa y camina atrás de ella.
- Sale el doctor, se detiene con nosotros a preguntar que sí que es lo ¿qué hacemos? Y ¿en qué consiste nuestro trabajo? Y al contestarle se despide y sale del lugar.
- Sale otro grupo con sus respectivas maestras.
- Las maestras del 2A de preescolar son Lupita, Tere y Dulce.
- Se pegan documentos en la pared cerca de la recepción para mostrarle a los padres de familia avisos importantes. Es utilizado como periódico mural.
- Busca la directora un lugar donde pegar la filosofía institucional y nos comenta que antes ellos tenían una para ellos, mientras trataba de pegarla en la recepción.
- En recepción llega una señora a traerle comida a una de las maestras del 2A, espera mientras llega y al entrar le da la comida y la maestra le pregunto que si no tiene de otra soda y contesta que no se va y le da las gracias.
- El doctor se encuentra en la puerta con una señora, en eso llega una niña y le dice que le duele una parte de la cara, el doctor pregunta que si donde, la niña le señala en que parte y entra con ella a enfermería.
- Los intendentes se encuentran limpiando el lugar.
- El salón de preescolar 2B se encuentra vacío ya que los niños están en receso.
- La psicóloga Luz del Carmen Mendivil López se encuentra en su oficina platicando con una maestra.

- Enfrente de la oficina donde esta psicología se encuentra un periódico mural (que es la pared) para las personas que trabajan en la guardería y cuenta con información correspondiente para ellos.
- En el salón de preescolar la maestra está haciendo dinámicas con los niños.
- El salón de 3A de preescolar se encuentra la señora de la limpieza, acomodando y barriendo, ya que este se encuentra vacío.
- En maternal B las maestras son Gladys, Rebeca y Rossana, solo una maestra de ellas esta con los niños.
- Enseguida del maternal B se encuentra la maestra que es de apoyo para realizar las tareas, juegos, entre otras cosas para los niños con ella se encuentran dos maestras para tratar de llegar a un acuerdo para hacer una actividad para el grupo, hablan de reglas de juego y mencionan que si es amigable.
- Las maestras de preescolar B son Aurora, Maribel y Sonia.
- Se encuentran tres maestras preparándose para una actividad mientras los niños juegan.
- Se retira una de las maestras que está platicando con la maestra de apoyo, mientras terminan el acuerdo del juego ya que dice que ahí viene, en el mismo lugar se encuentran dos señoras doblando sabanas.
- En el patio están los niños jugando y una maestra está con ellos, mientras revisa el celular.
- A un siguen poniéndose de acuerdo para realizar las actividades en clase.
- El doctor sigue atendiendo a niños que van llegando.
- Llega una madre de familia a recoger a un niño llamado Emmar, en eso sale una maestra, le pregunta que si viene por Emmar, ella contesta que si y va la maestra por él, mientras otra de las maestras le hace un comentario de una reunión.

Anexo 2.



UNIVERSIDAD DE SONORA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO DE HERMOSILLO**

Edad: _____

Sexo: _____

Antigüedad: _____

Indique el área de trabajo: Recursos Humanos ___ Guardería ___ CECAPAH ___

**INDICACIONES: CONTESTE O SEÑALE LA RESPUESTA QUE CONSIDERE
ADECUADA**

1. Considero que los medios de comunicación que más se utilizan en el área son: **(ENUMERE DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL MAS UTILIZADO Y 5 EL MENOS UTILIZADO)**
 - ___ Oficios
 - ___ Correo electrónico
 - ___ Memorándum
 - ___ Personalmente
 - ___ Teléfono
 - ___ Periódico mural
 - Otro. _____
2. Considero que los medios de comunicación más eficaces para el desarrollo de mi trabajo en el área son: **(ENUMERE DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL MAS EFICAZ Y 5 EL MENOS EFICAZ)**
 - ___ Oficios
 - ___ Correo electrónico
 - ___ Memorándum
 - ___ Personalmente

- Teléfono
 Periódico mural
Otro: _____
3. Percibo que la comunicación con mis superiores es:
- A) Excelente B) Buena C) Regular D) Deficiente E) Muy Deficiente
4. Percibo que la información que recibo es suficiente para realizar mis actividades:
- A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca
5. Considero que los medios más efectivos por los que recibo las indicaciones para realizar mis actividades son: **(ENUMERE DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL MAS EFECTIVO Y 5 EL MENOS EFECTIVO)**
- Juntas
 Periódico mural
 Correo electrónico
 Personalmente
 Otros: _____
6. Los medios que utilizo para comunicarme con mi jefe son: **(ENUMERE DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL MAS UTILIZADO Y 5 EL MENOS UTILIZADO)**
- Correo electrónico
 Teléfono
 Oficinas
 Personalmente
 Otro: _____
7. Los medios que utiliza mi jefe para comunicarse conmigo son: **(ENUMERE DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL MAS UTILIZADO Y 5 EL MENOS UTILIZADO)**
- Correo electrónico
 Teléfono
 Oficinas
 Personalmente
 Otro: _____
8. Las juntas de trabajo que se realizan con mi jefe son:
- A) Semanales B) Quincenales C) Mensuales D) Semestrales
E) Otros: _____
9. Considero que las juntas de trabajo son efectivas:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

10. Mi jefe inmediato me presta atención cuando necesito exponerle algún asunto laboral:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

11. Mi jefe inmediato me presta atención cuando necesito exponerle algún asunto personal:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

12. Considero que existe coordinación entre mis jefes de área para cumplir con los objetivos planteados:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

13. Considero que mi jefe inmediato tiene la habilidad para comunicarse de manera efectiva:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

14. Tengo confianza en las órdenes de mi jefe:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

15. La motivación que recibo es satisfactoria para el desempeño de mi trabajo:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

16. Considero que las actividades informales tales como: cumpleaños, comidas, eventos deportivos, etc., benefician la comunicación con mis compañeros de trabajo:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

17. La frecuencia con la que se realizan estas actividades son:

A) Diarias B) Semanales C) Quincenales D) Mensuales E) Anuales

18. Estoy orgulloso de decir a mis amigos y familiares que trabajo en esta área:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

19. Me siento comprometido con el área en que laboro:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca E) Nunca

AGREGUE LOS COMENTARIOS QUE CONSIDERE PERTINENTES

Capítulo III.- Comunicación Externa

Objetivo general

Realizar un diagnóstico de comunicación externa para el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo. Particularmente, el estudio centra su atención en los medios de comunicación, la imagen y el servicio que el H. Ayuntamiento de Hermosillo ofrece a sus usuarios.

Objetivos específicos

- a) Conocer los medios de comunicación por los cuales el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo se comunica con los usuarios.
- b) Identificar la percepción que tiene el público externo sobre la imagen de la organización, con respecto al mobiliario y los espacios de trabajo.
- c) Conocer a partir de la percepción de los usuarios la satisfacción y la calidad del servicio, con base en la atención brindada por los empleados de la organización.
- d) A partir de los resultados, diseñar propuestas de mejora en las áreas de oportunidad.

3.1 Marco Teórico

La presente investigación se desarrolla en el campo de la comunicación organizacional específicamente la comunicación externa en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, y tiene como propósito conocer la percepción de los usuarios en cuanto al servicio brindado y la imagen de la organización.

Según Yedigis y Wambach (2005), “el marco teórico es un proceso y un producto, un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de otro producto mayor: el reporte de investigación”. Este

apartado es muy importante pues se presentan conceptos que están interrelacionados con el diagnóstico.

Para lograr lo anterior es necesario identificar los flujos de comunicación que se dan en el área así como los indicadores que influyen para que se dé la comunicación eficazmente. Es por ello que tomamos en cuenta a varios autores con experiencia en el ámbito de la comunicación organizacional.

A continuación se describen las variables e indicadores que se desarrollaron y complementaron nuestra investigación.

Las variables que se utilizaron son: 1) **medios de comunicación**, cuyos indicadores son; medios interpersonales, impresos y audiovisuales, 2) **Imagen de la organización** teniendo como indicador instalaciones (comodidad, espacio suficiente, mobiliario cómodo y limpieza) y por último 3) **Satisfacción y calidad del servicio** con atención (amabilidad y rapidez), conocimiento, conformidad-satisfacción, comunicación (habilidades orales) y calidad como indicadores.

Para entender los procesos de comunicación externa que se presentan en Recursos Humanos, se requiere de la precisión de conceptos que ayuden a definir las variables que sustentan este trabajo, así como las diferentes situaciones que se presentaron para realizar la investigación.

Por lo que es importante comenzar por definir el concepto de comunicación, pues es un elemento fundamental, ya que desde tiempos inmemorables ha sido la clave que ha permitido a la humanidad exteriorizar sentimientos, pensamientos e ideas. Ahora, en la época moderna, ese sistema de comunicación ha alcanzado niveles extraordinarios, ya no existen fronteras. Además todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la información y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de

la gente y de aquello que las rodea.

En cuanto a la definición de Chiavenato (2009 p.305) *“la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre una o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cuál convergen las personas cuando comparten ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía el mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra parte para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas”*.

Partiendo del concepto de comunicación antes mencionado se derivan los siguientes conceptos claves:

3.1.1 Comunicación organizacional:

La comunicación organizacional es la que se da dentro de un grupo de personas establecidos en una organización y que se rigen por distintos tipos y flujos de comunicación que llevan a cumplir los objetivos o metas de la organización.

Por otro lado los autores Rebeil y RuizSandoval (1998) señalan que *“La comunicación Organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”*.

En ese sentido la comunicación organizacional es indispensable para que se lleven a cabo las actividades con las que se pretende alcanzar los objetivos planteados de la organización. En Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, las actividades de cada una de las personas que componen la organización están ligadas unas con las otras, de manera que integradas hacen más productivo su sistema laboral.

Por lo señalado anteriormente en la presente investigación, se delimitó a partir de las dimensiones de la comunicación organizacional, de la cual se deriva la comunicación externa.

Según Kreps (1995), la comunicación organizacional *"es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella"*. Para autores como Padilla la comunicación organizacional es *" la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"*.

Por lo que una organización que busque tener éxito, indudablemente debe contar con procesos comunicativos que aseguren el flujo efectivo de mensajes entre todos los individuos que la conforman, es aquí donde toma su importancia la comunicación y de manera específica la comunicación organizacional, la cual se constituye de dos elementos: la comunicación interna y externa, siendo ésta última la que evaluaremos en el presente trabajo de investigación.

3.1.2 Comunicación externa:

"Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización. Como ejemplos pueden sumarse la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas

de publicidad, invitaciones personales o grupales, proyecciones audiovisuales, etc.” (Ramos, 2003).

El entorno conforma todos los factores externos a la organización. Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporciona a cada uno información relevante. El entorno relevante proporciona a los miembros de la organización información importante para procesar. En el presente trabajo se trabaja con comunicación externa por que se busca conocer la relación de la organización con los usuarios de esta, conociendo a su vez los medios más utilizados, la satisfacción de los usuarios y la imagen de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo.

Por otra parte, Fernández (2002) la define como *“el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o promover sus productos y servicios. De esta manera, se comprende la comunicación externa como el vínculo existente entre el público externo y la organización”*.

3.1.3 Medios de comunicación

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar la relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

Con el término medio de comunicación, se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional. Usualmente se utiliza el término para hacer referencia a los medios de comunicación masivos, sin embargo, otros medios de comunicación, como el teléfono, no son masivos sino interpersonales.

“Son parte insustituible de la sociedad contemporánea, de la cultura de masas y de la política moderna: ninguna de las tres podría entenderse, ni ser lo que han llegado a ser, sin los medios de comunicación. Cuando nos referimos a los medios, aludimos a los instrumentos de comunicación de masas que propagan mensajes a grandes públicos: prensa, cine, radio y televisión. Los medios implican audiencias, y éstas, a su vez, recursos técnicos para recibir los mensajes a través de los instrumentos de propagación masiva” (Trejo, 2000).

A continuación veremos la importancia del medio de comunicación interpersonal.

3.1.3.1 Interpersonales

La comunicación interpersonal se realiza de sujeto a sujeto cuando el emisor emite un mensaje a través de un canal o medio al receptor y éste es capaz de decodificarlo, en este tipo de comunicación se busca tener un código y contexto en común para que el mensaje sea entendido y llegue a surgir el elemento de la retroalimentación.

Para Borrego (2009), *La comunicación interpersonal constituye sin duda, la forma más efectiva para intercambiar información y establecer una relación entre los seres humanos.*

3.1.3.2 Impresos

Los medios impresos desde la perspectiva de Wilcox, Cameron y Xifra (2006, p.340), nos dicen que *“las palabras impresas pueden guardarse por un tiempo*

indefinido y releerse. La difusión de mensajes en soporte escrito a través de periódicos, revistas y libros es un elemento fundamental de la profesión de relaciones públicas”.

Cada edición de un periódico contiene cientos de noticias y piezas informativas, en un número mayor del que podría reunir por sí mismo un periodista. Los periódicos dependen de la información que se les proporciona de forma voluntaria en un grado mucho mayor de lo que la mayoría de los lectores cree y de lo que muchos directores de periódico estarían dispuestos a reconocer.

Al tratar con un periódico, las relaciones públicas deben recordar que se trata de una entidad comercial, creada para obtener beneficios como proveedor de noticias y de anuncios.

En el caso del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, se utilizan los medios impresos no solo los oficios o memorándum, sino también el periódico mural este utilizado para dar noticias o anuncios que les sirvan a los usuarios de esta área. Y así poder estar informados a través de un medio que podrán releer y con tiempo indefinido.

3.1.3.3 Audiovisuales

Los autores antes mencionados nos hablan de los medios audiovisuales, *como la radio, la televisión, el cine y el video ejercen una fuerte influencia sobre casi todas personas. Los mensajes que contienen los envían normalmente individuos cuya personalidad, expresada de manera visual y/o con la voz, añade énfasis a las palabras.* (2006, p. 344).

Los medios de comunicación online

La comunicación a través de la PC es un importante instrumento para los profesionales de las relaciones públicas, que están en rápida expansión. Su capacidad para proporcionar información sobre los proyectos de un cliente,

establecer contactos con periodistas e intercambiar ideas a través de los servicios comerciales online e Internet es fascinante, y no esta aun hecha del todo realidad.

El ritmo de las relaciones publicas ha aumentado porque sus profesionales siguen de cerca las noticias online, en busca de lo que el profesor Stephen Thomsen, de la Universidad Brigham Young, (citado en Wilcox, 2006) llama <respuesta en tiempo real>. Las relaciones publicas esperan descubrir los errores u ofrecer comentarios que sirvan para compensar el contenido de las noticias en el momento en el que aparecen online, y antes de que adquieran fuerza a través de su distribución en soporte impreso o audiovisual.

Las nuevas tecnologías como lo son los medios online, son de gran utilidad en tiempos de globalización, ya que hacen el acceso más práctico para informarse o adquirir un servicio; en el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento se cuenta con un sitio Web que el usuario puede hacer uso de él solo contando con una PC.

3.1.4 Imagen de la organización

La imagen es uno de los elementos más valorados por los directivos, puesto que las acciones del público, y en general de la sociedad, para con la empresa están mediatizadas por la imagen global que tiene de ella.

Según Saló (2005 p.64), *la estructura de la imagen se compone de:*

1.- La identidad: ¿Quién soy?, ¿Qué es la empresa?

2.- La acción: ¿Qué hago?, ¿Qué es lo que hace la empresa?

3.- ¿Cómo lo hago?: personalidad propia, conducta, cultura interna y estilo.

4.- *¿Cómo comunico todo lo anterior?, ¿Cómo comunica la empresa?: relaciones interpersonales, relaciones internas y comunicaciones masivas y digitales.*

La imagen podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella, como Losada (2004, p.57) argumenta que *“la imagen es lo que la organización desea mostrar de su personalidad a los públicos, la percepción deseada por la compañía”*

Mientras tanto para Dowling (1986), la imagen es *“el conjunto de significados por lo que llegamos a conocer un objeto y a través del cual las personas lo describen, recuerda, y relacionan”*. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimiento e impresiones que sobre un objetivo tiene una persona.

La imagen de la organización es lo que se tiene como referente acerca de sus componentes, desde directivos hasta empleados y como éstos ofrecen el servicio; de modo que si el servicio no fue el requerido por el usuario la imagen de la organización se verá perjudicada dependiendo de la exigencia del usuario y la percepción de la organización no será del todo positiva.

3.1.4.1 Instalaciones

Douglas (2002) *menciona que la evidencia física se puede dividir en tres categorías:*

- 1) *Exterior de las instalaciones: el diseño, los letreros, el estacionamiento y el entorno.*
- 2) *Interior de las instalaciones: el diseño, los letreros, el equipo para servir a los clientes, la distribución y la temperatura.*
- 3) *Otros tangibles: tarjetas de presentación, aspecto de los empleados, folletos, etc.*

Dimensiones del entorno físico

Estímulos normalmente usados para crear los ambientes de los servicios. Incluye las condiciones del ambiente (iluminación, temperatura, música, etc.), el espacio / funcionamiento

(distribución de las instalaciones) y los letreros, símbolos y objetos (letreros para dirigir el proceso del servicio, objetos para personalizar las instalaciones y el estilo de la decoración).

La confortabilidad dentro de las instalaciones de una organización, es de suma importancia, puesto que es la primera impresión que tiene el usuario sobre ésta; ya que a partir de ella se crea una imagen ya sea negativa o positiva, al tener una buena distribución en el mobiliario se puede lograr que el interesado tenga una amena estancia dentro del lugar, ya que el usuario puede mantenerse esperando por algún tiempo de manera cómoda. Además se debe contar con señalamientos como letreros o símbolos, los cuales permita identificar cada área y así agilizar los servicios requeridos por los clientes.

3.1.5 Servicio

Stanton, Etzel y Walker (2004, Págs. 333 y 334), definen los servicios "*como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*" (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).

Por su parte, Kotler, Bloom y Hayes (2004, págs. 9 y 10) definen un servicio de la siguiente manera: "*Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas*".

Por lo tanto un servicio es un conjunto de actividades que responde a las necesidades y exigencia de un cliente, y que puede presentarse de manera intangible, es decir que no necesariamente tiene que contar con un producto físico. En el caso del Área de Recursos Humanos, los servicios que se brindan a los trabajadores son por ejemplo el servicio de; guardería, contratación, pensión y jubilación, entre otros.

Cualquier prestación que se brinde dentro de una organización, tiene que ser una prioridad para la misma, pues una mala atención repercute invariablemente en la percepción del usuario, lo cual podría llevarlo a dejar de utilizar los servicios de dicha organización.

3.1.5.1 Conocimiento

El conocimiento es la recopilación de información adquirida por una persona a través de la experiencia o la educación, debido a que el objetivo es saber que tanta información tiene el personal acerca de los aspectos a tratar del área con los usuarios, es por eso que tomamos a Chiavenato (2007, p. 184) que nos afirma que la *“información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas”*.

Con base en lo explicado anteriormente, información es el conjunto de datos acumulados a base de la experiencia; es el conocimiento que posee el servidor para poder ofrecer una buena atención en cuestión a la necesidad o a lo que el usuario requiera. El empleado necesita estar excelentemente capacitado con conocimiento acerca del cargo en el que se encuentra desempeñando.

Es de suma importancia que el empleado, tenga los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus labores, y puede brindar el mejor de los

servicios a los clientes, de tal manera que cualquier inconveniente que surja, se pueda solucionar con prontitud.

3.1.5.2 Atención

En el mundo tan competitivo donde nos desarrollamos actualmente, las organizaciones buscan adaptarse a dicha dinámica mediante la prestación de servicios que agraden a sus clientes y/o usuarios buscando atenderlos de manera correcta y cumplir con sus necesidades, a lo que de manera general denominamos atención al usuario.

Es por esto que en las organizaciones hoy en día es importante lograr agradar a sus públicos ya sea cumpliendo con las expectativas de sus clientes cuando se trata de organizaciones privadas o congeniando con los usuarios ofreciéndoles lo que ellos esperan de la organización, cuando ésta pertenece al sector público.

Por lo tanto la atención al usuario es el reflejo de la cultura, filosofía y todo aquello que rige a una organización en su plan estratégico (política institucional), para poder conservar a sus beneficiarios es necesario brindar un servicio de calidad.

La atención al cliente es el conjunto de actividades relacionadas que ofrece un servidor con el fin de que el usuario obtenga la atención en tiempo y forma de cómo se solicita.

De esta forma podemos decir que la atención al cliente es el conjunto que forman el servicio y calidad.

3.1.5.3 Conformidad-Satisfacción

La satisfacción dentro de la organización es importante debido a que con esta el usuario se lleva una buena imagen y con esto se puede lograr obtener

resultados favorables, como nos menciona Albrecht (1988), la satisfacción *“es una actitud positiva del cliente hacia la empresa, que demuestra que el producto o servicio brindado ha cubierto sus necesidades y expectativas, y aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio. Las recompensas de la satisfacción se demuestran en la lealtad y en imagen corporativa”*.

Según Solomon Asch (1950) la conformidad *“consiste en la modificación de una posición ya asumida por el sujeto en una dirección aceptada por otro o por un grupo. En este proceso, el sujeto ya tiene un juicio o norma establecido y lo modifica, adaptándolo a los juicios de otro (generalmente, un grupo) como consecuencia de la presión real o simbólica ejercida por éste”*.

Cuando los usuarios se sienten conformes y satisfechos con la organización, ésta se puede sentir orgullosa, debido a que las personas que asisten a ella se habrán llevado una buena imagen, esto se traduce a que el servidor brindo una buena atención, amable y rápida, y así se cumple con las expectativas del beneficiario.

3.1.5.4 Comunicación

Davis y Newstrom (2003, p.56) nos hacen la referencia que la comunicación *“es un proceso de transferencia de información que incluye también la comprensión de la misma entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante 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, establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen”*.

Por lo tanto, comunicación es poner en común con todo aquello que queramos compartir mediante interacciones verbales o no verbales, es en este

proceso donde se logra un intercambio de información como es el caso de Ayuntamiento de Hermosillo en el Área de Recursos Humanos el usuario logra interactuar con el prestador del servicio con el fin de llegar a una solución.

3.1.5.5 Calidad

Para Münch y Salazar (2006), la calidad *“es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos o requisitos”*.

Asimismo, Legault (2000), describe el enfoque de la calidad:

Calidad en la percepción de los clientes: Cualesquiera que sean los esfuerzos de la organización para ofrecer un servicio excelente, si la clientela juzga que la calidad es insuficiente, estos esfuerzos son en vano. La percepción de la calidad según los consumidores es a menudo cultivada por la publicidad mediante una imagen de la marca; que se muestra a través de la televisión, prensa, radio, etc. Hablando sobre la el prestigio y la calidad de la organización.

En la actualidad es muy importante la calidad en el servicio, ahora los clientes son los que mandan y estos son los que por sus expectativas y sus necesidades, hacen que la empresa quiera alcanzar su nivel de excelencia. Este tipo de nivel se alcanza no contando con lujos, ni por tener mejores instalaciones que otros, sino por responder a la demanda que sus consumidores han tenido hacia ellos.

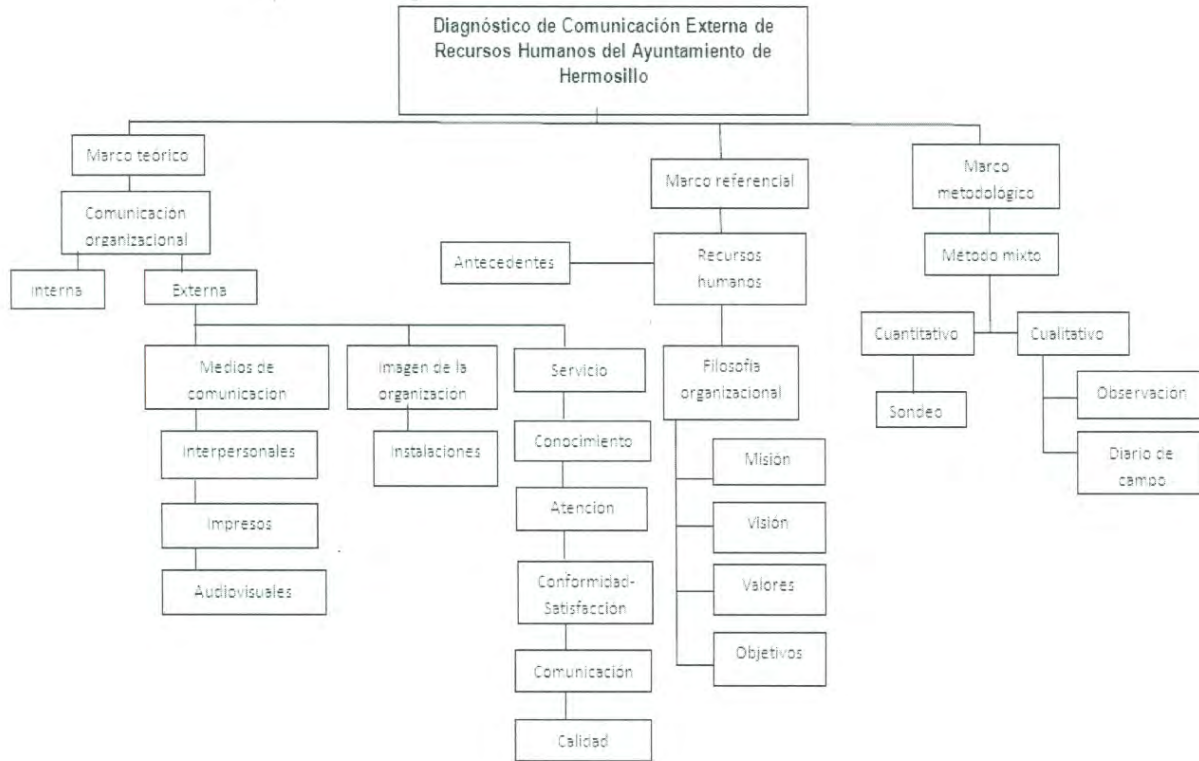
Como todo buen servicio se debe contar con calidad para que sea del agrado de los consumidores y poder así mantenerse proyectando una buena imagen, entendiendo como calidad el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave.

Así mismo McCann (1991) explica que por esto *“las organizaciones deben tener muy claro cuáles son las necesidades con las que cuenta la sociedad enfocándose a su público meta, para poder establecerse en el mercado. Teniendo claro cuál es el público clave, podrá complacer sus necesidades y adoptar una*

posición de confort ya que los usuarios se sentirán conformes en cuanto a servicios recibidos por que sus necesidades habrán sido cubiertas”.

Dentro de toda organización es importante que el usuario se sienta satisfecho con el servicio brindado debido a que es la imagen que ésta presenta, y es como el usuario volverá a asistir a la empresa.

Marco teórico conceptual metodológico



3.2 Metodología

En este apartado se expone la metodología utilizada en la investigación que se realiza el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo. Este estudio es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las características y los perfiles de personas o grupos, es decir, medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos conceptos o componentes del fenómeno investigado.

Apoyados en Danhke (1989), el cual sostiene que *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”*

También Namakfroosh, (2001 p.91) menciona que la investigación descriptiva *“es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas”*.

Ésta investigación además de tener una metodología descriptiva tiene un enfoque mixto, es decir tanto cualitativo como cuantitativo, ya que considera varios aspectos de la comunicación externa en el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo. En este diagnóstico se recolectaron datos sobre las siguientes variables e indicadores: 1) **medios de comunicación:** impresos, audiovisuales e interpersonales, 2) **imagen de la organización:** instalaciones, 3) **satisfacción y calidad del servicio:** conocimiento, atención (amabilidad y rapidez), conformidad-satisfacción, comunicación (habilidades orales) y calidad.

Agregando a lo anterior Hernández, Fernández y Baptista (2006 p.755) dicen que el método mixto *“es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o serie de investigación para responder a un planteamiento del problema; puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema”*.

De igual modo (2006 p. 21) señalan que: *“La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aportan un punto de vista “Fresco, natural, y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.”*

Para la recogida de información se utilizaron como instrumentos de recolección de datos las técnicas de observación, el diario de campo y encuesta; dichos métodos dan un aporte para la solución del planteamiento del problema.

Universo

Se delimitó el universo de la investigación, tomando en cuenta a los trabajadores y personas externas, que se benefician con los servicios del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, con un total de 1051 personas, distribuidos entre R.R.H.H., guardería C.D.I., y CCAPAH, cada uno de estos departamentos, se encuentran en distintas direcciones.

De acuerdo con los datos oficiales del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, se cuenta con un universo de 1051 empleados. Se procedió por tanto, a realizar un levantamiento al azar durante la semana del 14 al 21 de marzo del 2012. La muestra representativa fue de 113 sujetos, cuyo levantamiento de la encuesta fue aleatorio, tomando en cuenta aquellos que por alguna razón asistieron dicha semana al área.

Dicha encuesta fue aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos, los participantes en el levantamiento de información fueron: 1) empleados de Ayuntamiento; 2) Usuarios de Guardería y CCAPAH; 3) Pensionados y jubilados.

Añadiendo a lo anterior Leslie Kish (1972, pag.28) menciona que “*el muestreo aleatorio simple son los elementos de la muestra que se eligen al azar, directamente y en una sola etapa. En la práctica, equivale en sacar al azar del censo de la población objeto del estudio, los elementos que van a formar parte de la muestra. Para esa selección al azar, se usan las tablas de números aleatorios. El muestreo aleatorio simple se aplica fundamentalmente en poblaciones pequeñas y plenamente identificables*”.

Los datos utilizados para la muestra fueron:

Universo: 1051

Error máximo aceptable: 5%

Porcentaje estimado de la muestra: 95%

Nivel deseado de confianza: 99%

Margen de error: 1%

Tamaño de muestra: 113

Así el equipo consultor de CCOR aplicó 113 instrumentos cuyo procesamiento de información se detalla en el capítulo de resultados.

Cuadro variable, indicador, pregunta

Asimismo, se definieron las siguientes variables e indicadores como factores claves para la construcción del instrumento metodológico con el que se realizó el diagnóstico en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

| Dimensión | Variables | Indicadores | Preguntas |
|---------------------|-------------------------------|---|------------------|
| Comunicación | Medios de Comunicación | Interpersonales Impresos Audiovisuales | 1,2 |
| | Imagen de la | instalaciones (comodidad, espacio suficiente, | 5, 3 |

| | | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|---|
| Organizacional | organización | mobiliario cómodo, limpieza) | |
| | Satisfacción y calidad del Servicio | conocimiento Atención | 7 |
| | | (amabilidad, rapidez) | 4 |
| | | conformidad-satisfacción | 8 |
| | | comunicación (habilidades orales) | 6 |
| Calidad | 8 | | |

Fuente: Elaboración propia: Carranza Sánchez, Gamboa Parra, Gonzales Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 201

Contexto y sujeto

Esta investigación se ubica en el contexto del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, que se divide en tres departamentos:

- Recursos Humanos dentro del Palacio Municipal: Blvd. Hidalgo y Comonfort, Col. Centenario
- CCAPAH: Blvd. Vildosola N° 80 y Avenida 1ro de Mayo
- Guardería C.D.I. Dulce Bienestar: Israel González y 102 Col. Modelo

El Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo cuenta con un total de 94 personas, estas no sólo se encuentra laborando en el palacio municipal sino, también con dos departamentos fuera de éste. Uno de ellos es el centro de capacitación CCAPAH contando con 5 personas, otro es la guardería C.D.I Dulce Bienestar con 30 personas, 37 están ubicados dentro del mismo palacio municipal y los 22 restantes son comisionados.

3.3 Levantamiento de Información del Diagnóstico de Comunicación Externa

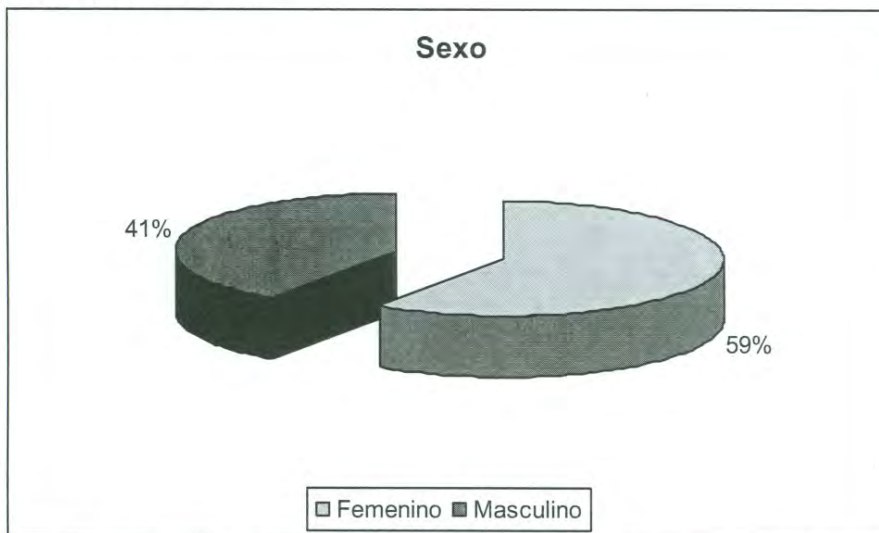
Este trabajo presenta un diagnóstico de comunicación externa que se le realizó al área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

Los resultados de la presente investigación, se muestran en gráficas con sus respectivas interpretaciones.

Datos Socio demográficos

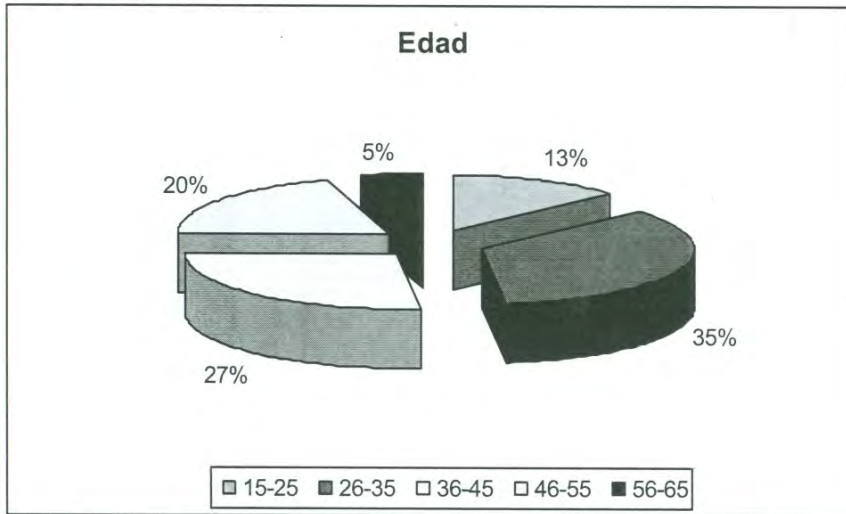
En cuanto a la importancia de identificar el género en la organización, su propósito fue solo corroborar cuantos hombres y cuantas mujeres hacen uso del Área de Recursos Humanos. Esto se representa con un 59% femenino y 41% masculino.

Gráfica #28.- Sexo.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

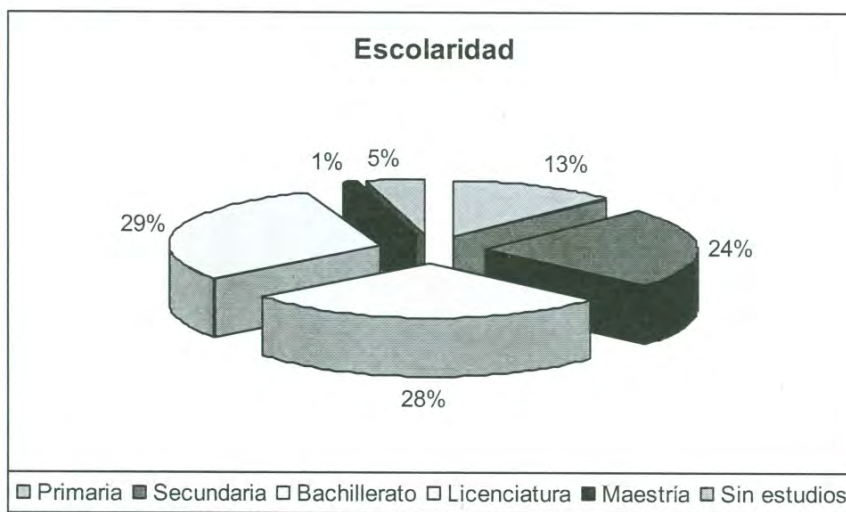
Gráfica #29.- Edad.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

Se preguntó la edad del personal como nexos de Ayuntamiento de Hermosillo como muestra el gráfico No. 2, con el fin de saber la media de edad que tienen los participantes del levantamiento de información que hacen uso del servicio que ofrece, esto representado con un 35% con edades de 26-35 años.

Gráfica #30.- Escolaridad.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

Dentro de la escolaridad que se obtuvo en el levantamiento de información como se observa en el gráfico No. 30, podemos decir que solo un 29% de los participantes tienen licenciatura, no muy lejos de este dato con un 28% bachillerato, un 24% secundaria, 13% primaria, el 5% no tiene estudios y solo el 1% tiene una maestría.

Área de trabajo

El propósito de saber el área de trabajo fue identificar donde se aplicó la encuesta y conocer la efectividad del servicio de cada área ubicada en distintas direcciones: Recursos Humanos en Palacio Municipal, CCAPAH y Guardería C.D.I. Dulce Bienestar.

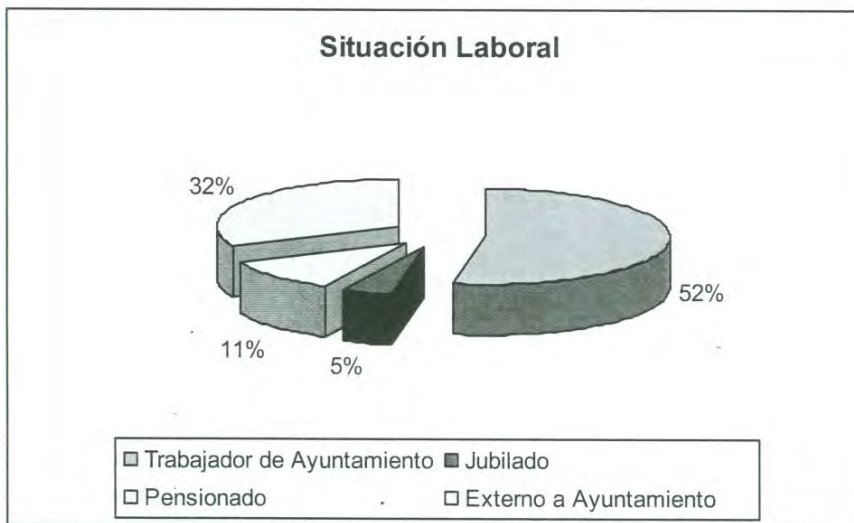
Gráfica #31. Área de Trabajo



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

En el levantamiento de información respecto al Área de Trabajo, como se puede ver en el grafico No. 31, nos da un 46% en Recursos Humanos, siendo ahí el lugar donde se concentró el mayor número de participantes dentro del levantamiento, un 41% en Guardería y solo un 13% en CCAPAH

Gráfica #32. Situación Laboral



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

Del total de personas que participaron en el levantamiento de información, en el referente de situación laboral correspondiente al grafico No. 32, nos presenta que el 52% del personal son trabajadores activos, el 32% es personal que tiene un nexo directo a los Servicios del Ayuntamiento; el 11% corresponde a personal pensionado y el 5% es personal jubilado.

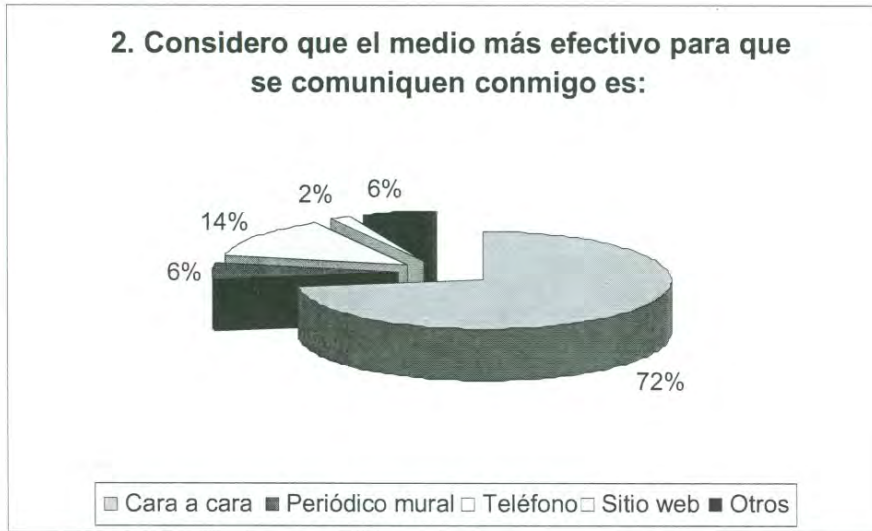
Gráfica #33. Medio de comunicación.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

Del total de personas que respondieron la herramienta metodológica del levantamiento de información se muestra que en el Área de Recursos Humanos el medio más utilizado para comunicarse es "Cara a cara" con un 63%, sin embargo, también existe otro tipo de comunicación utilizado, 14% hacen uso del Periódico Mural, otro 17% por medio del teléfono, un 2% por internet, quedando un 4% como otros medios de comunicación.

Gráfica #34. Medio efectivo



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

De las personas que participaron en el levantamiento de información por medio de la herramienta metodológica podemos decir que el Área de Recursos Humanos el medio más efectivo para que se comuniquen con los usuarios es “Cara a cara” con un 72%, existiendo otros medios como el teléfono con 14%, un 6% estando a la par “periódico mural” y “otros” y un 2% por internet.

Gráfica #35. Imagen de la organización



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

Del total de personas que respondieron a la herramienta metodológica del Área de Recursos Humanos, el levantamiento de información da que los usuarios consideran que la comodidad, espacio y mobiliario en las instalaciones es “bueno” con un 47%, el 37% lo considera “excelente”, un 13% lo considera “regular”, y el 3% “deficiente”.

Gráfica #36. Atención (rapidez y amabilidad).



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

Del total de personas que respondieron a la herramienta metodológica de levantamiento de información, nos muestra que la rapidez y la amabilidad del servicio del Área de Recursos Humanos con un 52% es “bueno”, mientras que el 43% nos dice que es “excelente”, y solo un 5% “regular”.

Gráfica #37. Imagen de la organización (limpieza)



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

En el levantamiento de información del Área de Recursos Humanos se presenta que el 52% considera que la limpieza en las instalaciones es “buena”, el 43% lo considera “excelente” y el 5% “regular”, con base en los resultados se puede concluir que los usuarios se encuentran conformes con la higiene del Área.

Gráfica #38. Comunicación (habilidad oral)



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

En el levantamiento de información de la herramienta metodológica los participantes respondieron que el personal que lo atiende se comunica clara y eficazmente “siempre” con un 80%, el 15% dice que “casi siempre”, y sólo un 5% menciona que “a veces”.

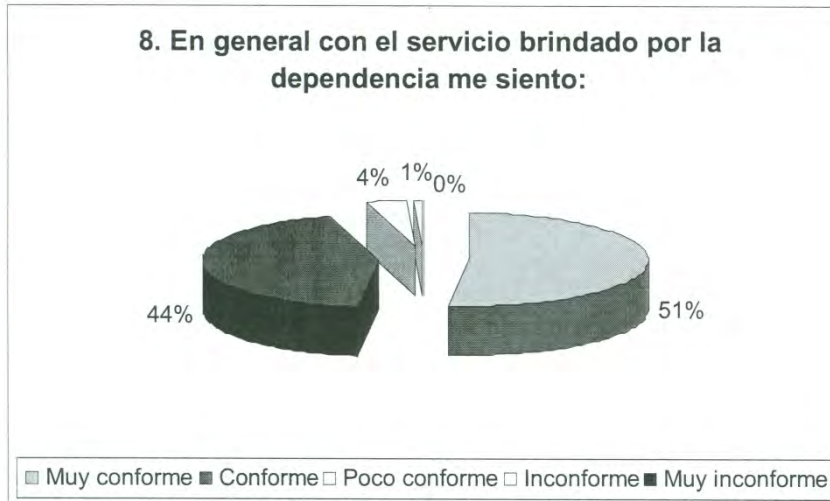
Gráfica #39. Conocimiento



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

Del total de personas que respondieron el levantamiento de información en la herramienta metodológica del Área Recursos Humanos el personal considera que “siempre” con un 75% posee conocimiento necesario para atender a los usuarios, el 23% “casi siempre”, y solo un 2% considera que el personal “a veces” cuenta con este conocimiento.

Gráfica #40. Satisfacción y Calidad del Servicio



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, González Lara, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Mayo 2012.

En esta última parte de la herramienta metodológica del Área de Recursos Humanos se puede apreciar con un 51% de los participantes en el levantamiento de información está “muy conforme” con el servicio que ofrece esta área, no muy abajo con un 44% nos dice que esta “conforme”, un 4% “poco conforme” y solo 1% “inconforme”.

3.4 Plan de Comunicación Externa.

Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que, la comunicación organizacional externa de la Dirección del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo se encuentra saludablemente procesada, sin embargo, es importante señalar que en el transcurso de la intervención, se observaron áreas de oportunidad para la cual se presentan las siguientes propuestas:

1. Objetivo y contexto de la propuesta:

Estructura y contenidos de las propuestas:

A continuación se describen de manera específica las propuestas de mejora para los procesos de comunicación externa y dispositivos basados en el contacto visual.

✓ Capacitación (motivación, estrés, administración del tiempo y liderazgo)

Objetivo. Conseguir actualizar a los empleados en el área de motivación con el fin de lograr en ellos un mejor desempeño en sus relaciones interpersonales así como en la relación que establecen con los usuarios.

Justificación. Con base en las observaciones realizadas en el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, se identificó una área de oportunidad, donde se percibe inconformidad de los empleados con respecto a sus labores, derivando que los trabajadores no lleven a cabo de manera óptima sus actividades; es por esto que se propone brindar capacitación, en las áreas de motivación, estrés, administración de tiempo y liderazgo, con el fin de que exista un mejor ambiente laboral y el personal se encuentre satisfecho con sus diligencias, y con eso se pueda brindar un mejor servicio al usuario.

Se propusieron capacitaciones, pero se implementaron como platicas; ya que se presentaba el cambio de dirección y el presupuesto con el que contaba la

organización no era el suficiente, se pretendía realizar capacitaciones enfocados a diferentes temas, como motivación, estrés, administración del tiempo y liderazgo, por este motivo solo se impartieron como **platicas de motivación**, las cuales se llevaron a cabo los días 5 y 18 de septiembre del 2012, dirigida por el Maestro Carlos Guillermo Tena Figueroa quien la presentó en Recursos Humanos y Guardería C.D.I “Dulce Bienestar”,

Estructura. En cuanto al tiempo en que podrían llevarse a cabo estas capacitaciones, se sugiere que sean cada tres meses, ya que se considera un tiempo apropiado para obtener resultados positivos, además de ser constantes para que el personal se encuentre informado y motivado con la realización de sus actividades.

Por tal motivo se requiere que además de implementar y ejecutar las capacitaciones, se evalúen las mismas, con el fin de darle un seguimiento, lo cual permita identificar posibles áreas de oportunidad a fin de corregir dichas áreas y brindar mejores capacitaciones. Todo esto se verá reflejado el servicio que se brinde al usuario.

Gestiones:

- Organizar las capacitaciones.
- Enviar a los empleados de RRHH una invitación para la asistencia de la capacitación.
- Buscar aula para llevar a cabo la capacitación.
- Persona capacitada para brindar la capacitación dependiendo del tema a tratar.

- Participará el personal de la Guardería C.D.I. Dulce Bienestar en la elaboración y mantenimiento del periódico mural.

3.5 Implementación

Dentro de este apartado se mencionara los resultados y evaluación del diagnóstico de comunicación externa para el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, realizado en el periodo 2012-1, donde se obtuvieron como hallazgos los mejoramientos de procesos de comunicación y los dispositivos basados en contacto visual con el fin de brindar un mejor servicio a los usuarios.

Preguntas de Investigación

- * ¿Tendrá el Periódico Mural externo de la guardería C.D.I Dulce Bienestar mayor funcionalidad una vez que se reorganice para darle mayor visibilidad, acerca de actividades y/o información de interés para los padres?
- * ¿Impartiendo pláticas de motivación se logrará un impacto mayor en su desempeño laboral?

Objetivo General

Implementar y evaluar las estrategias comunicativas del programa de comunicación externo para el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

Objetivos Específicos

- * Actualizar el Periódico Mural externo de la guardería C.D.I Dulce Bienestar para obtener una mayor visibilidad de la información que se brinda a los padres de familia, acerca de las actividades de los infantes y evaluar el impacto de la misma actualización.

* Impartir y evaluar pláticas de motivación para los empleados del Área de Recursos Humanos con el propósito de originar un cambio en la actitud y que esto contribuya a que brinden un mejor servicio a los usuarios.

3.5.1 Marco Teórico de la Implementación y Evaluación del Plan de Comunicación Externa.

El presente apartado tiene como objetivo, contextualizar y conceptualizar sobre las variables que se han venido manejando dentro del diagnóstico de comunicación externa (2012-1), por lo que es de suma importancia definirlos.

Según Yedigis y Wambach (2005), *“el marco teórico es un proceso y un producto, un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de otro producto mayor: el reporte de investigación”*. Como se mencionó antes, este apartado es muy importante pues se presentan conceptos que están interrelacionados con el trabajo y con los diagnósticos realizados en los cursos anteriores.

A continuación a manera de glosario se relacionan los conceptos que dan sustento a la presente investigación centrado en la implementación y la evaluación de las estrategias comunicativas, sugeridas como propuestas y surgidas a partir del diagnóstico externo, realizado en el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

Para Cortázar (2007) la implementación consiste *“en “la aplicación” de un diseño previamente elaborado, negociado y acordado. Se considera así al diseño y a la planificación como los momentos más importantes del ejercicio estratégico”*.

Una implementación es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

Acorde a esto, se consideró en la implementación de algunas estrategias comunicativas, como pláticas sobre motivación , donde se midió el impacto de éstas, con el objetivo de obtener información para desarrollar propuestas e implementarlas y poder conseguir un mejor desempeño de parte de los empleados del área, a fin de brindar el mejor servicio posible, así mismo, se hizo un rediseño y actualización del periódico mural, para posteriormente medir el impacto externo de Guardería C.D.I “Dulce Bienestar”, estructurando la información de forma diferente, debido a que no se contaba con la estructura y la formalidad que un periódico mural requiere, ya que no se tenía un tablón y un diseño de este, esto con el fin de captar mayor atención de parte de padres, y así lograr una mejora en la retención de la información, para obtener un mejor flujo de comunicación.

Con base en el diagnóstico externo (2012-1) se propusieron capacitaciones aunque se implementaron como pláticas de motivación, por eso motivo cabe mencionar lo que algunos autores nos dicen sobre la capacitación.

Es recomendable llevar a cabo una capacitación que le permita al empleado sentirse identificado con los objetivos de la organización, de tal manera que pueda realizar las tareas que le correspondan favorablemente, dejando en éste una sensación de satisfacción y que a su vez se vea reflejado en el servicio brindado a los usuarios de la organización.

Por su parte Blaque, (1999) la Capacitación *“es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud”*.

De otra manera Aquino, (1999) menciona que la capacitación es un *“desarrollo de proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores, que le permiten desempeñar puestos de perfil amplio con las competencias necesarias para su*

desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación de los trabajadores durante toda su vida laboral y que estos pueden ir promoviendo a cargos de categoría superior; así como estar preparado para asumir los cambios y transformaciones que se produzcan en la entidad”.

Los indicadores que se busca resaltar es el de motivación e impacto que estas tuvieron en los empleados. A continuación se definen estos conceptos.

A) Motivación

Para Reyes (1994) la motivación *“es la experiencia consciente o estado subconsciente que sirve para determinar la conducta social o comportamiento del individuo en una situación dada, viene hacer el estudio de las razones o causas, tanto internas como externas, que explican porque un individuo actúa de determinada manera en cada situación”.*

Según David (2003) la motivación se *define “como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, explica porque algunas personas trabajan con empeño”.*

Basados en estas definiciones, se considera importante que los empleados del Área de Recursos Humanos, reciban cada cierto tiempo una charla motivacional que les incite a lograr los objetivos específicos del área, y que los motive a lograr un mejor desempeño laboral, a fin de brindar el mejor servicio.

Por lo anterior y fundamentado con los resultados arrojados de la encuesta, se puede observar que los empleados sienten un poco de inconformidad con respecto a las condiciones laborales que les brinda la organización (ver gráfica No. 75), además que consideran que pocas veces se le reconoce por el desempeño de sus labores (ver gráfica No. 76) y que hace falta que el área les proporcione mayor oportunidad para desarrollarse profesionalmente (ver gráfica No. 78), por consecuente existe una insatisfacción hacia su área de trabajo(ver gráfica No. 78)

y un desinterés por el nivel de satisfacción por trabajar en esta organización (ver gráfica No. 82).

Impacto

A partir de lo anterior se busca conocer el impacto que se tuvo al terminar las pláticas de motivación para saber el cambio de conductas del personal del área de RRHH, de tal manera Orozco (2003) define impacto como *“el proceso sistemático que permite la medición de resultados a posterior a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”*.

Los resultados obtenidos en la recogida de información que se realizó en el área de Recursos Humanos, acerca de las pláticas de motivación brindadas, arrojan que los empleados, en su mayoría, consideran que a partir de dichas charlas, su actitud ha cambiado, y que se han sentido de cierta forma motivados a realizar sus labores de mejor manera, dejando ver así el impacto que tuvieron las charlas motivacionales. (Ver gráfica No. 83)

Periódico Mural Externo

En este sentido, se propuso la actualización del periódico mural externo, ya que al igual que con el tablón interno, se pretende formalizar la distribución de la información de los mismos, a fin de conseguir una mejor visibilidad y que esto pueda contribuir a una mayor atención por parte de los padres de familia.

Actualización

Se designa con el término actualizar a aquella tarea o actividad que supone la puesta al día de algo que por alguna razón se atrasó, en el caso de los periódicos murales se modificó la apariencia y estructura del contenido con el objetivo de brindar una mayor visibilidad y que la información publicada en el periódico mural sea más atractiva.

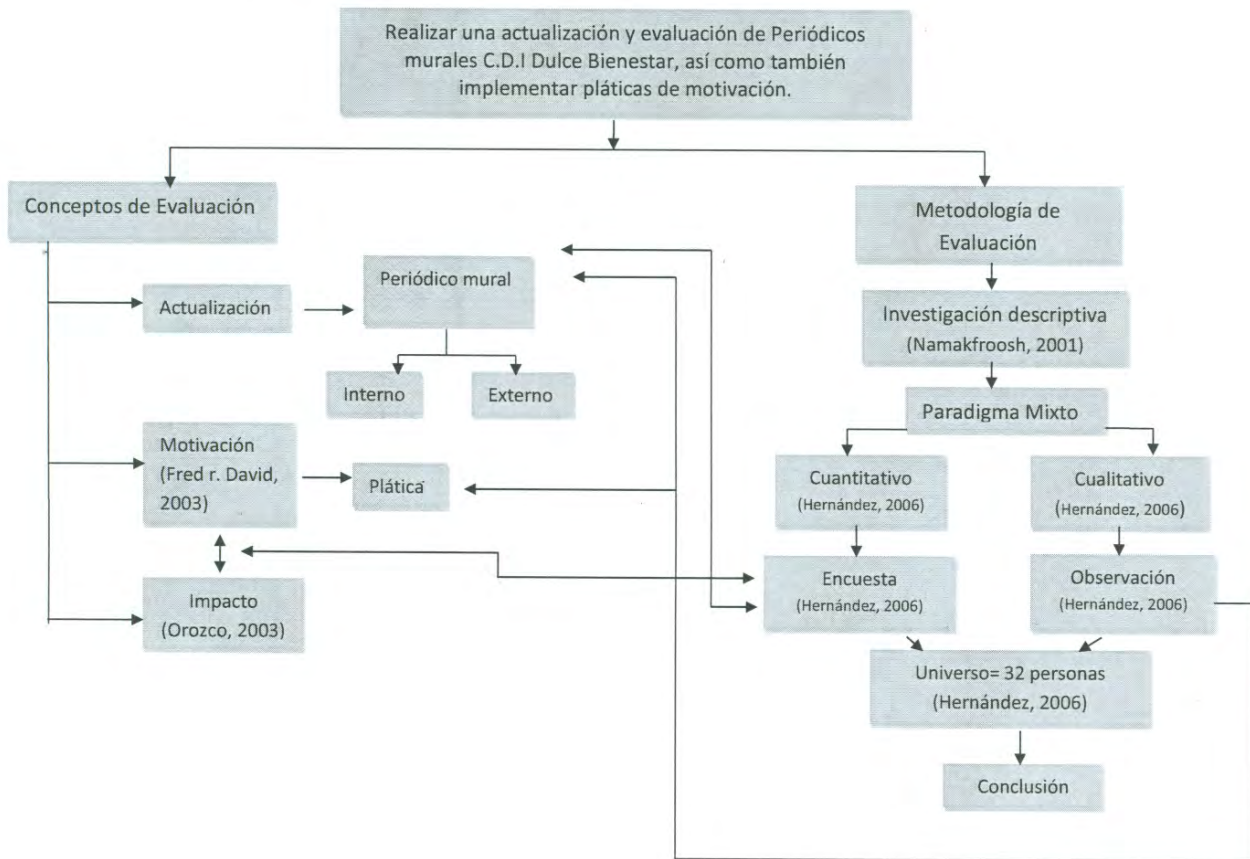
En el caso del periódico mural externo, la actualización fue notoria para los padres de familia, pues con base en los resultados obtenidos en el cuestionario, podemos decir que en cuanto al diseño (ver gráfica No. 45), estructura (ver gráfica No. 46) e información (ver gráfica No. 49), se logró la actualización según los padres familia, pero en base a las observaciones (Ver anexo P 200 y 209) realizadas en el aspecto de la información no se cumplió con el objetivo, ya que durante el periodo de observación se manifestó que no se habían realizado actualizaciones del todo, debido a que había secciones que si se modificaban, pero en el caso de las tareas solo existió una o dos veces en el caso de lactancia, por que otros grupos no utilizaron estos apartados.

Impacto

En cuanto a lo anterior, una vez realizada la actualización, esta se evalúa para conocer el impacto obtenido entre educadoras y padres de familia.

Con base en los resultados arrojados por la encuesta se vio reflejado que los padres de familia en su mayoría, si se han detenido a observar el periódico mural (ver gráfica No. 43), también éstos mismos consideraron que se encuentra visible (ver gráfica No. 44), además mencionaron que la información que se presento es de su interés (ver gráfica No. 47) con esto se puede llegar a la conclusión de que ellos en su mayoría le prestan atención al periódico mural por tal motivo se considera importante la actualización de éste , ya que ha tenido un porcentaje alto de impacto, debido a que se toma en cuenta para observar las actividades a realizar

METODOLOGIA-ESQUEMA CONCEPTUAL



En el esquema anterior se muestra la metodología utilizada para la implementación y evaluación de propuestas realizadas para el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo. Este estudio es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las características, es decir, medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos conceptos o componentes del fenómeno investigado y método mixto porque se recolecto, analizo y vinculo datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o serie de investigación para responder a un planteamiento del problema.

Basándose en lo que mencionan los autores anteriormente, se delimitó el universo de la investigación, siendo éste el Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, en caso de las pláticas de motivación se consideró a 32 empleados del área, de un total de 98 trabajadores. Así mismo para evaluar el periódico mural externo se seleccionó al 25% que corresponde a 30 padres trabajadores de Ayuntamiento de Hermosillo de un total de 98.

Cuadro de variables

Asimismo, se definieron las siguientes variables e indicadores como factores claves para la construcción del instrumento metodológico con el que se realizó la implementación en el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo.

| Dimensión | Variable | Indicador |
|------------------------------------|-----------------------------|--|
| Comunicación Organizacional | Comunicación Externa | Platica (capacitación) |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Impacto |
| | | Periódico mural |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Actualización • Impacto |

3.5.3 Implementación de propuestas

Una implementación es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación estándar, algoritmo o política. Como menciona el autor Castañeda (2005) implementar “*significa hacer lo que se debe hacer de manera correcta, por quien debe hacerlo cuando debe hacerse y con rentabilidad óptima*”.

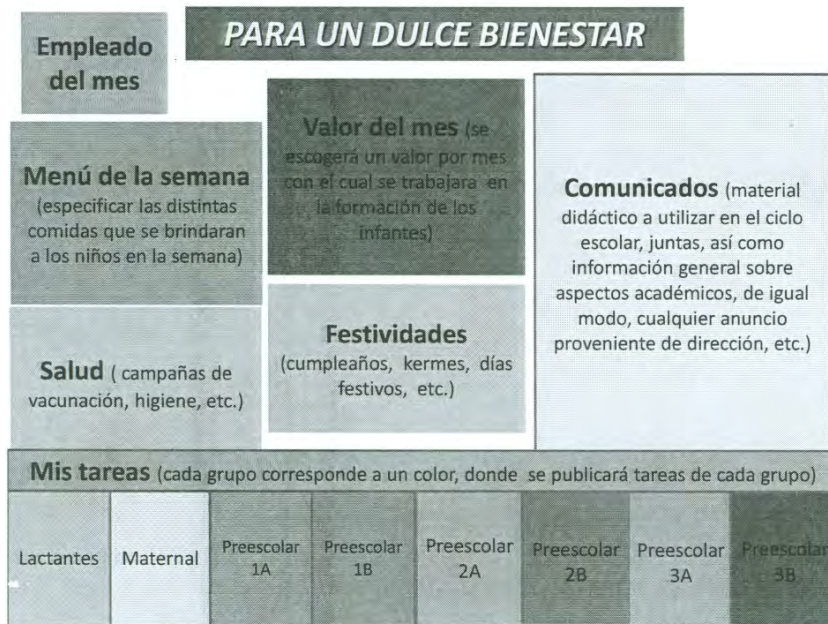
Con base en el diagnóstico externo, dentro del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, se propusieron a partir de los resultados obtenidos las siguientes propuestas:

- 1.- Capacitación (motivación, estrés, administración del tiempo y liderazgo).
- 2.- Rediseño del Periódico mural externo para Guardería C.D.I Dulce Bienestar.

Las propuestas implementadas fueron escogidas por la misma Área de RRHH de Ayuntamiento de Hermosillo, debido a las necesidades que la organización consideró adecuadas, esto debido al cambio de administración que presentó el área y el tiempo que se nos brindó para la realización. Por este motivo se pretende llevar a cabo la implementación de estas propuestas con el fin de que Recursos Humanos tenga mejor flujo de mensajes y presten un mejor servicio.

1. Nombre de la propuesta: Rediseño de periódico mural para los padres de familia de la Guardería C.D.I. Dulce Bienestar

Durante los días 3 – 7 de septiembre se trabajó en el diseño y elaboración del periódico mural propuesto, el cual tiene las siguientes características:



Fuente: elaboración propia: Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La dimensión del periódico mural externo es de 100x100 cm. y tiene 7 secciones las cuales se pueden identificar por color y a continuación de describen:

- * Empleado del mes: Se comunica a los padres de familia quien es el trabajador sobresaliente de los últimos 30 días, el color elegido es el azul ya que representa confiabilidad, responsabilidad y seguridad.
- * Menú de la semana: Se especifican las distintas comidas que recibirán los infantes durante la semana en curso. El color naranja que representa a esta sección está ligado a la alimentación y la salud emocional.
- * Salud: Se notifica sobre cualquier tema de salud, ya sean campañas de vacunación, higiene, etc. Por lo cual se seleccionó el color verde que connota salud, frescura y serenidad.

* Valor del mes: En guardería Dulce Bienestar se trabaja respectivamente en todas las áreas con un valor al mes, esto quiere decir que todas las actividades que se realicen con los niños tienen que ver con el valor asignado a las educadoras cada mes; considerando la importancia del trabajo en equipo se creyó importante esta sección debido a que todas las actividades relacionadas con los niños y padres de familia se trabajan en base a un valor por mes. El color para esta sección es el violeta por que representa la templanza, la lucidez y la reflexión. Transmite profundidad y experiencia. Tiene que ver con lo emocional y lo espiritual. Es místico, melancólico y se podría decir que también representa la introversión. En su variación al púrpura, es realeza, dignidad, suntuosidad.

* Festividades: Se publica información sobre cumpleaños, días festivos, eventos familiares, etc. El color elegido es el rosa que conlleva a energía, juventud, diversión y excitación.

* Comunicados: Se informa sobre el material didáctico a utilizar en el ciclo escolar, juntas, así como información general sobre aspectos académicos, de igual modo, cualquier anuncio proveniente de dirección, etc. El color elegido es el amarillo debido a que motiva y estimula el pensamiento y la energía creativa.

* Tareas: cada grupo corresponde a un color, donde se publicará tareas de cada grupo, los colores seleccionados fueron: rosa, amarillo, naranja, azul fuerte, azul claro, violeta, verde y rojo. De esta manera se identificara a cada uno de los grupos.

2. Nombre de la propuesta: Platicas de motivación.

Durante los días 5 y 18 de septiembre se impartieron platicas motivacionales con el propósito de que el empleado se sienta satisfecho laborando y así puedan brindar un mejor servicio a los usuarios. Estas pláticas fueron presentadas en Área de recursos humanos así como también en Guardiera C.D.I Dulce Bienestar, con

el fin de lograr un impacto en los empleados para el desempeño de sus actividades, y que esto se vea reflejado en su trabajo.

Las pláticas motivacionales se dividieron en dos grupos, el primero fue para el Área de Recursos Humanos, que se impartió el día 5 de septiembre a las 8:00 A.M. en la sala de juntas de dicha Área, se tuvo como asistentes a – personas; la segunda plática fue para Guardiera C.D.I Dulce Bienestar, a las 11:00 A.M., realizada en el comedor de los niños de este lugar, donde acudieron – personas. Ambas pláticas fueron brindadas por el Maestro Carlos Guillermo Tena Figueroa, profesor del Departamento de Psicología y Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora.

3.6 RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Committee (1981), señala que la evaluación es un *“enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora”*. Tres cuestiones pueden resaltarse en esta definición. La primera es que la idea de enjuiciamiento sistemático nos lleva a una concepción procesual de la propia evaluación. La segunda es la que otorga verdadera potencia a la concepción educativa de la evaluación, definida aquí en su objetivo último, cual es la toma de decisiones de mejora. La tercera que el enjuiciamiento no se refiere exclusivamente al producto (valor) sino que se extiende al mérito, es decir a los condicionantes de diversa índole que han intervenido en el proceso.

La evaluación aportará el resultado de como la organización logró tener mejoras o lo contrario si nada de lo que se llevó a cabo obtuvo algún impacto en los empleados y usuarios.

Por otra parte Fontaine (1999) manifiesta que *“La evaluación busca cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo de un proyecto, sirve para verificar la coincidencia de las labores ejecutadas con lo programado, su objeto*

consiste en “explicar” al identificar los aspectos del proyecto que fallaron o no, si estuvieron a la altura de las expectativas”.

Como ya se mencionó anteriormente, las organizaciones requieren conocer de una manera detallada y concreta sus procesos de comunicación ya sea para con los que laboran dentro de ella, como para con su público.

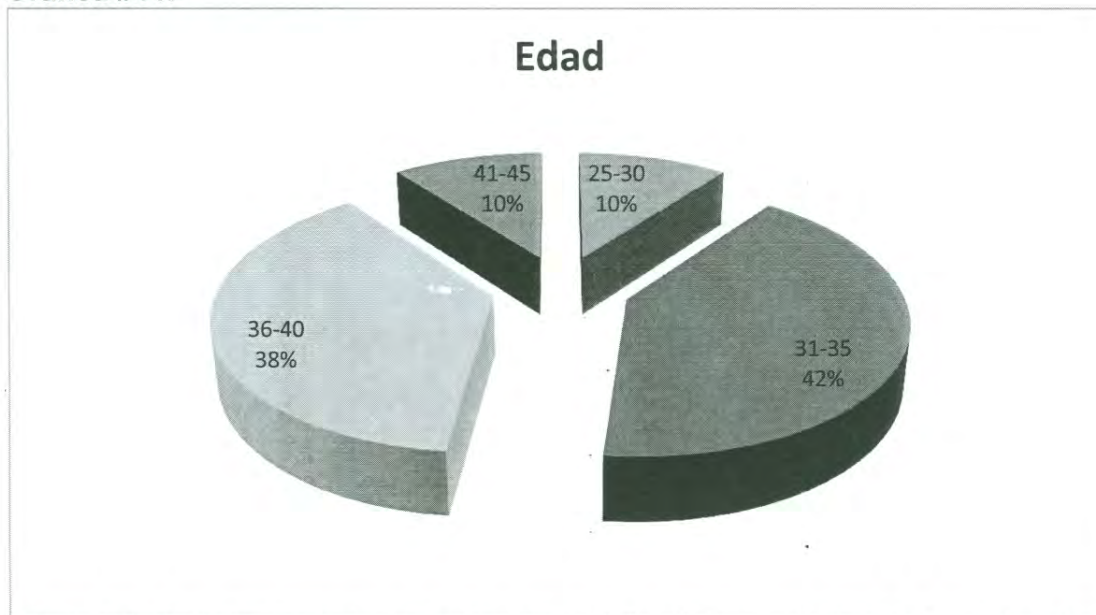
En este apartado se describen los resultados obtenidos a partir de la implementación de las propuestas aceptadas por el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, las cuales son:

- * Rediseño del Periódico mural externo para Guardería C.D.I Dulce Bienestar.
- * Capacitación (motivación, estrés, administración del tiempo y liderazgo).

A continuación se muestran los resultados de la evaluación en gráficas con sus respectivas interpretaciones.

2. El periódico mural externo de Guardería C.D.I Dulce Bienestar para padres de familia fue evaluado utilizando un cuestionario con un total de siete reactivos de opción múltiple con evaluación del tipo escala Likert la herramienta metodológica se aplicó a 30 personas los días 8 y 9 de noviembre y los resultados son los siguientes:

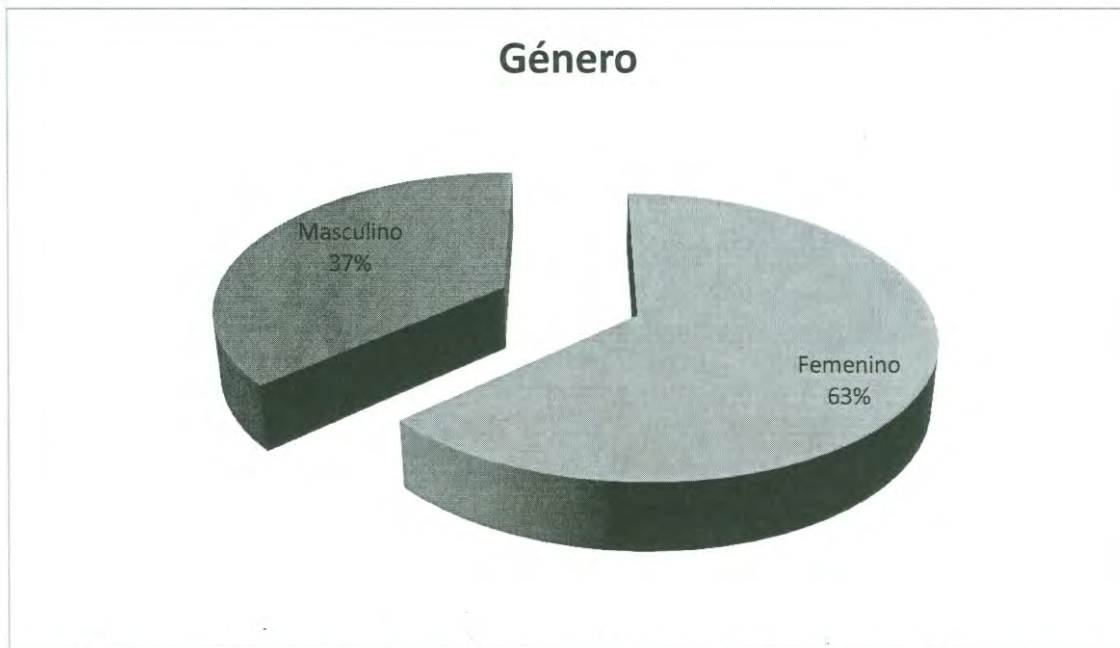
Gráfica #41.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de los encuestados, con respecto a la herramienta metodológica utilizada, resultó que la edad de la mayoría de los padres de familia, oscila entre los 31 y 35 años, representado con un 42%, enseguida tenemos un 38% con un rango de edades de entre 36 y 40 y por último tenemos un 10% para las edades de entre 41-45 y 23-50.

Gráfica #42.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La gráfica anterior muestra que del total de padres de familia encuestados, en guardería CDI, el 63% son mujeres y el 37% son del sexo masculino.

Gráfica #43.

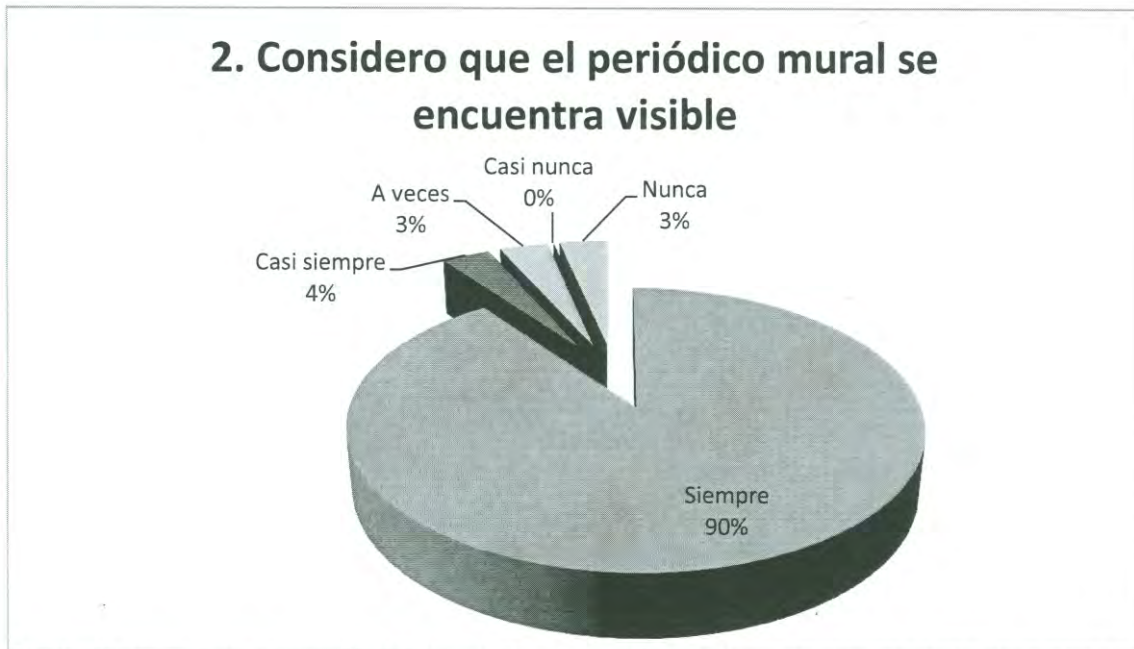


Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que respondieron la herramienta metodológica del levantamiento de información se muestra que la mayoría de los padres siempre se detienen a observar el periódico mural, esto lo indica un 63% al responder “Siempre”, seguido por un 17% que contestó que “Casi siempre”, un 13% indicó que sólo “A veces” y un mínimo 3% mencionó, que “Casi nunca” se detienen a observar el tablón de información.

Los padres de familia ponen atención a la información que se presenta en el periódico mural por este motivo se puede decir que ha ocasionado un impacto entre estas personas; al respecto Orozco (2003) define impacto como *“el proceso sistemático que permite la medición de resultados a posterior a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”*.

Gráfica #44.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

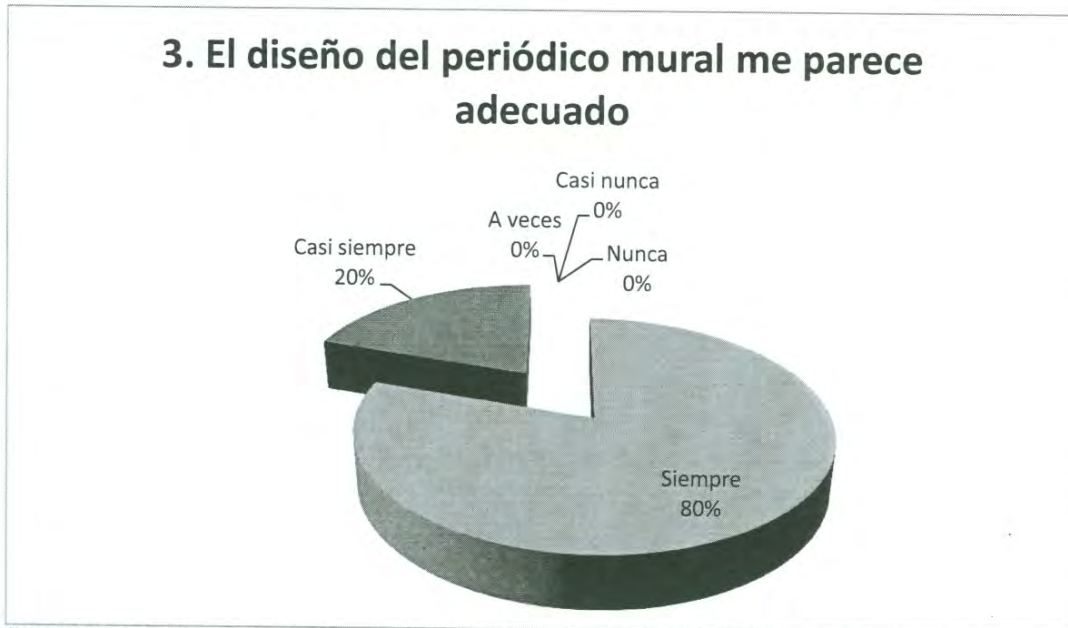
Esta gráfica muestra que del total de padres encuestados, la mayoría representada con un 90% consideran que “Siempre” esta visible el periódico mural, mientras que un 4% contestaron que “Casi siempre” la información se encuentra visible, por ultimo un 3% para las respuestas “A veces” y “Nunca”.

Al realizar una actualización se debe de evaluar el impacto que ésta arroje, Orozco (2003) define impacto como *“el proceso sistemático que permite la medición de resultados a posterior a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”*.

Se puede concluir que la actualización realizada al periódico externo tubo el impacto deseado, considerando el 90% que nos responde que “Siempre” se

encuentra visible, ya que esto nos dice que los padres de familia se han detenido a observar el periódico actualizado.

Gráfica #45.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

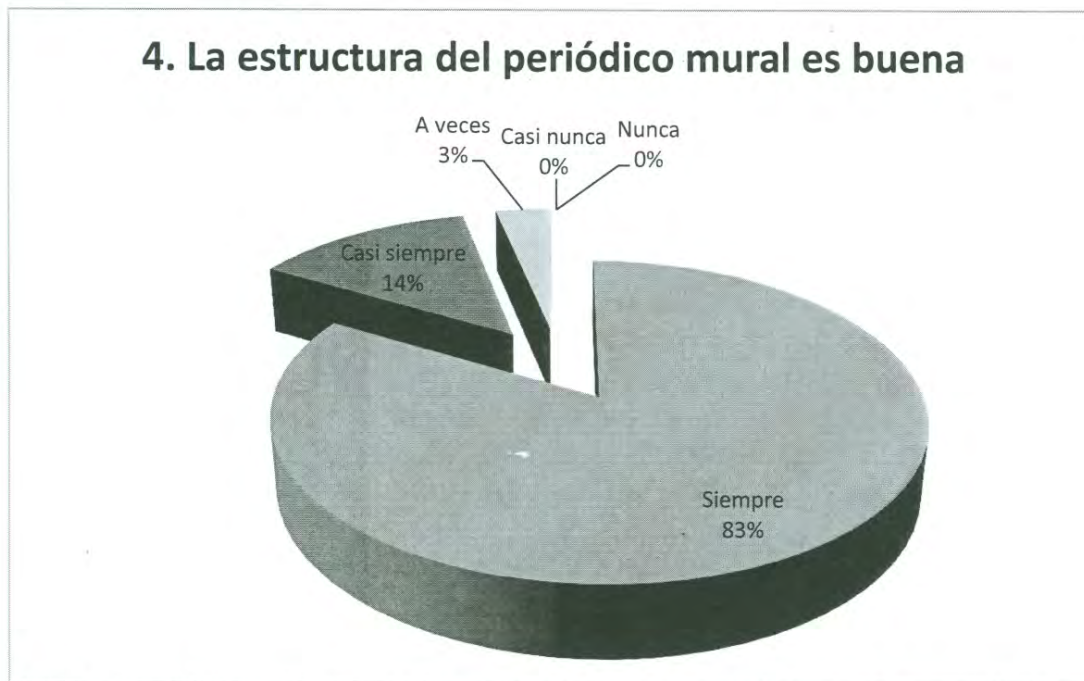
En esta gráfica se muestra que del total de padres encuestados, la mayoría representada con un 80% respondió que “Siempre” les parece adecuado el diseño del periódico mural, y el resto que es 20% mencionan ,que “Casi siempre” les parece adecuada, la información que se maneja en el tablón.

Se designa con el término actualizar a aquella tarea o actividad que supone la puesta al día de algo que por alguna razón se atrasó.

En este caso se modificó la apariencia y estructura del contenido de periódicos; y al preguntarles a los participantes en el levantamiento de información acerca de su diseño, la respuesta fue positiva hacia la actualización ya que en su gran mayoría (80%), considera que es adecuado el diseño que se realizó.

Pudiendo concluir que se cumplió con el objetivo de tener una mayor visibilidad y una información más atractiva.

Gráfica #46.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

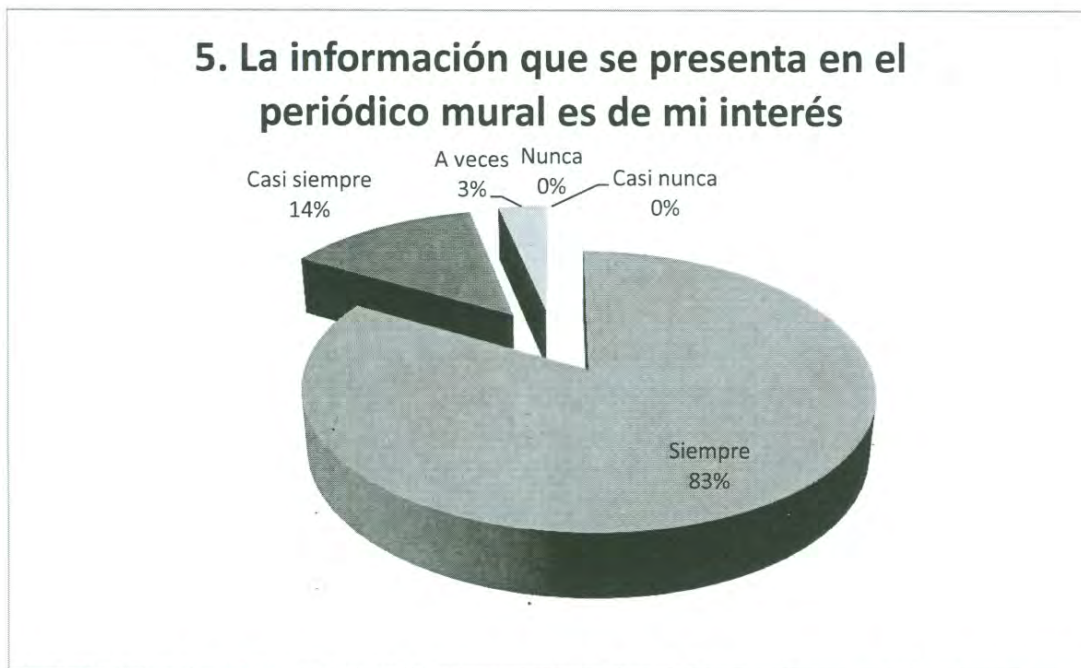
De las personas que participaron en el levantamiento de información por medio de la herramienta metodológica obtuvimos que un 83% consideran “Siempre” como buena la estructura del periódico mural, seguido por un 14% cree que “Casi siempre” es buena la organización del periódico y por último un 3% considera que sólo “A veces”.

Como ya se ha mencionado en la pregunta anterior, la actualización es a aquella tarea o actividad que supone la puesta al día de algo que por alguna razón se atrasó.

Como es el caso de los periódicos murales se modificó la apariencia y estructura del contenido, retomando el 83% de la población encuestada que

respondió “Siempre” podemos concluir que el acomodo de los periódicos ha sido el adecuado, sin embargo no hay que dejar de lado el 14% y 3% que no está de acuerdo, ya que es importante tener en cuenta su opinión.

Gráfica #47.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La gráfica numero 16 nos muestra que del total de padres encuestados la mayoría, representada con un 83% donde nos dicen que la información que se muestra en el periódico mural “Siempre” es de su interés y sólo un 14% consideran que “Casi siempre” la información del tablón les interesa.

Orozco (2003) define impacto como *“el proceso sistemático que permite la medición de resultados a posterior a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado”*.

Con base en lo anterior podemos constatar que la herramienta metodología nos arroja resultados favorables con respecto a la información publicada en el periódico mural, esto en parte se debe a que el tipo de información es referente a los niños, por otro lado es importante señalar la cooperación, la comunicación, el liderazgo y el trabajo con orden y disciplina por parte de la organización.

Gráfica #48.



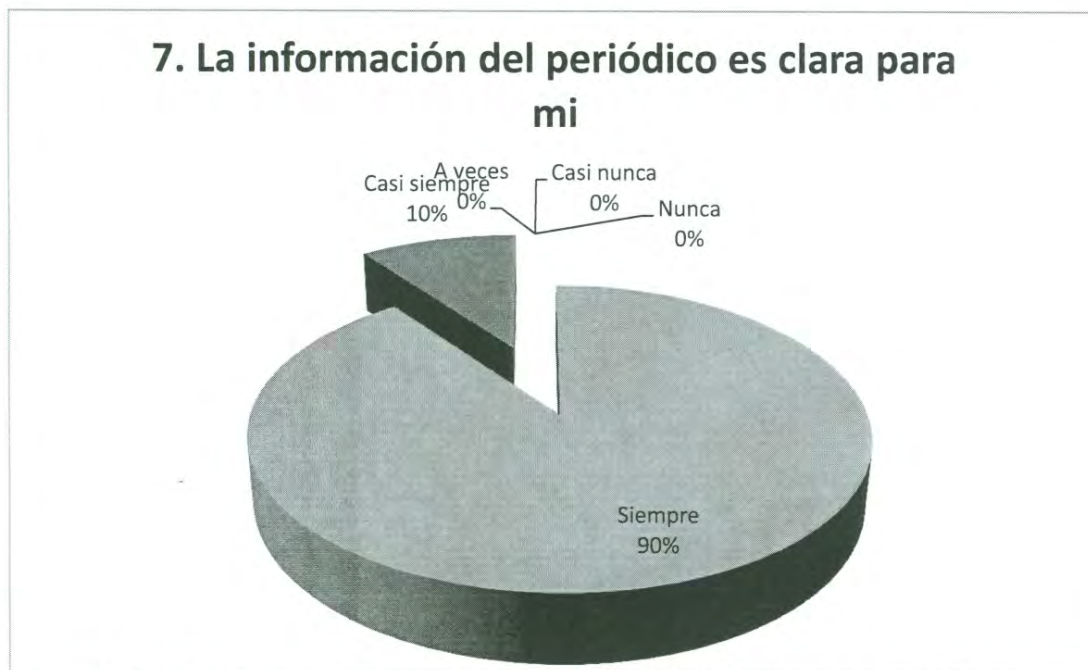
Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La gráfica anterior muestra que del total de personas encuestadas, un 93% cree que el periódico mural “Siempre” cumple con el objetivo que es informar, siendo este porcentaje el mayor, mientras que el resto creen que “Casi siempre” y “A veces” se cumple el objetivo de notificar las actividades, con un 4% y un 3% respectivamente.

Con base en el autor mencionado en la gráfica anterior sobre impacto, podemos decir que el periódico mural cumple con la función informativa mediante

la difusión objetiva de datos sobre hechos de interés general relacionado con los infantes de la Guardería C.D.I. Dulce Bienestar.

Gráfica #49.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

De las personas que participaron en el levantamiento de información por medio de la herramienta metodológica obtuvimos que un 90% consideran que la información que se muestra en el periódico mural es “Siempre” clara, y sólo un 10% de las educadoras creen que la información es clara “Casi siempre”.

2. Platicas de motivación

Las pláticas de motivación realizadas en el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo se evaluaron a través de 2 instrumentos el primero fue al terminar la plática el día 5 y 18 de septiembre, con un total de 22 reactivos y los resultados son los siguientes:

I. INSTITUCION / GRUPO CAPACITADOR

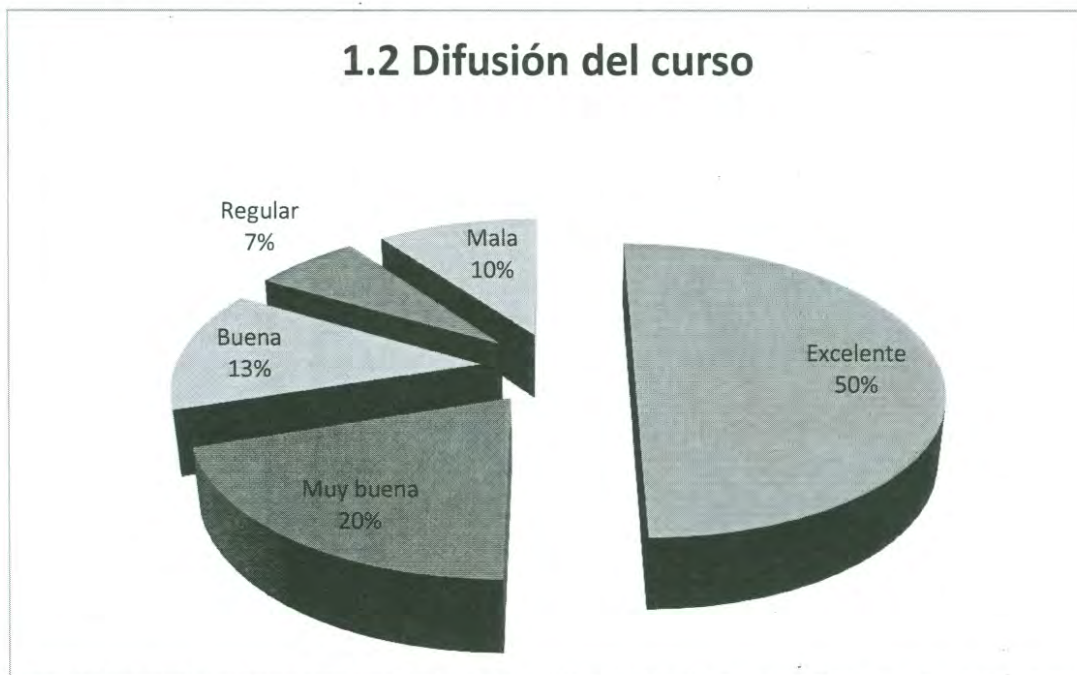
Gráfica #50.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La gráfica # 1 muestra los resultados obtenidos con la encuesta, donde un 53% de los asistentes a la charla motivacional tienen en consideración que la organización de dicha plática fue "Excelente", por otro lado, un 33% piensan que fue "Muy buena" la forma en que se organizó el evento, y por último tenemos un 7% para la respuesta "Buena" y otro 7% para "Regular".

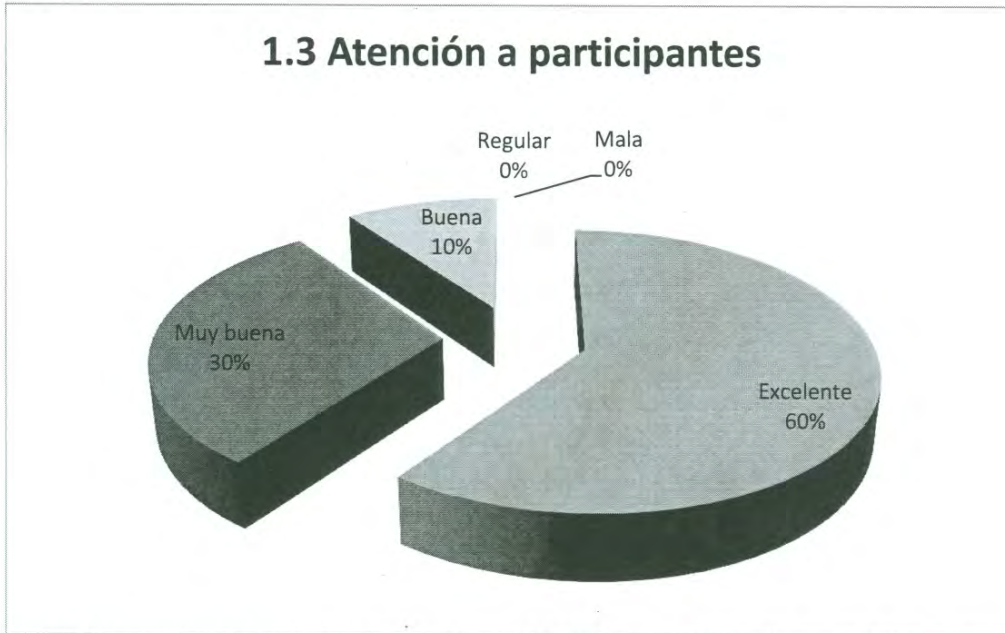
Gráfica #51.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de la muestra aplicada en el Área Recursos Humanos respecto a la las pláticas de motivación impartidas a los trabajadores el 50% dijeron que la difusión del curso fue “Excelente” y el 20% “Muy buena”, un 13% mencionó que la difusión fue “Buena”, un 7% opinó que fue “Regular” y un 10% contestó que la difusión del curso fue “Mala”.

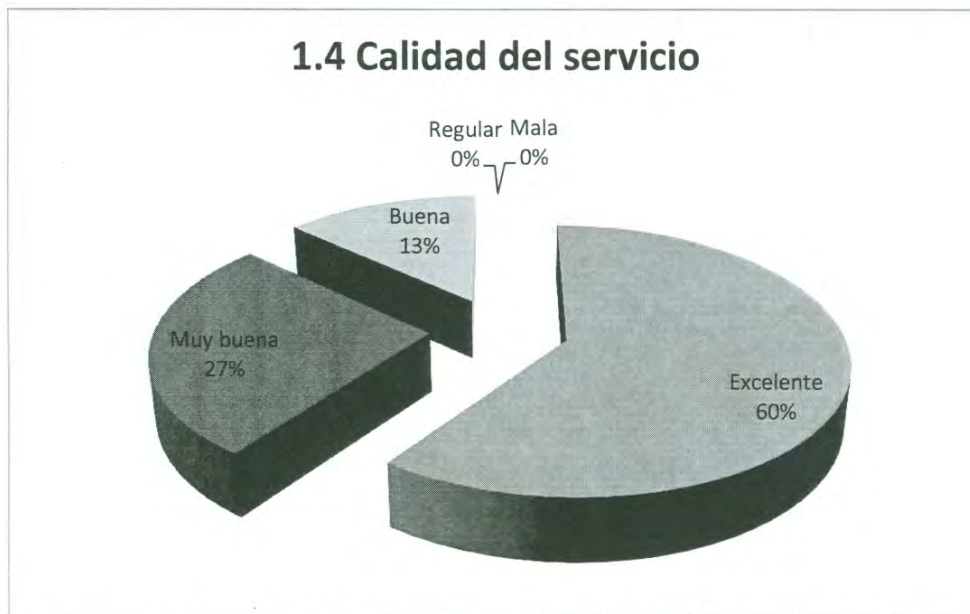
Gráfica #52.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que respondieron la herramienta metodológica del levantamiento de información, se muestra que la mayoría de los presentes en la charla motivacional, un 60% consideran excelente la atención recibida, mientras que un 30% creen que fue “Muy buena”, por último un 10% opinaron que la atención que recibieron fue “Buena”.

Gráfica #53.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

La gráfica anterior nos muestra, que del total de trabajadores encuestados en RRHH, acerca de la charla motivacional, un 60% opina que el servicio que se les brindó a la hora de la plática fue “Excelente”, mientras que un 27% consideran como “Muy bueno” el servicio brindado y por último un 13% sintió que fue “Bueno”.

II. TEMA DEL CURSO

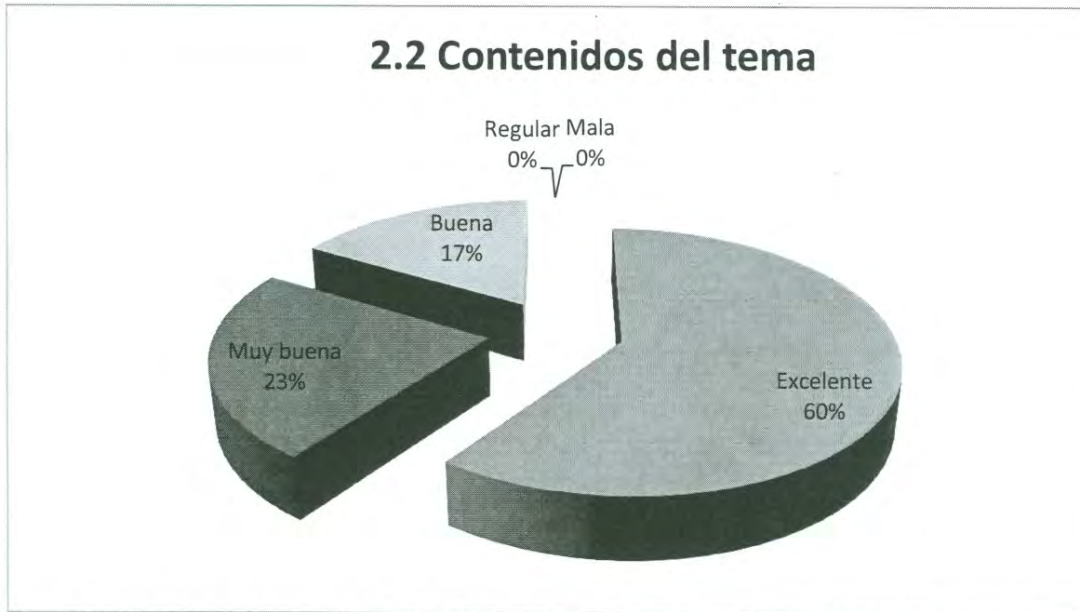
Gráfica #54.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

En la herramienta metodológica se puede observar que de el objetivo y las metas de las charlas, la mayoría de los asistentes representados con un 70% consideran que fueron cubiertos de manera “Excelente”, mientras que un 20% creen como “Muy buena” la cobertura de los temas , y el resto consideran como “Buena” con 7% y “Regular” con un 3%.

Gráfica #55.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Los asistentes de la plática consideran con un 60% que el contenido de las pláticas es “Excelente”, tenemos con un 23% como “Muy buena” y con un 17% como “Regular”, con esto se puede observar que el contenido que se llevó a cabo en las pláticas fue satisfactoria, ya que las personas no lo consideraron malo.

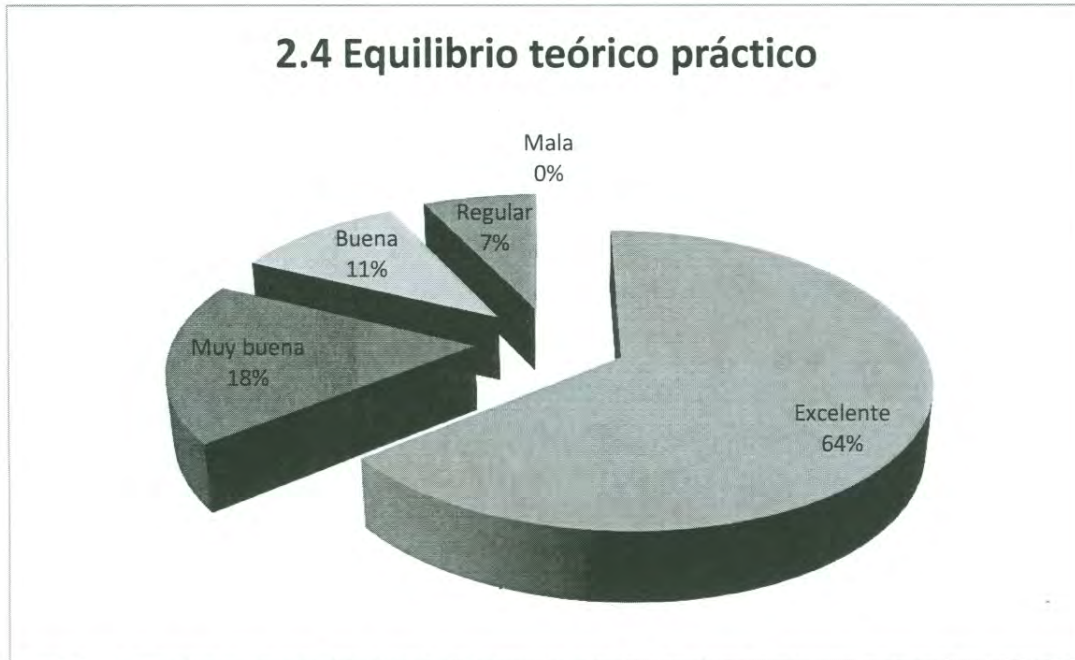
Gráfica #56.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Como se puede observar en la gráfica, los participantes calificaron de la siguiente manera : con un 90% como “Excelente” , 7% como “Buena” y tan solo 3% como “Muy buena” , esto para evaluar la relación del tema con las necesidades que ellos presentaban a lo que en la charla se impartía .

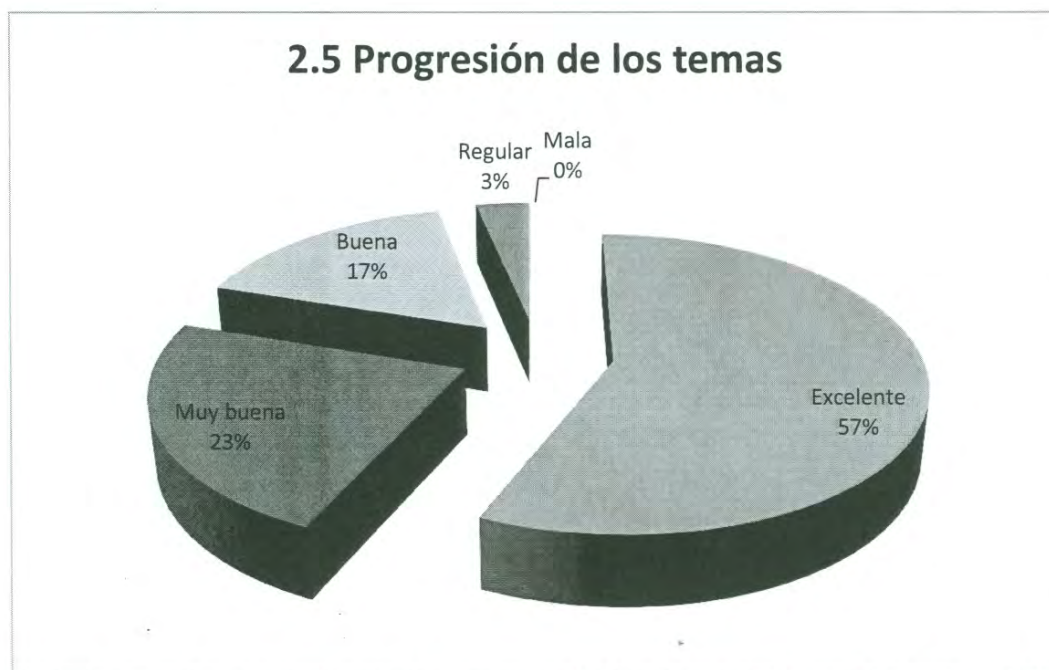
Gráfica #57.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Los participantes de la plática de motivación consideran con un 64% como “Excelente”, que existe un equilibrio entre lo teórico y lo práctico presentado en la plática como “Muy buena” con un 18% “Buena” con 11% y un 7% “Regular”, con esto se puede observar que ninguna persona considero que no existió un balance entre lo que se les brindo de información y la dinámica que existió.

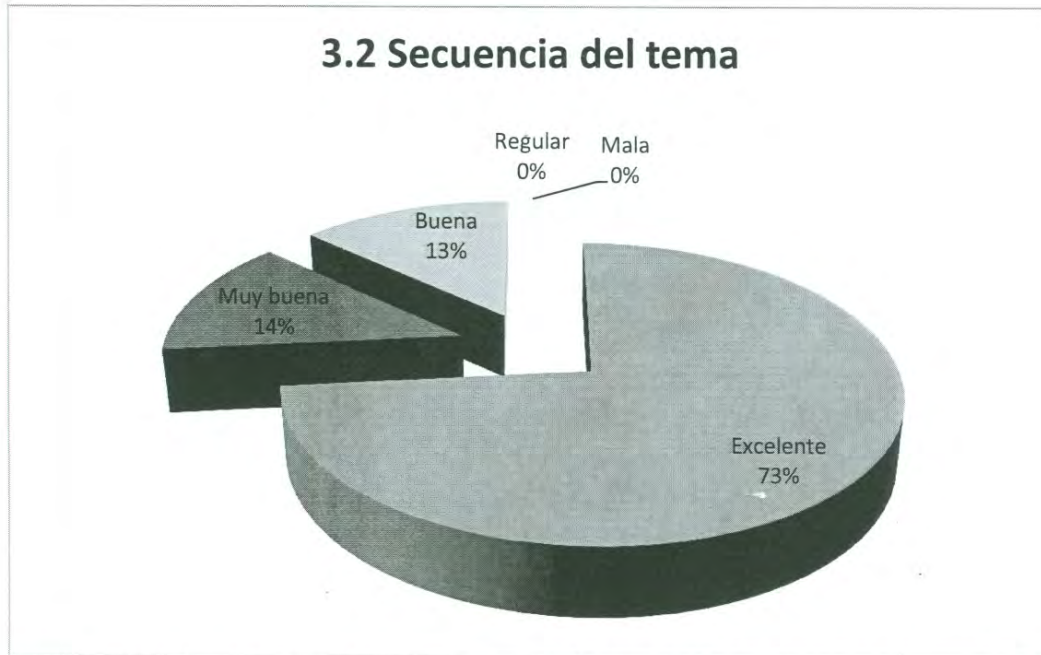
Gráfica #58.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

En las encuestas realizadas al personal de RRHH de ayuntamiento, se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a la progresión del tema, quienes los encuestados dijeron en su mayoría "Excelente" con 57%, "Muy buena" 23%, "Buena" 17%, y solo 3% "Regular".

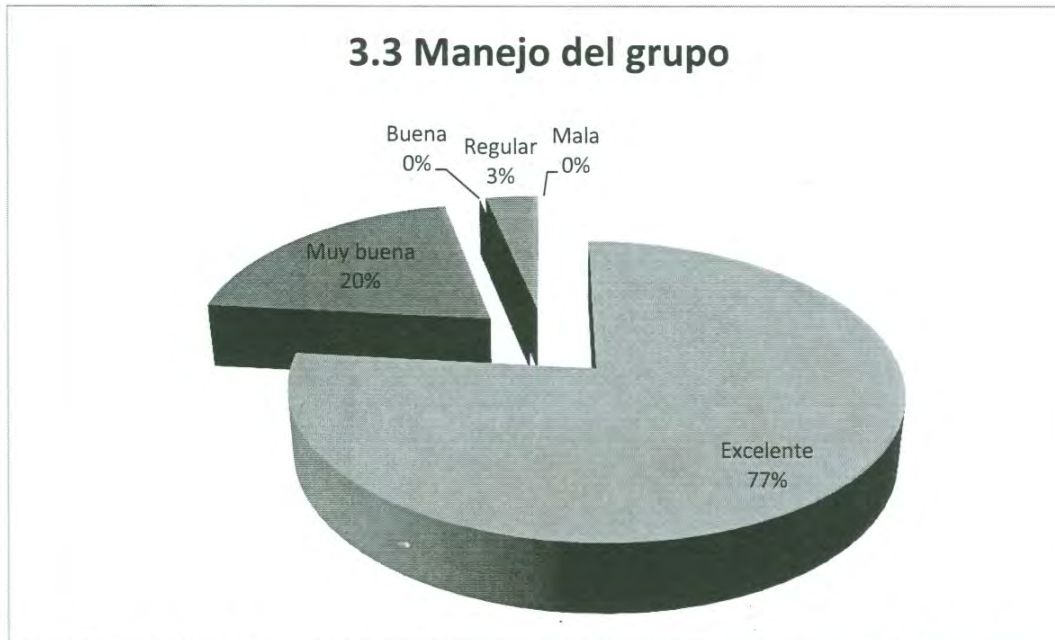
Gráfica #61.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Esta gráfica muestra que respecto a la secuencia del tema durante la plática fue considerada por los asistentes con un 73% como “Excelente”, con un 14% como “Muy buena” y el 13% restante como “Buena”, y de nuevo como en las gráficas anteriores las opciones de “Regular” y “Mala “ no fueron elegidas para evaluar este ítem de la charla.

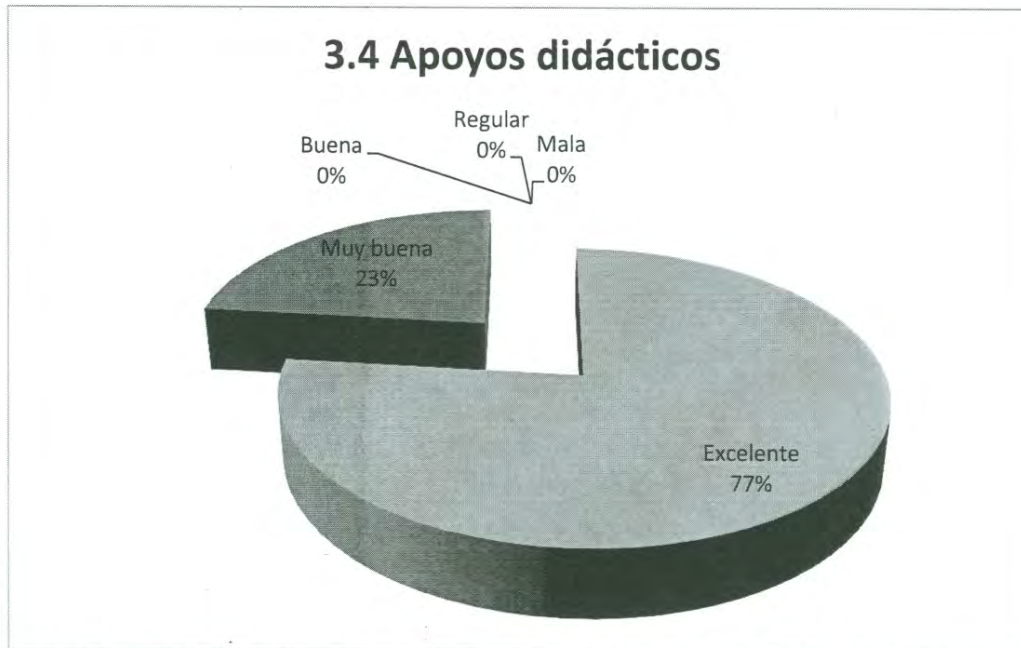
Gráfica #62.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que respondieron el levantamiento de información en la herramienta metodológica del Área Recursos Humanos el personal considera que el manejo del grupo por parte del instructor es “Excelente” con un 77%, el 20% decidió que fue “Muy buena”, mientras que solo en 3% considera que fue “Regular”, los datos arrojados nos indican que en general se realizó un buen manejo de la plática.

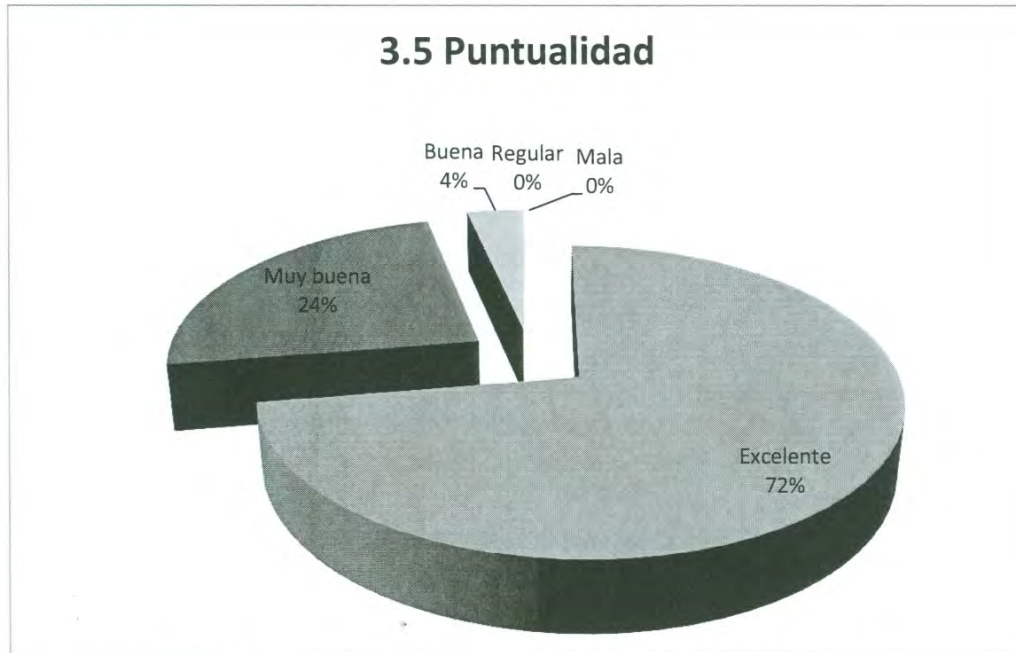
Gráfica #63.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de la muestra aplicada en el Área Recursos Humanos respecto a la las pláticas de motivación impartidas a los trabajadores el 77% dijeron que los apoyos didácticos fueron “Excelentes” y el 23% “Muy buena”, resaltando que las respuestas “Buena”, “Regular” y “Mala” quedaron con 0%, el resultado general que arrojaron los apoyos didácticos son positivos.

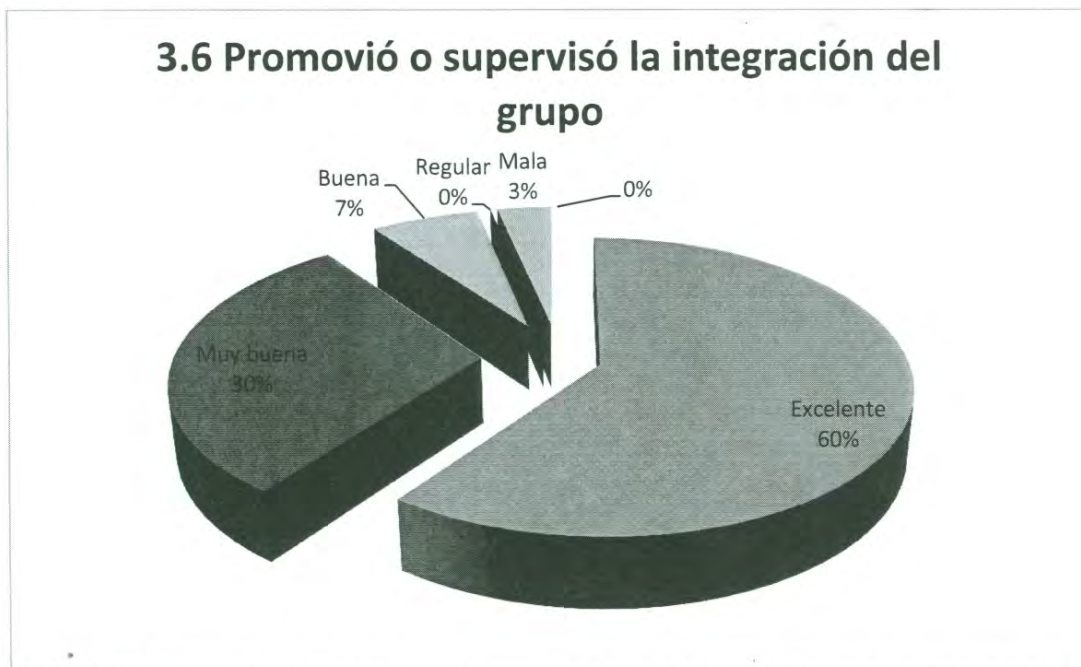
Gráfica #64.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

· El personal encuestado de RRHH considera que hubo una "Excelente" puntualidad al comenzar la plática con un 72%, el 24% dice "Muy buena" y solo el 4% considera la puntualidad como "Buena".

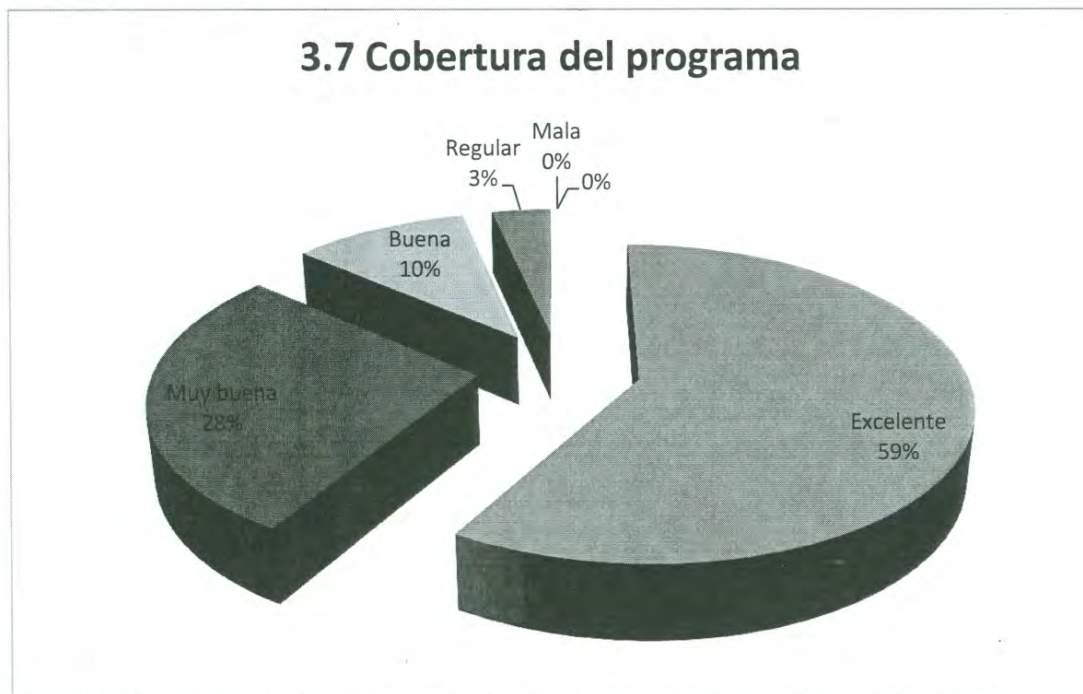
Gráfica #65.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Durante la plática de motivación impartida a los empleados del Área de Recursos Humanos el instructor promovió y supervisó la integración del grupo, los asistentes la calificaron como “Excelente” con un 60%, “Muy buena” con un 30%, “Buena” con un 7% y “Mala” con un 3%, los resultados varían pero los datos más altos indican que se realizó un buen trabajo por parte del instructor.

Gráfica #66.

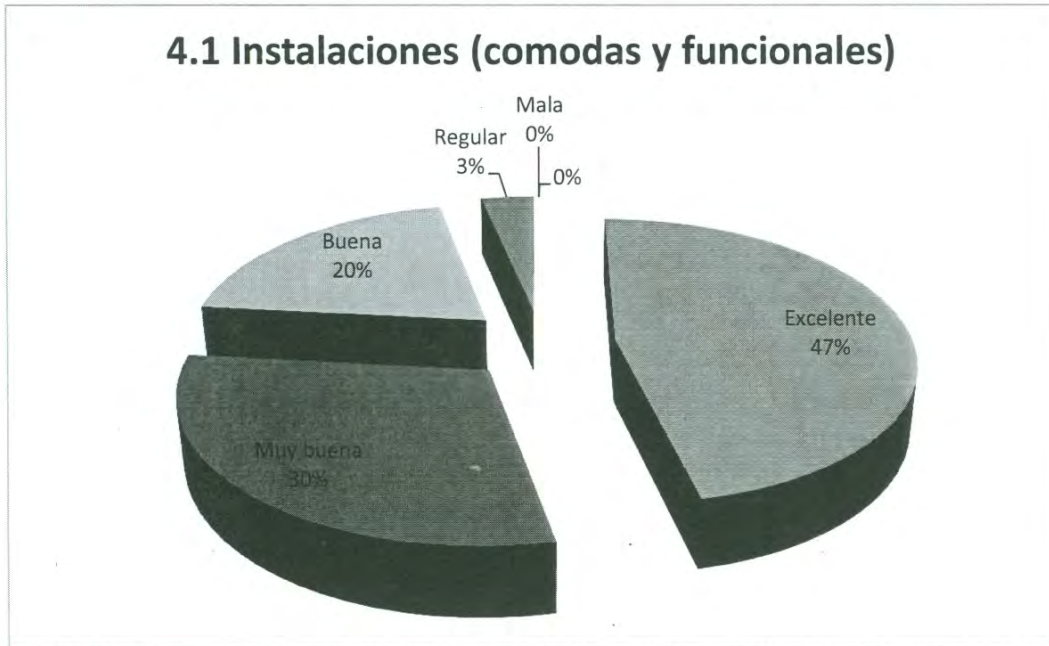


Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que estuvieron presentes en la charla sobre motivación, un 59% considera que la cobertura del programa por parte del expositor fue “Excelente”, siendo éste el porcentaje más alto, seguido por un 28% los cuales piensan que fue “Muy buena”. Sólo un 10% cree que la presentación fue cubierta en su totalidad, con la respuesta “Buena” y un 3% piensan que fue “Regular”.

IV. INSTALACIONES

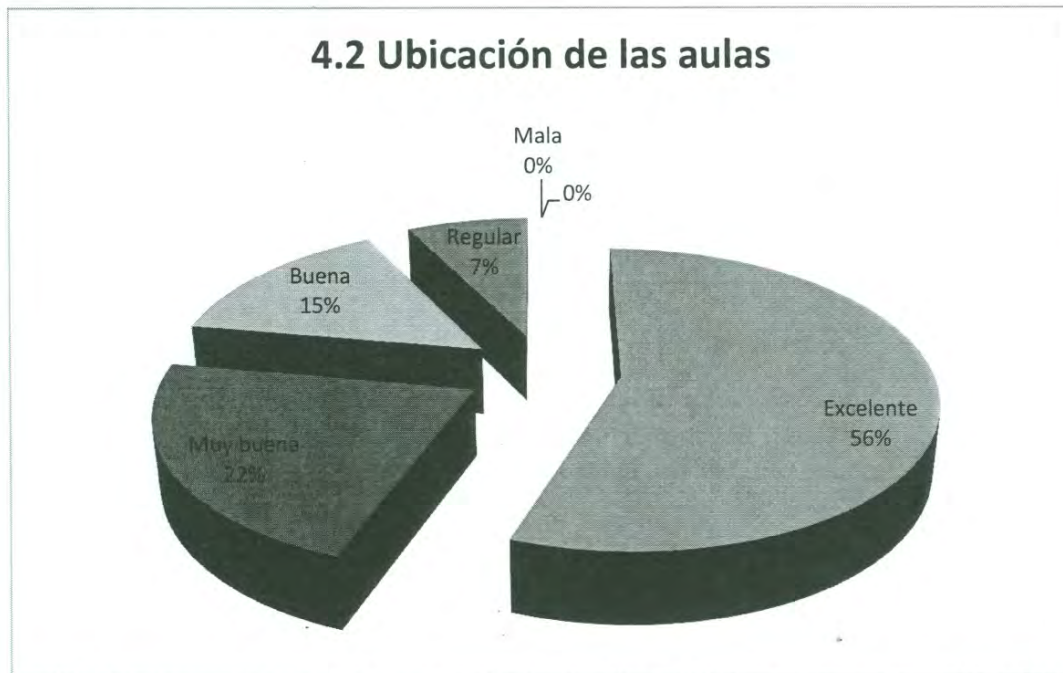
Gráfica #67.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que respondieron la herramienta metodológica del levantamiento de información, se muestra que la mayoría de los presentes en la charla motivacional, un 47% considera como “Excelente” las instalaciones de RRHH, mientras que un 30% creen que son “Muy buenas”, seguido por un 20% que mencionan que la infraestructura es “Buena” y sólo un 3% piensa que son “Regulares”.

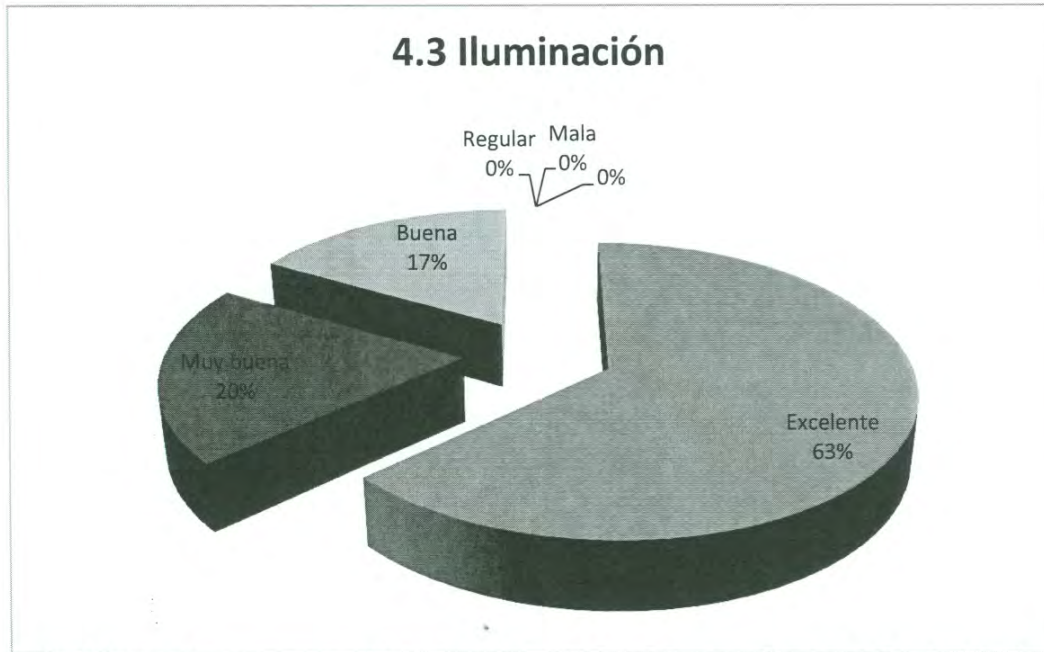
Gráfica #68.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

En esta gráfica se muestra, que del total de encuestados un 56% considera que la ubicación de las aulas, donde se llevó a cabo la plática, es “Excelente” mientras que un 22% creen que el lugar fue “Muy bueno”. También hubo un 15% de los encuestados, que mencionaron que la ubicación fue “Buena” y sólo un 7% creen que el sitio donde tuvo lugar la charla es “Regular”.

Gráfica #69.

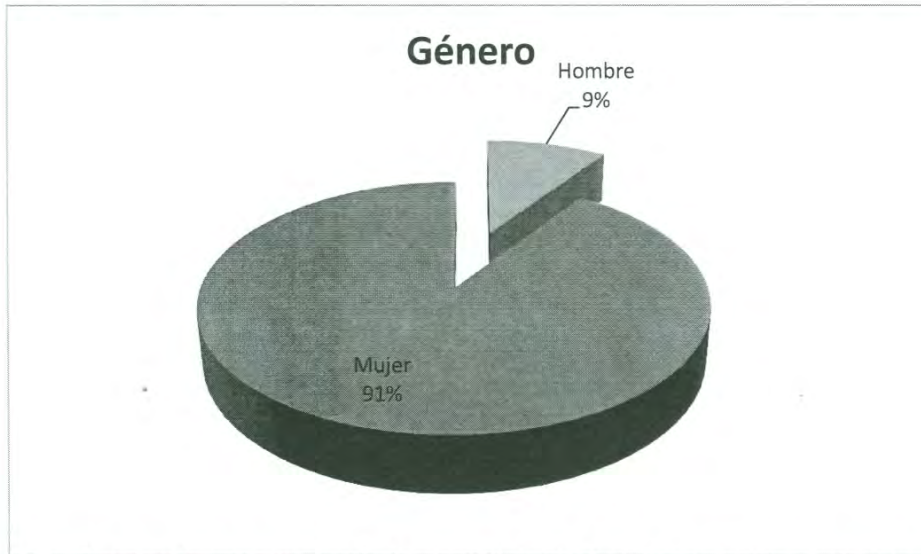


Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que respondieron la herramienta metodológica del levantamiento de información se muestra que la mayoría, representada con un 63% opinan que la iluminación del lugar es "Excelente", mientras que un 20% considera como "Muy buena" la iluminación y sólo un 17% creen que a la luz que hay en el lugar es "Buena".

3.2 Platicas de motivación realizadas en Guardería C.D.I. “Dulce bienestar” (el segundo cuestionario) se aplicó los días 17 y 18 de octubre del año en curso, con un total de 11 reactivos con respuestas de opción múltiple con evaluación del tipo de escala Likert, los cuales se describen a continuación:

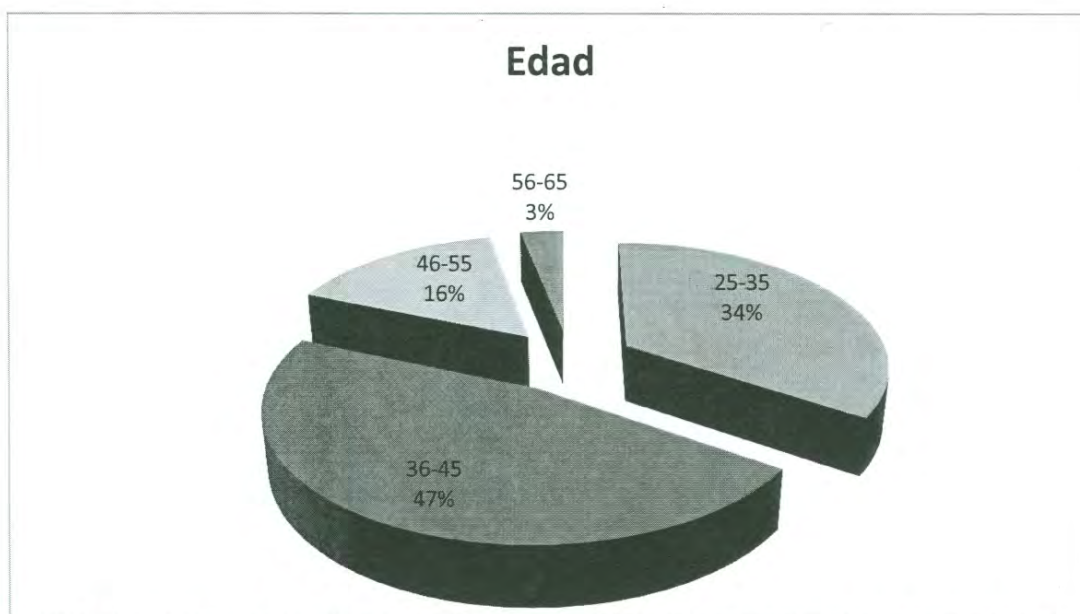
Gráfica #70.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Aquí se muestra que un porcentaje mayoritario del personal de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo es del sexo femenino con un 91% y una minoría de trabajadores masculinos es de 9%.

Gráfica #71.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Como se observa en esta gráfica las edades del personal varían un poco, con un 47% del rango de edades 36-45 es el que más predomina, el siguiente es el rango de 25-35 con un 34%, después tenemos con un 16% las edades de 46-55, por último con un 3% de 56-65 edades.

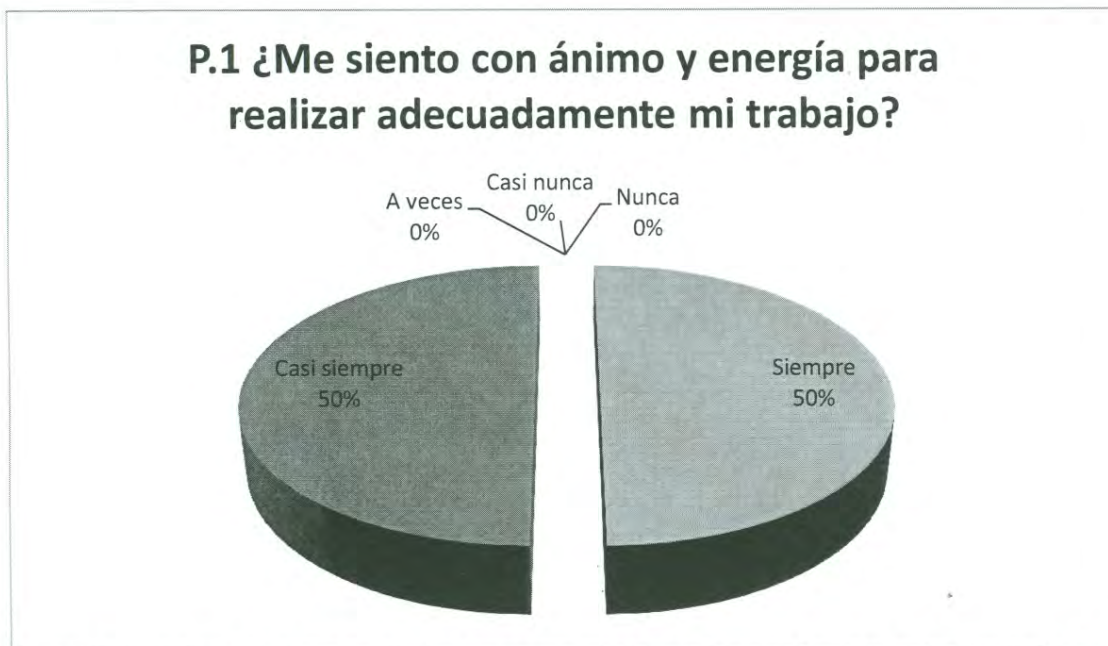
Gráfica #72.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

El área que donde más asistió personal fue de Recursos Humanos con un 69% y un 31% de la Guardería CDI “Dulce Bienestar”.

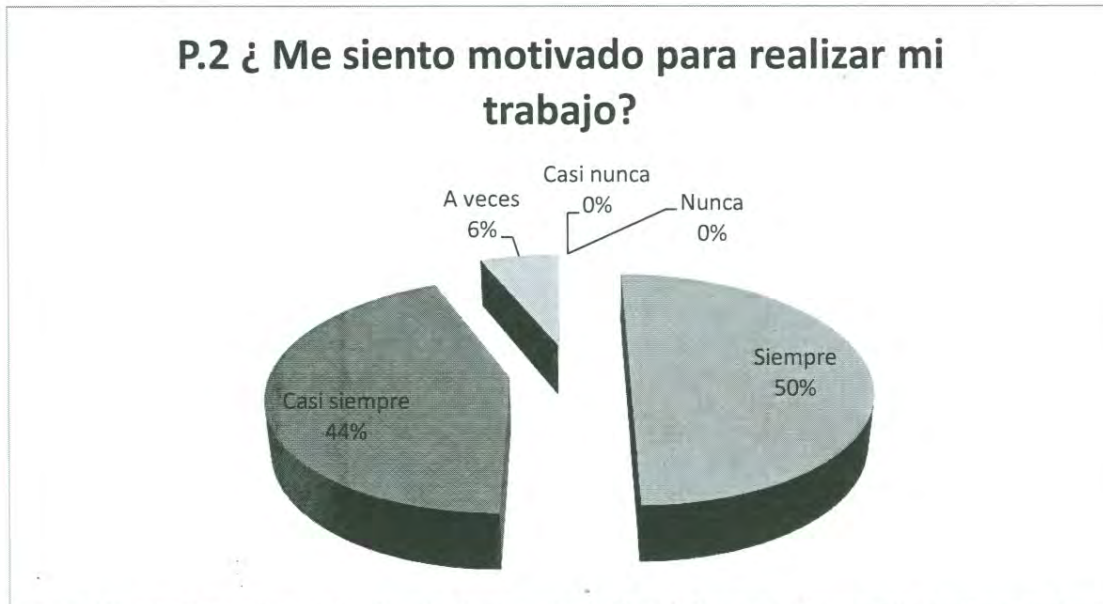
Gráfica #73.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

De un total de los encuestados, con respecto a la herramienta metodológica acerca de las pláticas de motivación, respondieron con un 50% que “Siempre” están con ánimos y energía para realizar sus trabajos; de igual modo con 50% respondieron que “Casi siempre”.

Gráfica #74.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Los participantes dentro de la herramienta de levantamiento de información, el 50% respondió al preguntarles si se encuentran motivados con su trabajo que “Siempre”, el 44% “Casi siempre” y solo un 6% “A veces”.

Reyes Ponce (1994) la motivación “es la experiencia consciente o estado subconsciente que sirve para determinar la conducta social o comportamiento del individuo en una situación dada, viene hacer el estudio de las razones o causas, tanto internas como externas, que explican porque un individuo actúa de determinada manera en cada situación”.

Fred R. David (2003) también comenta acerca de la motivación definiéndola como “el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, explica porque algunas personas trabajan con empeño”.

De acuerdo a lo mencionado por los autores anteriores podemos decir que el personal de RRHH de Ayuntamiento de Hermosillo se encuentra con motivación suficiente para poder realizar sus labores.

Gráfica #75.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

De un total de los encuestados en el levantamiento de información sobre las prácticas de motivación un 44% contestó que “Casi siempre” le satisface las condiciones laborales que le ofrece la organización, el 28% respondió que “A veces” seguido de un 25% que “Siempre”; y una muy pequeña minoría que “Casi nunca” con un 3%.

Para Albrecht (1988), la satisfacción “es una actitud positiva del cliente hacia la empresa, que demuestra que el producto o servicio brindado ha cubierto sus necesidades y expectativas, y aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio. Las recompensas de la satisfacción se demuestran en la lealtad y en imagen corporativa”.

De este modo podemos concluir que el personal de RRHH de Ayuntamiento, se encuentra de moderadamente satisfecho, ya que se puede observar una diferencia considerable en los porcentajes de las respuestas más relevantes, con un 44% que nos dice “Casi siempre” y un 23% “Siempre”.

Gráfica #76.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Como se observa en esta gráfica, los empleados del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo reflejan con un 38% que “Casi siempre” se les reconoce por el trabajo que desempeñan, pero existe un 6% que dice que “Nunca” se les reconoce, es necesario rescatar este porcentaje ya que es importante que todos los trabajadores se encuentren satisfechos por sus labores.

Como nos dice Fred R. David (2003) la motivación se define como “el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, explica porque algunas personas trabajan con empeño”.

Retomando el 6% de las personas que consideran que no se les reconoce por el desempeño de sus labores, es importante que cada individuo de la

organización se siente satisfecho con su trabajo a realizar, ya que como nos dice Fred R. David. *“cuando una persona tiene motivación puede tener un mejor desempeño ya que con ello puede cumplir con sus objetivos, porque existe un estímulo para cumplirlos”.*

Gráfica #77.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Reyes Ponce hace referencia que la motivación *“es la experiencia consciente o estado subconsciente que sirve para determinar la conducta social o comportamiento del individuo en una situación dada, viene hacer el estudio de las razones o causas, tanto internas como externas, que explican porque un individuo actúa de determinada manera en cada situación”.*

Se puede ver en esta gráfica que con un 75% los empleados se sienten satisfechos porque han podido contribuir en el trabajo que realizan y solo un 3% nos refleja que “A veces”.

Al tener estas referencias se puede expresar que las personas han podido contribuir con actividades de la organización y con esto presentan una conducta donde ellos pueden opinar o realizar sus actividades de una manera satisfactoria con el fin de cumplir con sus objetivos.

Gráfica #78.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Si a cualquier persona se le da un beneficio, incentivo o alguna atención, se puede lograr que esta pueda llegar a tener alguna motivación para cumplir con su trabajo pero además con más entusiasmo y quizás con mejor calidad esto se deriva de lo que nos menciona David (2003), como se observó en una de las gráficas anteriores donde nos dice que la motivación *“se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, explica porque algunas personas trabajan con empeño”*.

En esta gráfica, las personas consideran que “Siempre” con un 44% y que “Casi siempre” con un 37% el área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de

Hermosillo, les proporciona la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, como se ve reflejado es un porcentaje alto y como nos menciona David (2003), esto puede llegar hacer una motivación para los empleados para tener un mejor desempeño en su trabajo.

Gráfica #79.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

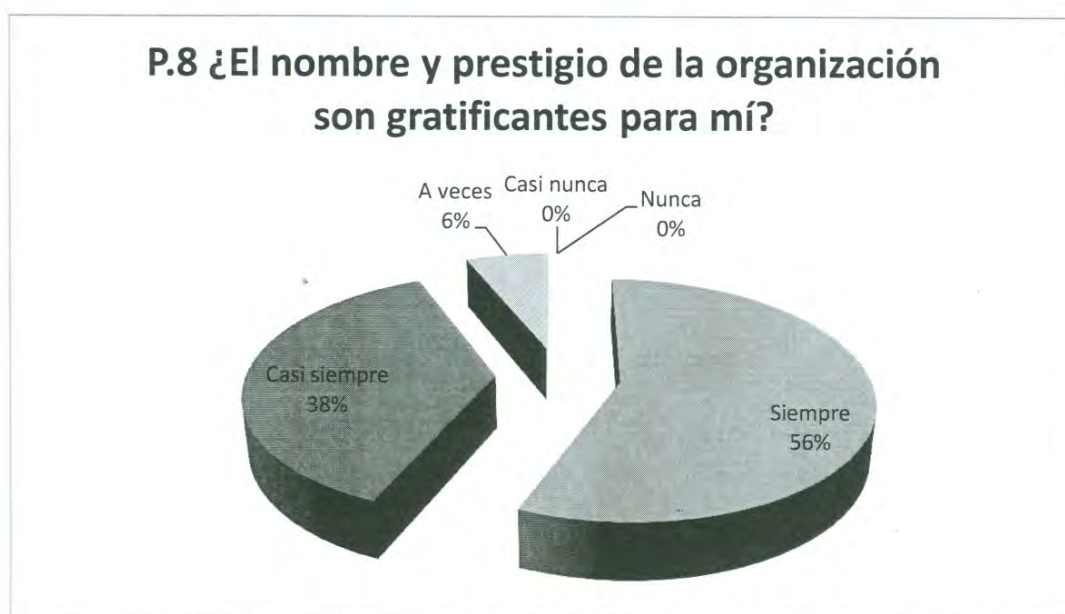
En el levantamiento de información del Área de Recursos Humanos se presenta que el 53% considera que “Siempre” se siente satisfecho en su área de trabajo, el 47% considera que “Casi siempre”, cabe resaltar que ningún empleado se siente incómodo en su área de trabajo.

Como nos menciona Albrecht (1988), la satisfacción “es una actitud positiva del cliente hacia la empresa, que demuestra que el producto o servicio brindado ha cubierto sus necesidades y expectativas, y aparece cuando una compañía se concentra en la calidad del servicio interno y externo. Las

recompensas de la satisfacción se demuestran en la lealtad y en imagen corporativa”.

Con base en los resultados se puede concluir que los usuarios se sienten conformes y satisfechos en su área, mostrando el lugar de trabajo como un sitio armonioso, justo y con perspectivas de desarrollo profesional.

Gráfica #80.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Del total de personas que respondieron el levantamiento de información en la herramienta metodológica del Área Recursos Humanos el personal considera que el nombre y prestigio de la organización “Siempre” son gratificantes con un 56%, el 38% dijo “Casi siempre”, y solo un 6% considera que “A veces”.

Losada (2004, p.57) argumenta que “la imagen es lo que la organización desea mostrar de su personalidad a los públicos, la percepción deseada por la compañía”

La imagen de la organización es lo que se tiene como referente acerca de sus componentes, desde directivos hasta empleados y como éstos ofrecen el servicio; de modo que si el servicio no fue el requerido por el usuario la imagen de la organización se verá perjudicada dependiendo de la exigencia del usuario y la percepción de la organización no será del todo positiva.

Gráfica #81.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

De las personas que participaron en el levantamiento de información por medio de la herramienta metodológica podemos decir que el Área de Recursos Humanos “Siempre” se considera importante para la organización con un 53%, “Casi siempre” con un 31% y “A veces” con un 16%.

Gráfica #82.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

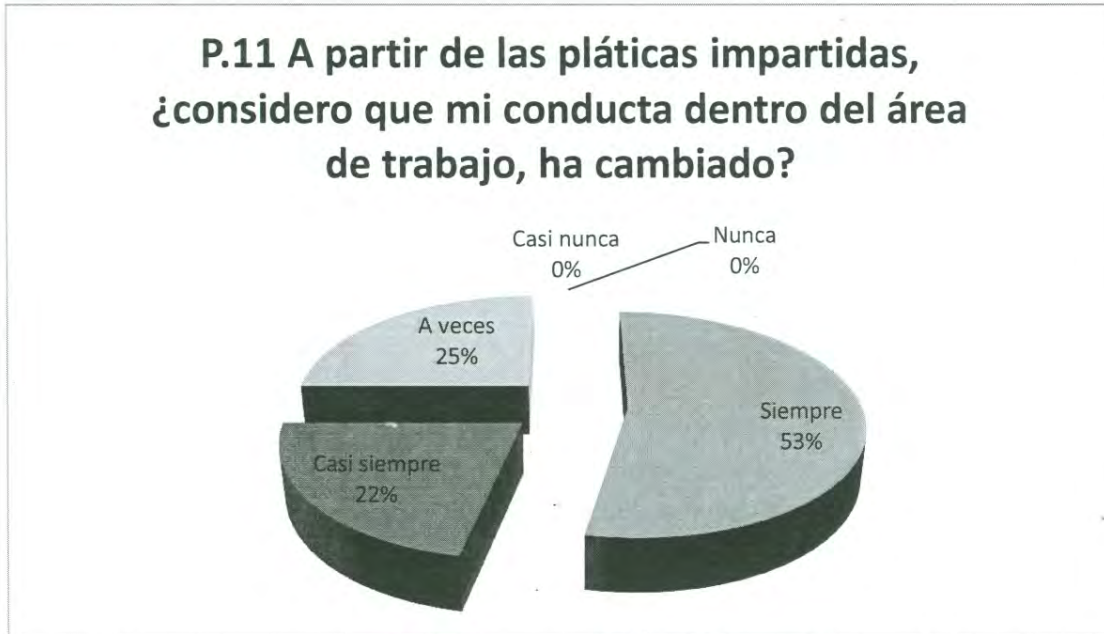
Como muestra la gráfica 10, respecto a las personas encuestadas el nivel de satisfacción por trabajar en la organización es de “Casi siempre” con 53% y “Siempre” 44%, están en acuerdo con que dicho nivel es alto, mientras que una minoría considera que “A veces” con 3%. Lo que nos muestra que la actitud positiva de los empleados hacia la organización.

Kellerberg (1977, p. 123) dice que *“La satisfacción laboral está ligada al desarrollo de trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general y, finalmente, porque un empleado satisfecho presentara más conductas en favor de la organización que uno menos satisfecho”*

Retomando lo anterior, muestra que el personal más satisfecho podrá tener un mejor desempeño en su trabajo, y que éste podrá tener mejores resultados en beneficio a la organización. En cuanto al Área de Recursos Rumanos si tiene un

personal considerado satisfecho lo que podrá favorecerles pues tendrán resultados óptimos.

Gráfica #83.



Fuente: Datos con base en encuesta aplicada a los usuarios del Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora, México. Carranza Sánchez, Gamboa Parra, López Carbajal, Mora Borbón y Salazar López. Consultoría en Comunicación Organizacional CCOR. Diciembre 2012.

Esta gráfica se observa que a partir de las pláticas impartidas sobre motivación la conducta de los empleados dentro del área trabajo han cambiado, un 53% de los empleados dijo “Siempre”, pero otro 47% de los empleados mostró que un 22% “Casi siempre” y otro 25% “A veces”, dejando “Nunca” y “Casi nunca” fuera, por lo que se puede ver a manera de conclusión que a partir de las charlas hubo una modificación en ellos que favoreciera en actitud para realizar su trabajo más satisfactoriamente.

CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo, cabe mencionar que el objetivo de implementar y evaluar las estrategias comunicativas surgidas de los diagnósticos anteriores, se cumplió gratamente, puesto que los resultados así lo demuestran en los capítulos anteriores.

Con respecto a las charlas sobre motivación, ambas resultaron positivas, además fueron vistas con buenos ojos por parte de directivos y empleados del Área de Recurso Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo, así como también fueron del agrado de las educadoras de Guardería C.D.I “Dulce Bienestar”, a pesar de que fueron pocas las empleadas de guardería que asistieron. En cuanto a la evaluación de las pláticas, los resultados demuestran que para los empleados los contenidos de las charlas eran adecuados, la manera en que el orador hablaba les parecía entretenida. Con respecto al impacto de las pláticas, los efectos de éstas favorecieron en algo a la conducta de algunos empleados del área, puesto que al analizar la información mostrada en las presentaciones, esto los orilló a tener una nueva perspectiva sobre lo que debe motivarlos a la hora de laborar, con el fin de brindar el mejor de los servicios.

El diseño de un periódico mural es de suma importancia, para lograr que la información sea más visible y que llame la atención de las personas para que se detengan a observar la información. En este rubro, con el rediseño de los periódicos murales, tanto interno como externo, y la nueva estructura de la información que en ellos se presenta, según los resultados obtenidos, el objetivo se cumplió puesto que, tanto padres como educadoras, estuvieron conformes con los tablonas, ya que tenían un buen aspecto a su parecer, además cumplían con el objetivo de informar lo que para ellos es importante.

3.7 Bibliografía

- Azorín, F. y Sánchez Crespo, (1986) Métodos y Aplicaciones del Muestreo, Madrid: Alianza.
- Albrecht, Karl. (1988). En el Servicio de Estados Unidos: ¿Cómo las empresas pueden revolucionar la forma en que tratan a sus clientes? Dow Jones: Irwin.
- Borrego Díaz O. (2009). El trabajo de Dirección en el Socialismo. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill. pp. 305.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, México. 2007. P. 184.
- Chiavenato Idalberto 2009, Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill, Cap.11 pag. 305.
- Committee Joint 1981, on Standars for Educational Evaluation. Mac Graw-Hill. New York.
- Cortázar Velarde Juan Carlos, 2007, Banco Interamericano de Desarrollo. Political Science.
- Castañeda Luis 2005, El arte de convertir los planes de negocios en resultados rentables Panorama Editorial. Pág. 107.
- Davis Keith, Newstrom John W. (2003) Comportamiento individual e interpersonal, en Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México, pp.56.
- Dowling, GR. La gestión de su imagen corporativa. Dirección de Marketing Industrial, vol.15.
- Douglas Hoffman K. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicio (instalaciones).

- Fontaine Ernesto R. (2000) "Evaluación Social de Proyectos" 12ª Edición, Pág. 23.
- Fernández Collado Carlos. (2002). La comunicación en las organizaciones. Editorial: Trillas. México.
- Fred R. David 2003, Administración estratégica, Pág. 131.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, Metodología de la investigación, cuarta edición (2006) pag. 8-21 editorial McGraw-Hill/interamericana. México D.F.
- Kreps, Gary. 1995. La comunicación en las organizaciones. Deleware USA. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas. (2004). El marketing de Servicios Profesionales, Editorial Paidós SAICF.
- Kish Leslie, Muestreo de Encuestas (1972). Editorial Trillas.
- Legault Gilles, (2000), Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios. Editorial Trillas.
- Losada José Carlos (2004), Prensa e imagen corporativa en la universidad, Publicaciones Universidad Católica San Antonio, Murcia.
- Münch, L. & Salazar, G. (2006). Más allá de la excelencia y de la calidad. Reimpresión de tercera edición. México, D.F. Ed. Trillas, S.A. de C.V. Pág.191.
- Mc Cann, Ron, 1991, El placer de servir con calidad, Editorial PaxMéxico.
- Namakfroosh Mohammad Naghi (2001), Metodología de la Investigación, Edit. Noriega Editores. México. Pág. 91
- Orozco 2003, El impacto de la Carrera de Economía en la BUAP en el Mercado Laboral. Pág. 53.
- Piñuel Raigada José Luis, Teoría de la Comunicación y Gestión de Las Organizaciones, 1997. Editorial Síntesis.

- Rebeil Corella, RuizSandoval Resendiz Celia (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés Editores y la Universidad Iberoamericana. Pág. 177.
- Ramos Padilla Carlos G. (2003) La comunicación: Un punto de vista organizacional.
- Reyes Ponce, Agustín. 1994, Administración de personal. Editorial Limusa.
- Saló, Nuria. (2005). Aprender a comunicarse en las organizaciones. Editorial: Paidós. España.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (2004). Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Mc Graw Hill, Págs. 333 y 334.
- Solomon Asch, (1950), Psicología Social, Eudeba Editorial.
- Suárez Adriana Amado y Zuñeda Carlos Castro (1999). Comunicaciones Públicas-El modelo de la comunicación integrada, Temas Grupo Editorial SRL, págs. 133 y 135.
- Wilcox Dennis, Cameron Glen y Xifra Jordi. (2006). Pearson educación, S.A., Madrid, Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. 8 Edición Cap. 11 Pág., 340 y 344.
- Yedigis, B. L. and Weinback, R. W. (2005) .Utilizando los conocimientos actuales. En R. M. grinnell and Y. A. unrau (eds.). Trabajo social: la investigación y la evaluación. Criterios cuantitativos y cualitativos (7th ed. págs. 45-47) .New York: Oxford University Press.
- Marcelo M. Gómez, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. 1ª Edición, Editorial Brujas 2006 pag.65 (el autor del libro cita a Danhke 1989).
- Extraído de: <http://www.rppnet.com.ar/psicologiadeloscolores.htm>
- Jorge Aquino, Blaque, (1999) Extraído de: www.eumed.net

ANEXOS

Anexo 3



UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

SEMESTRE 2012-02

MODALIDAD PARA ESTUDIANTES (OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE)

BITÁCORA DE VISITAS PARA REGISTRO Y OBSERVACIÓN EN EL ESPACIO DE PRÁCTICAS

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre: actividad. | Observación en Periódico Mural Externo |
| Período de realización: | Semana del 29 de octubre al 01 de noviembre |
| Lugar de realización: | CDI Dulce Bienestar |
| Proyecto o Programa: | |
| Hora Entrada / Hora Salida: | 2:00 pm 3:00 pm |
| | |

| | |
|-------------------------|-------------------------------|
| Fecha, (Día, Mes, Año): | 31 de Octubre del 2012 |
|-------------------------|-------------------------------|

| Indicadores | Observaciones |
|---|--|
| cambios de información que hay en el periódico mural | <p>En la primera visita se pudo observar que el periódico mural externo solo contaba con la información de menú, empleado del mes y festividades.</p> <p>En la segunda hubo más información ya que se podía observar el valor del mes y comunicados para los padres.</p> |
| Que tan continuos son los cambios de información | Estos cambios se pudieron ver de una semana a otra, son seguidos en sus rotaciones. |
| Las personas muestran interés en la información que se presenta en el periódico mural | En las observaciones realizadas al periódico mural externo se pudo notar que si hay un interés en el periódico, pero también hay quienes no se paran a ver su contenido. |
| Se han detenido las personas a observar el periódico mural | <p>Al solo tener poca información los periódicos, los padres de familia hacen una observación vaga de ellos haciendo énfasis en los anuncios de su interés personal.</p> <p>(menú)</p> |
| Se han puesto avisos en el periódico mural | Si habido avisos en los periódicos como son días inhábiles. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Proyecto o Programa: | Implementación y evaluación de propuestas. |
| Hora Entrada / Hora Salida: | 8:00 am-9:00 am |
| Fecha, (Día, Mes, Año): | 5 de Septiembre del 2012 |



| Indicadores | Observaciones |
|--|--|
| Qué interés mostraban en la plática los asistentes | Los participantes en la implementación de la plática de motivación mostraron bastante interés en ella ya que estaban atentos a lo que se les decía. |
| De qué manera se mostró si existía interés por sus actividades | Esto se notaba en la respuesta de interacción de los asistentes cuando el expositor daba un comentario donde esperaba respuesta de ellos. |
| Qué interés mostraban los asistentes para modificar conductas | El interés para cambio de conducta se hacía ver cuando los presentes daban respuesta positiva de lo que se les decía. |
| Al terminar la plática, De qué forma los asistentes se mostraban motivados | ----- |

| | |
|-------------------------|---|
| Comentarios o hallazgos | <p>+ Las entradas y salidas constantes de algunos de los participantes y el sonido por parte de sus celulares que hacían una interferencia y distracción en la plática.</p> |
|-------------------------|---|

Anexo 5



UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

SEMESTRE 2012-02

MODALIDAD PARA ESTUDIANTES (OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE)

BITÁCORA DE VISITAS PARA REGISTRO Y OBSERVACIÓN EN EL ESPACIO DE PRÁCTICAS

| | |
|-------------------------|--|
| Nombre: actividad. | Observación Platicas de Motivación RRHH |
| Período de realización: | Septiembre 2012 |

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Lugar de realización: | Área de Recursos Humanos |
| Proyecto o Programa: | Practica profesionales III |
| Hora Entrada / Hora Salida: | 8:00 a 9:00 A.M. |
| Fecha, (Día, Mes, Año): | |

| Indicadores | Observaciones |
|--|---|
| Qué interés mostraban en la plática los asistentes | Todas las personas estaban puntuales y con buena actitud, hacían anotaciones en sus hojas mientras se impartían la plática. |
| De qué manera participaron los asistentes | El maestro Tena hacia preguntas a los participantes y ellos contestaban ejemplo: ¿cuántos de nosotros no hemos llegado tarde a trabajar porque no tenemos simplemente ganas de llegar? Ellos contestaban levantando la mano u opinando. |
| De qué manera se mostró si existía interés por sus actividades | Daban ejemplos con lo que se estaba hablando en la plática y hacían bromas. |
| Qué interés mostraban los asistentes para modificar conductas | No hacían ningún comentario pero durante y al finalizar se mostraban muy motivados |

| | |
|-----------------------------|---|
| | Septiembre 2012 |
| Lugar de realización: | Área de Recursos Humanos- Guardería C.D.I. "Dulce Bienestar" |
| Proyecto o Programa: | Practica profesionales III |
| Hora Entrada / Hora Salida: | 11:00 A 12:00 P.M. |
| Fecha, (Día, Mes, Año): | |

| Indicadores | Observaciones |
|--|--|
| Qué interés mostraban en la plática los asistentes | Se mostraban atentas a lo que se decía en la platica |
| De qué manera participaron los asistentes | El maestro daba ejemplo con ellas y les preguntaba y ellas contestaban siendo parte de los ejemplos del maestro. |
| De qué manera se mostró si existía interés por sus actividades | No hubo este tipo de interés que se viera a simple vista |

BITÁCORA DE VISITAS PARA REGISTRO Y OBSERVACIÓN EN EL ESPACIO DE PRÁCTICAS

| | |
|-----------------------------|--|
| Nombre: actividad. | Observación Periódico Mural Externo |
| Período de realización: | Semana del 29 de octubre al 01 de noviembre |
| Lugar de realización: | Guardería C.D.I "Dulce Bienestar" |
| Proyecto o Programa: | Practica profesionales III |
| Hora Entrada / Hora Salida: | 14:00 a 15:00 horas |
| Fecha, (Día, Mes, Año): | 31/10/12 |

| Indicadores | Observaciones |
|--|--|
| cambios de información que hay en el periódico mural | La información que se muestra en el periódico mural de la semana pasada a la presente es la misma, lo único que cabio es el menú de la semana. |
| Que tan continuos son los cambios de información | La información se debe de modificar cada lunes, pero solo se cambia con este periodo estrictamente el menú de la semana. |

| | |
|---|---|
| Las personas muestran interés en la información que se presenta en el periódico mural | Los padres de familia voltean a ver el periódico mural, pero gracias a la falta de información que presenta se desvían rápidamente a otras cosas y no se detienen. |
| Se han detenido las personas a observar el periódico mural | Pasan y lo ven un momento pero gracias a la falta de publicaciones no se detienen mucho tiempo, solo para ver si hay cambios en el menú. |
| Se han puesto avisos en el periódico mural | Si se han colocado información y hay colocado avisos pero con poca frecuencia. |
| Comentarios o hallazgos | <p>El periódico mural no cuenta con comunicados en las siguientes secciones: salud, festividades, comunicados y mis tareas.</p> <p>Las educadoras no publican las tareas en el periódico mural, si no que se las escriben a cada niño en sus respectivos cuadernos y le dan la información personalmente a cada padre de familia.</p> <p>La enfermera es la encargada de publicar el menú de la semana.</p> <p>El área de festejos, comunicados y empleado del mes lo llena Carmen Franco Trabajadora Social de Guardería C.D.I. Dulce bienestar.</p> |

Anexo 8



UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

MODALIDAD PARA ESTUDIANTES (OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE Y PARTICIPANTE)

BITÁCORA DE VISITAS PARA REGISTRO Y OBSERVACIÓN EN EL ESPACIO DE PRÁCTICAS

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre: actividad. | Observación Platicas de Motivación RRHH |
| Período de realización: | 5 -18 de septiembre de 2012 |
| Lugar de realización: | Área de juntas Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo |
| Proyecto o Programa: | Implementación y evaluación de estrategias comunicativas para el área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Hermosillo |
| Hora Entrada / Hora Salida: | |
| Fecha, (Día, Mes, Año): | 5 de septiembre de 2012 |

| Indicadores | Observaciones |
|--|---|
| Qué interés mostraban en la plática los asistentes | Los asistentes se mostraban interesados en la plática, pues es algo nuevo para ellos, e intentaban estar siempre atentos a lo que el expositor les decía. |

| | |
|--|--|
| De qué manera participaron los asistentes | Los asistentes a la plática, participaban de manera amena, ejemplificando lo que se decía en la exposición, con experiencias propias y anécdotas. |
| De qué manera se mostró si existía interés por sus actividades | Las personas que recibieron la charla, mostraban cierto interés, al interactuar con sus compañeros y con el expositor del tema, creando una ambiente bastante bueno. |
| Qué interés mostraban los asistentes para modificar conductas | No se puede decir que se mostrara interés en modificar su conducta, pero los asistentes se mostraban contentos con lo que vieron en la charla y con la idea de trasladarlo todo a su vida cotidiana. |
| Al terminar la plática, De qué forma los asistentes se mostraban motivados | Al saber ya un poco más sobre el tema, los asistentes pensaban como aterrizar lo que en la charla aprendieron, a su vida cotidiana y a su vida laboral |
| Comentarios o hallazgos | La charla estuvo divertida para ambas partes, tanto como para el expositor como para los asistentes, hubo bastante interacción y los asistentes se llevaron un buen sabor de boca de la plática |



UNIVERSIDAD DE SONORA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO DE HERMOSILLO

Edad: _____

Sexo: _____

Escolaridad: _____

Recursos Humanos _____ CECAP _____ CDI (Guardería) _____

Indique su situación laboral actual:

Trabajador de Ayto. _____ Jubilado _____ Pensionado _____ Externo a Ayto. _____

INDICACIONES: CONTESTE O SEÑALE LA RESPUESTA QUE
CONSIDERE ADECUADA

1. El medio que más utiliza la dependencia para comunicarse conmigo
es:

A) Cara-cara B) Periódico mural C) Teléfono D) Sitio web E)
Otro _____

2. (ENUMERE DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL MAS EFECTIVO Y 5 EL
MENOS EFECTIVO) Considero que el medio más efectivo para que se
comuniquen conmigo es:

____ Cara-cara
____ Periódico mural
____ Teléfono
____ Sitio web
____ Otros _____

3. Considero que en las instalaciones la comodidad, el espacio, y mobiliario cómodo es:

A) Excelente B) Bueno C) Regular D) Deficiente E) Malo

4. Creo que la rapidez y la amabilidad del servicio es:

A) Excelente B) Bueno C) Regular D) Malo E) Pésimo

5. Considero que la limpieza en las instalaciones es:

A) Excelente B) Bueno C) Regular D) Malo E) Pésimo

6. Creo que el personal que me atiende en las instalaciones se comunica clara y eficientemente:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca
E) Nunca

7. El empleado posee el conocimiento necesario para atenderme:

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Casi nunca
E) Nunca

8. En general con el servicio brindado por la dependencia me siento:

A) Muy conforme B) Conforme C) Poco conforme
D) Inconforme E) Muy inconforme

AGREGUE LOS COMENTARIOS QUE CONSIDERE PERTINENTES



UNIVERSIDAD DE SONORA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar las prácticas de motivación impartidas en el Área de Recursos Humanos de Ayuntamiento de Hermosillo.

Edad: _____

Sexo: _____

Recursos Humanos _____ CECAP _____ CDI (Guardería) _____

INSTRUCCIONES: MARQUE CON X LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE ADECUADA.

| | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| P.1 ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo? | | | | | |
| P. 2 ¿Me siento motivado para realizar mi trabajo? | | | | | |
| P. 3 En general, ¿las condiciones laborales (salario, horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.) me satisface? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| P. 4 ¿Se me reconoce por el trabajo que desempeño? | | | | | |
| P. 5 ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir con el trabajo que realizo? | | | | | |
| P. 6 ¿El área me proporciona oportunidad para desarrollarme profesionalmente? | | | | | |
| P. 7 ¿En general me siento satisfecho con mi área de trabajo? | | | | | |
| P.8 ¿El nombre y prestigio de la organización son gratificantes para mí? | | | | | |
| P. 9 ¿Me considero importante para la organización? | | | | | |
| P. 10 ¿Considero que mi nivel de satisfacción por trabajar en esta organización es alto? | | | | | |
| P. 11 A partir de las pláticas impartidas, ¿considero que mi conducta dentro del área de trabajo, ha cambiado? | | | | | |



UNIVERSIDAD DE SONORA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE PERIÓDICOS MURALES PARA
GUARDERIA C.D.I**

(INTERNO-EXTERNO)

Edad: _____

Género: _____

**INDICACIONES: CONTESTE O SEÑALE LA RESPUESTA QUE CONSIDERE
ADECUADA**

1. Me he detenido a observar el periódico mural
A) Siempre B) casi siempre C) a veces D) casi nunca E) nunca
2. Considero que se encuentra visible
A) Siempre B) casi siempre C) a veces D) casi nunca E) nunca
3. El diseño del periódico mural me parece adecuado
A) Siempre B) casi siempre C) a veces D) casi nunca E) nunca
4. La estructura del periódico mural es buena
A) Siempre B) casi siempre C) a veces D) casi nunca E) nunca
5. La información que se presenta en el periódico mural es de mi interés
A) Siempre B) casi siempre C) a veces D) casi nunca E) nunca

6. El periódico mural cumple con el objetivo de informar

A) Siempre B) casi siempre C) a veces D) casi nunca E) nunca

7. La información del periódico mural es clara para mí

A) Siempre B) casi siempre C) a veces D) casi nunca E) nunca