

Modelo de gestión organizacional. Un estudio sobre la comunicación, personal motivado e ingresos

GARCÍA-ACOSTA, María*†, MAGAÑA-PANTOJA, Esmeralda, MENDOZA-GARCÍA, Patricia, y CONTRERAS-MEDINA, David

Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato. Valle de Santiago, C.P. 38400 Guanajuato, Gto.

Recibido 5 de Enero, 2015; Aceptado 5 de Mayo, 2015

Resumen

El estudio fue realizado en una empresa de servicios, dedicada a la consultoría, está ubicada en la ciudad de León, Guanajuato, con el objetivo de diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional que identifique las necesidades de comunicación, personal motivado e ingresos.

La investigación fue elaborada con base en un método cuantitativo y se utilizó un tipo de investigación correlacional, ya que la información fue recabada y analizada para la aceptación o rechazo de hipótesis.

La recolección de datos se realizó por medio de cuestionarios, el primero utilizado para la detección del tipo, nivel y efectividad de la comunicación, el instrumento estuvo conformado por 31 ítems que fueron evaluados con escala de Likert; el grado de motivación se evaluó a través de la "Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D", la cual consta de 15 ítems y genera además del nivel de motivación de los empleados, la necesidad predominante de cada uno. Para obtener información sobre los ingresos de la organización se han utilizado los estados financieros proporcionados por la misma.

Después de la creación del modelo se procedió a la validación del mismo aplicándolo en la empresa que ofrece servicios de consultoría, con el cual se detectó que el personal cuenta con un alto grado de motivación y que la necesidad que predomina entre los empleados es de logro; también se determinó que la comunicación en la empresa es medianamente efectiva y se percibe un alto nivel de comunicación.

Con los datos recabados se procedió al uso de la regresión múltiple que generó un coeficiente de determinación de 0.45, lo que indica que existen muchos otros factores, además de la motivación y la comunicación que pueden tener mayor influencia en el factor ingresos.

Gestión, Comunicación, Motivación, Ingresos.

Abstract

The study was conducted in a service company dedicated to consulting, is located in the city of Leon, Guanajuato, with the goal of designing and implementing an organizational management model to identify the communication needs motivated staff and revenue.

The research was elaborated based on a quantitative method, also used a type of correlational research, since the information was collected and analyzed for its interpretation.

Data collection was carried out through questionnaires, the first used for the detection of the type, level and effectiveness of communication, the instrument was comprised of 31 items that were evaluated with Likert scale; the degree of motivation was assessed through the "scale of motivation of Steers r., and Braunstein D", which consists of 15 items and generates in addition to the level of employee motivation, the predominant need for each. For information on the income of the Organization, the financial statements provided by the same have been used.

After the creation of the model proceeded to the validation of the same by applying it in the company that provides consulting services, which was detected that the staff has a high degree of motivation and the need that prevails among employees is of achievement; also determined that communication in the company is fairly effective and perceived a high level of communication.

With the data collected was the use of multiple regression that generated a coefficient of determination of 0.45, which indicates that there are many other factors, as well as the motivation and communication that may have greater influence on factor income.

Management, motivation, communication, income.

Citación: GARCÍA-ACOSTA, María, MAGAÑA-PANTOJA, Esmeralda, MENDOZA-GARCÍA, Patricia, y CONTRERAS-MEDINA, David. Modelo de gestión organizacional. Un estudio sobre la comunicación, personal motivado e ingresos. Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial, 2015, 1-1: 15-25

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: montse-041@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

A nivel mundial la gestión en las empresas se ha convertido en pieza clave para el éxito pues involucra factores como, la comunicación, motivación del personal e ingresos, es por ello que la carencia de estos elementos genera un fracaso en las organizaciones.

En México el 65% de las empresas fracasan por no contar con una efectiva gestión organizacional, atribuyendo esto principalmente a factores internos como una deficiente comunicación (Conducef, SE, 2013); otro estudio revela que el 80% de los problemas tienen origen en la insuficiencia de la misma (Image People, 2007). Por otra parte, un estudio sobre la satisfacción de los empleados a nivel internacional, indica que para el 87% de los trabajadores en el mundo su trabajo es una fuente de frustración, lo que impacta en su motivación y da como resultado una menor productividad (Gallup, 2013).

La presente investigación se refiere al estudio de la gestión organizacional, en la que se involucran factores como la comunicación, que significa “compartir algo”, a partir de ella, los seres humanos obtienen e intercambian información a través de señales, sonidos, gestos, etc.; el segundo factor a tratar en este estudio es la motivación, que se refiere a aquellas cosas que orillan a una persona a llevar a cabo ciertas acciones y ser firme hasta cumplir sus objetivos, por último se habla sobre los ingresos, que se obtienen por medio de los servicios que ofrece la organización.

El objetivo principal del estudio fue diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional que identifique las necesidades de comunicación, personal motivado e ingresos.

El marco de la investigación se realizó con una serie de cuestionarios, que fueron aplicados al cien por ciento de los empleados de la empresa origen, incluyendo a las autoridades. Además se utilizó información financiera proporcionada por la organización. El cuestionario de comunicación estuvo conformado por 31 ítems que indicaron el tipo, efectividad y nivel de comunicación; el instrumento de motivación involucro 15 preguntas, que dieron como resultado el grado de motivación que tiene cada persona que labora en la empresa.

El modelo propuesto, puede ser considerado para su aplicación en cualquier empresa, sin importar si es manufacturera o de servicios. En síntesis la comunicación, la motivación e ingresos son tres variables importantes dentro de una organización, pues se comprobó que la comunicación es un factor determinante para llevar a cabo los procesos de la empresa además de que repercute en la relación con los compañeros y en el nivel de motivación de cada una de las personas que laboran en la organización, esto, sin duda se puede considerar indispensable, ya que un personal motivado tiende a ser más productivo.

Revisión de literatura

Actualmente el éxito de la organización no depende solamente de la calidad del producto o servicio que ofrece, sino que es derivada de una eficiente gestión organizacional la cual fortalece e incrementa la competitividad de la empresa. Un modelo de gestión es una estructura administrativa que permite involucrar una variedad de sistemas y subsistemas en los que se pretende desarrollar conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas orientadas al cumplimiento de necesidades o expectativas de los interesados.

Aplicando el término modelo de gestión en una organización, se habla de un esquema que administra cualquier tipo de elemento (procesos, calidad, tiempo, costos, recurso humano, recursos materiales) que forma parte de una organización ya sea pública o privada.

A continuación se definen los elementos que formaron parte de este estudio:

Motivación

Existe una gran variedad de teorías sobre la motivación, sin embargo muchos afirman que la más acertada es la “Teoría de las Necesidades” de David McClelland.

McClelland propone 3 necesidades: Logro, Poder y Afiliación, esto quiere decir que los individuos buscarán su satisfacción dependiendo de la necesidad predominante.

La necesidad de logro está básicamente orientada al “impulso por sobresalir y a la lucha por tener éxito”.

La necesidad de poder está referida al “conseguir que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural”. Finalmente, la necesidad de afiliación pone énfasis al “deseo de relacionarse con otras personas” (McClelland, 1989).

La motivación es el estímulo de una persona al realizar tareas que la conducen hacia un objetivo. En esta investigación es uno de los factores importantes para someterse a estudio y tener en cuenta la manera más eficaz de lograr que los empleados se sientan motivados y satisfechos con su trabajo.

Comunicación

“La transmisión y comprensión de información, utilizando símbolos verbales y no verbales. Donde los mensajes no verbales o comunicación no verbal constituyen los mensajes enviados por la postura del cuerpo, las expresiones faciales y los movimientos de manos y ojos, es tan importante como la comunicación verbal” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

De acuerdo con Martínez (1988), la comunicación organizacional consta tanto de canales formales como informales. Los canales formales se refieren a la comunicación ascendente, descendente y horizontal y las distingue de la siguiente manera:

Comunicación Descendente: es la comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten mensajes a los niveles inferiores.

Comunicación Ascendente: cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional a través de canales formales e informales.

Comunicación Horizontal: se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí

En las organizaciones es bastante común que el personal se comunique de manera informal, pues de esta manera son capaces de difundir información personal, o bien de la empresa pero que no es comunicada de manera formal, por ejemplo, ascensos, vacantes, cambio de jefes, etc.

Es básico que en las empresas exista una eficiente comunicación organizacional, y para que esto suceda es importante que se mida el impacto de forma constante, esto para la obtención de retroalimentación y posterior implementación de estrategias para prevenir problemas. También es necesario mencionar que, la comunicación informal es esencial para la interacción entre el personal de las organizaciones, sin embargo, se le debe prestar especial atención para que no se haga mal uso de ella y propicie problemas generando un clima laboral negativo.

Ingresos

“Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc. El tipo de ingreso que recibe una persona o una empresa u organización depende del tipo de actividad que realice (un trabajo, un negocio, una venta, etc.). El ingreso es una remuneración que se obtiene por realizar dicha actividad” (Diccionario enciclopédico Quillet, 1972). Se considera relevante mencionar que se realizó una investigación sobre la relación existente entre las tres variables estudiadas, que dio como resultado una cantidad de estudios en los que se ha señalado la relación que existe entre la motivación y la comunicación de la empresa, los cuales son factores de importancia que permiten la mejora en los procesos de motivación del personal y resultados generales de las organizaciones. En dichos estudios ha sido utilizado un estudio correlacional que determine el grado de relación entre las variables, un ejemplo de estos estudios es el trabajo realizado por Camacho y Arroyave (2010) Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientada a la motivación de los empleados de la empresa DINISSAN Santa Marta, estudio que fue considerado para la elaboración del propio.

El modelo de gestión organizacional se diseñó con base a dos estudios realizados anteriormente, en los que se analizaron las variables que fueron involucradas.

En primer lugar, se tomó el Estudio de estrés laboral y comunicación organizacional en hombres y mujeres (Millán, 2007), donde el objetivo principal fue conocer el impacto del estrés laboral en la comunicación organizacional, en hombres y mujeres; la investigación se realizó en una organización hotelera del estado de Puebla; los instrumentos seleccionados para la recolección de información fueron: Escala de Apreciación del Estrés (EAE) y el cuestionario de Comunicación Organizacional.

Es importante mencionar que el Test de comunicación organizacional, Test de Portugal (citado en Espinosa, 2005) mide la comunicación en sus diferentes niveles jerárquicos del organigrama de una empresa, evaluando la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

El estudio fue de tipo cuantitativo correlacional pues se midió el grado de correlación existente entre las variables involucradas (estrés laboral y comunicación), los instrumentos se aplicaron a una muestra de 70 trabajadores de un total de 119. Con los datos obtenidos, se procedió a realizar el proceso de regresión para identificar el impacto del estrés laboral en la comunicación organizacional; los resultados indicaron que no existe correlación entre las variables estrés laboral y comunicación organizacional en este grupo muestra. Es importante señalar que el modelo da una pauta para interpretar la información que se obtenga a partir del instrumento utilizado, y es por esto que fue seleccionado para formar parte del marco conceptual del estudio.

Las teorías mencionadas, fueron la base del estudio de comunicación, personal motivado e ingresos.

Metodología

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional ya que en el proceso de investigación se obtuvieron y analizaron datos numéricos y diferentes variables, las cuales arrojaron las necesidades de comunicación y motivación así como los ingresos del periodo Enero-Marzo 2015. De esta manera y con la información recabada se procedió a hacer uso de la regresión múltiple la cual dio como resultado el grado de correlación existente entre las variables estudiadas.

Se plantearon dos hipótesis, de las cuales al final del estudio se aceptó alguna de ellas.

Hipótesis nula (H₀)

La comunicación, motivación e ingresos tienen un grado de correlación menor a 0.5.

Hipótesis Alternativa (H₁)

La comunicación, motivación e ingresos tienen un grado de correlación mayor al 0.5.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversas fuentes de datos, tanto primarias como secundarias, como son: instrumentos aplicados (cuestionario) e información proporcionada por la empresa (estados financieros). La información secundaria se obtuvo a través de fuentes bibliográficas y artículos especializados en el tema de gestión organizacional.

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de cuestionarios, para detectar las necesidades de comunicación y de personal motivado, dichos instrumentos se aplicaron al 100% de los empleados de la organización; por otra parte, se obtuvo información financiera de la empresa, específicamente los ingresos percibidos en el periodo de Enero-Marzo 2015.

Instrumentos

- Cuestionario para detección de necesidades de comunicación

Para recolectar los datos referentes a las necesidades de comunicación se utilizó el cuestionario elaborado por Espinosa (2005), que contiene 15 enunciados, con los que se determinó cómo fluye la información dentro de la empresa. Para determinar el nivel de comunicación que se tiene en la organización se usó la escala creada por Likert, que consta de 5 respuestas donde 1 es Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 es Algunas veces, 4 Frecuentemente y 5 Siempre. El puntaje máximo obtenido en este cuestionario, podrá ser de 75, donde los rangos de medición son: 60-75= Alto 45-59= Medio 1-44= Bajo

Además, para medir la efectividad de la comunicación dentro de la empresa fue necesario agregar 16 ítems, los cuales se basaron en un estudio llamado “Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín” (Zuluaga, 2013), el cual fue diseñado para medir la eficiencia de la comunicación.

La escala de dicho cuestionario fue modificada para hacerla tipo Likert y tener la misma que el cuestionario anterior, donde 1 es Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 es Algunas veces, 4 Frecuentemente y 5 Siempre.

El puntaje máximo del cuestionario es de 80, donde los rangos de medición son:

Preguntas de Logro	Preguntas de Poder	Preguntas de Afiliación
1. (puntaje: _____)	2. (puntaje: _____)	3. (puntaje: _____)
4. (puntaje: _____)	5. (puntaje: _____)	6. (puntaje: _____)
7. (puntaje: _____)	8. (puntaje: _____)	9. (puntaje: _____)
10. (puntaje: _____)	11. (puntaje: _____)	12. (puntaje: _____)
13. (puntaje: _____)	14. (puntaje: _____)	15. (puntaje: _____)
Total: _____	Total: _____	Total: _____

65-80= Efectiva

50-64= Medianamente efectiva

1-49= No efectiva

- Cuestionario para detección de necesidades de motivación

Para recolectar la información sobre las necesidades de motivación, se utilizó el cuestionario “Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D”, validado por estos autores en el año de 1976.

La encuesta está basada en la teoría de David McClelland y fue diseñada con la escala de Likert, donde (1) es Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

La puntuación que se obtiene, permite clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo; y con base a la calificación asignada a cada una de las preguntas es posible conocer si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación.

El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación en Alto (de 50 a 75), Medio (de 49 a 25) y Bajo (menor de 25).

Para identificar el tipo de necesidad predominante en materia de motivación, las preguntas son agrupadas en 3 columnas donde se coloca la puntuación obtenida en cada una de las respuestas; posteriormente se procede a sumar el total obtenido en cada una de ellas. La columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de necesidad predominante.

Se consideran resultados positivos si los valores obtenidos en 3 o en 2 de ellas se encuentran relativamente cercanos, ya que se puede determinar un equilibrio. Si los resultados son negativos existe una desigualdad entre las 3 necesidades o si el puntaje estuviera más alto en poder y bajo en logro y afiliación, lo que demostraría un comportamiento de manipulación o conseguir que los demás se comporten de acuerdo a intereses personales.

- Ingresos

Para obtener la información sobre los ingresos percibidos, se analizaron los estados financieros proporcionados por la empresa, específicamente fue revisado el estado de resultado (periodo Enero-Marzo 2015), donde se encuentran las entradas de dinero por los servicios que ofrece la empresa, siendo los principales, la consultoría, capacitaciones y reclutamiento y selección de personal.

- Control

Posterior a la aplicación de los instrumentos, fue necesario llevar un sistema de control que nos indique el resultado de cada uno de los factores que contiene el modelo (comunicación, motivación e ingresos).

Con base a los instrumentos que se utilizaron y a la información que estos proporcionaron se diseñaron los siguientes formatos de control, donde se especifican los indicadores evaluados.

- Formato de control de motivación

El siguiente formato fue realizado en Excel, donde se utilizaron fórmulas para obtener los resultados de una manera más rápida y fácil; la información que genera el formato es la siguiente: Necesidades de motivación (Poder, Logro o Afiliación) y Nivel de motivación (Alto, Medio o Bajo), datos que dependen del puntaje obtenido.

DEPARTAMENTO:						Consideraciones
INDICADOR:		Motivación			Nivel de motivación	
Preguntas de logro	Puntaje	Preguntas de poder	Puntaje	Preguntas de afiliación		Puntaje
1		2		3		50-75
4		5		6		Alto
7		8		9		Nivel de motivación
10		11		12		25-49
						Medio
						Nivel de motivación
						0-24
						Bajo
						Suma Total
13		14		15		Nivel de motivación
Total		Total		Total		

Tabla 1 Formato de Control de Motivación

- Formato de control de comunicación

Este formato también fue elaborado en Excel, y se usaron fórmulas para obtener la siguiente información: Tipo de comunicación (Ascendente, Descendente u Horizontal), Nivel de comunicación (Alto, Medio o Bajo) y la Efectividad de la comunicación (Efectiva, Medianamente efectiva o No efectiva), los resultados dependen del puntaje obtenido.

DEPARTAMENTO:			
INDICADOR:			
Comunicación			
Tipo de comunicación	Puntaje	Consideraciones	
Ascendente P1-P5		Alto 60-75	Efectiva 65-80
Descendente P6-P10			Medianamente efectiva 50-64
Horizontal P11-15		Medio 45-59	
Total			No efectiva 1-49
Nivel de comunicación		Bajo 1-44	Observaciones
Efectividad de comunicación P16-31	Puntaje		

Tabla 2 Formato de Control de Comunicación

- Análisis de correlación

El análisis de correlación es la herramienta estadística que podemos usar para describir el grado en el que una variable esta linealmente relacionada con otra. Con frecuencia, el análisis de correlación se utiliza junto con el de regresión para medir qué tan bien la línea de regresión explica los cambios de la variable dependiente, Y. Sin embargo, la correlación también se puede usar sola para medir el grado de asociación entre dos variables (Levin, Rubin, 2010). En este estudio la regresión servirá como herramienta para establecer el coeficiente de determinación, que mide el grado de asociación que existe entre las variables, X₁, X₂ y Y.

Resultados

Con ayuda de los formatos de control para registrar los resultados obtenidos mediante los instrumentos de comunicación y motivación se obtuvo la siguiente información, que muestra el nivel de motivación, la necesidad predominante, así como el tipo, nivel y grado de efectividad de la comunicación; gracias a estos datos se puede observar la situación actual de los factores estudiados dentro de la empresa.

DEPARTAMENTO	COMUNICACIÓN	MOTIVACIÓN
Presidencia	Debido a que este departamento es el de alto mando en la empresa y las preguntas del instrumento de comunicación no van dirigidas a este nivel no fue aplicado en esta área.	Con base a los resultados obtenidos se puede decir que el personal de este departamento está altamente motivado y su necesidad de motivación predominante es de logro.
Gerencia	De acuerdo a la puntuación obtenida, en esta área se percibe un alto y efectivo nivel de comunicación, además de que se percibe un flujo de información ascendente.	Los datos generados indican que el personal de esta área mantiene un equilibrio entre sus necesidades de logro, poder y afiliación, teniendo también un alto nivel de motivación.
Administración	Los resultados obtenidos en este departamento indican un alto y medianamente efectivo nivel de comunicación, también se identifica que la información fluye de manera ascendente.	De acuerdo a la puntuación que obtuvo el personal de este departamento, se puede decir que la necesidad predominante es de logro y que se mantiene un alto nivel de motivación.
Enlace y Seguimiento	Con base a la información recolectada se puede decir que en esta área se identifica un alto y medianamente efectivo nivel de comunicación, además de que se puede decir que la información se genera de manera ascendente.	Los resultados de este departamento indican que el personal tiene necesidad de logro y un alto grado de motivación.
Psicología	Los resultados del instrumento aplicado indican que para el personal de esta área se cuenta con un alto y efectivo nivel de comunicación, además de que se tiene un equilibrio en el flujo de información.	El resultado en este departamento indica que el personal se encuentra totalmente motivado y tiene un equilibrio entre sus necesidades de logro, poder y afiliación.

Tabla 3 Tabla de resultados

Con respecto a los resultados de correlación, se procedió al cálculo del coeficiente de determinación R², que resultado de 0.45, lo cual nos indica que las variables X₁ (Comunicación) y X₂ (Motivación) analizadas no tienen un grado de correlación alto sobre la variable dependiente Y (Ingresos), y da la pauta para pensar y afirmar que existen muchos otros factores a considerar, además de la comunicación y motivación, que pueden tener mayor influencia en la variable Y (Ingresos), lo que genera el rechazo de la hipótesis alternativa y la aceptación de la hipótesis nula con la afirmación de que las variables estudiadas, comunicación, motivación e ingresos tienen una correlación menor a 0.5.

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.67357815
Coefficiente de determinación R ²	0.45370752
R ² ajustado	-0.63887745
Error típico	156.790184
Observaciones	4

Tabla 4 Estadísticas de la regresión

Por lo anterior, el modelo que se propone, para analizar la comunicación, motivación e ingresos en una organización versa bajo una metodología totalmente cuantitativa, aunque sería importante considerar muchos otros aspectos influyentes en la organización.

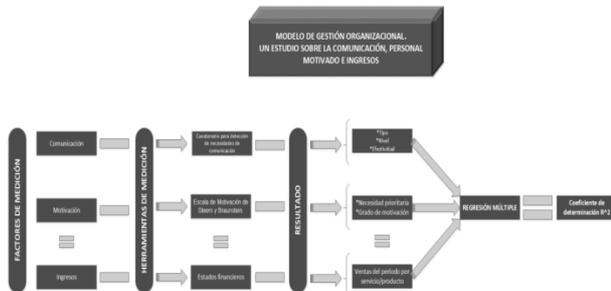


Figura 1 Modelo de Gestión Organizacional. Un estudio sobre la comunicación, personal motivado e ingresos

Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue diseñar e implementar un modelo de gestión organizacional que estudiara la relación de la comunicación, personal e ingresos en una organización de consultoría.

Para determinar dicha relación, en primer lugar, se hizo un análisis de modelos de gestión organizacional para tomar como base el más efectivo y desarrollar la investigación y el diseño del modelo, se estructuraron instrumentos de motivación e ingresos en una organización bajo una metodología totalmente cuantitativa, aunque sería importante considerar muchos otros aspectos influyentes en la organización

Definitivamente se pudo observar, con base a los resultados, que la comunicación es un factor transcendental para la eficiencia de los procesos administrativos y operativos, mediante la información disponible, clara y oportuna de las actividades a realizar se dice que existe una comunicación efectiva y promueve las buenas relaciones entre compañeros y jefe-empleado, y por ende mantiene al personal motivado.

Con base a los resultados obtenidos al finalizar el estudio, se puede decir que se acepta la hipótesis nula, donde se planteó que las variables tienen un grado de correlación menor a 0.5, esto se comprobó pues el resultado del coeficiente de determinación es igual a 0.45, esto nos indica que existen muchos más factores además de la comunicación y motivación que pueden tener mayor influencia en los ingresos.

Para que se mantenga una comunicación efectiva dentro de la organización, es necesario contar con un sistema formal o informal para transmitir la información y fomentar la convivencia y buenas relaciones entre compañeros de trabajo y obtener resultados positivos que conforma la empresa y crear estrategias para cubrirlas.

Es importante mencionar que no existe solo una estrategia para hacer que la comunicación fluya de forma correcta dentro de las organizaciones y que no es el único modelo que expone esta problemática, existen muchas herramientas que sirven para detectar la efectividad de la comunicación en las empresas y determinar los niveles de motivación de los empleados y también se encuentran varias opciones para calcular la productividad, sin embargo en el modelo presentado se realizó una fusión de estas tres variables y presenta no solo su evaluación, sino que se identifica el grado de correlación que existe entre ellas.

Referencias

- Alcarria J. (2009). Contabilidad Financiera I. Universidad Jaume I. Castelló de la Plana, España.
- Bertalanffy Von, L. (1976). Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Camacho, A., Katimme, I. (2010). Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan, Santa Marta. Bogotá, Colombia.
- Capriles G. Gonzalo. (2006). Estadísticas de productividad en América Latina y el Caribe.
- Cassini, R. (2008). El factor socioeconómico de la cultura en la transferencia de la percepción del espacio urbano. Centro de Diseño Universidad Autónoma de Guadalajara, México.
- Castellví, A. (2008). Contabilidad Financiera. Análisis y aplicación del PGC de 2007, Ariel Economía.
- Cifuentes C Daniela, Muñoz P. Felipe, (2010). Modelo de gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de graduados facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros SE (2013).
- Chiavenato Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Ediciones McGraw-Hill. México.
- Díaz R. Cristhell A., Becerra B. Manuel E., Enríquez L. Alma A. (2014, Octubre). Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco. European Scientific Journal. Edición vol. 10. No. 29. Jalisco, México.
- Diccionario enciclopédico Quillet, tomo II, Finsu Panamá S.A., 1972
- Fernández Collado, Carlos (2001) La Comunicación de las organizaciones, Ed, Trillas México.
- Gallup (2013). Global Workplace. [en línea]. Disponible en: circuloeconomiaalicante.com/blog/el-comptomiso-de-los-empleados-el-desarrollo-profesional-8/
- García, C. Concepción. (2012). Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP). Guatemala.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J.(2003). Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. McGraw Hill. 10ma. Edición. Distrito Federal, México.
- Gómez de la Fuente C. (2012). Auditoria de comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México". Universidad Santiago de Compostela. Coruña, España.
- Hellriegel, Don; Slocum, John W. Jr.; Woodman, Richard W. (1998). Comportamiento Organizacional. 8a Edición. México: Editorial International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. Mc Graw-Hill. México.

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw-Hill. México.

Levin R., Rubin D. (2010). Estadística para administración y economía. 7ª edición. Pearson. México.

Marc, Edmond; Picard, Dominique (1992) La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación, Paidós, Barcelona.

Martins, Nico. Coetzee, Melinde. (2009). Aplicación del modelo de Burke-Litwin como marco de diagnóstico para evaluación de la efectividad organizacional. África del Sur.

Maslow, A. H. (1950) Self-actualizing people: A study of psychological health. In W. Wolff (Ed). Personality Symposia: Symposium 1 on Values pp 11-34. New York, NY. Grune & Stratton.

McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Norcea S.A. de ediciones. Madrid, España.

Millán María A. (2007). Estrés laboral y comunicación organizacional en hombres y mujeres. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

Navarro A. Elba., Ochoa S., Esparza I, (2014). Cultura organizacional y desempeño individual en una Asociación Civil Mexicana. Instituto Tecnológico de Sonora. Sonora, México.

Nosnik, Ostrowiak, A. (2005), Culturas Organizacionales, España, Netbiblo.

Nuñez G. Yilsy, Rodriguez M. Carlos, Arancibia Sergio. (2010). Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en Instituciones de educación superior. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Arequipa, Perú.

Palomo M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES. Facultad de Ciencias Químicas. Vol. VIII No. 28. Monterrey, México.

Paredes M. Ana L. (2012). Comunicación interna, satisfacción laboral y motivación en la empresa Electro Controles del Noreste S.A de C.V. Universidad de Sonora. Sonora, México.

Portillo R. Rixio G. (2012). La comunicación externa en Universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. Razón y palabra, Primera revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. No. 79. Maracaibo, Venezuela.

Riggs, James L. (2002). Sistemas de Producción Planeación, Análisis y Control. 3ª Edición. México: Editorial Limusa Wiley.

Robbins, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) (2005).

Steers R y D Braunstein. (1976). A behaviorally based measure of manifest needs in work settings. Journal of vocational Behavior, 9 (2), pp. 251-265.

Towers W. (2014). Global Talent Management and Rewards Study. Madrid, España.

Vagas D., Johnny (1998): La comunicación, como herramienta de productividad. Revista Latina de Comunicación Social, San José de Costa Rica.

Watzlawick P., Helmick J., Jackson D. (1985). Teoría de la comunicación Humana. Cuarta edición. Editorial Herder. Barcelona.

Zamora S. Edna G. (2008). Importancia de la motivación en las empresas. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz.

Nacional Financiera. (2009). Clasificación PyMES. Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas, [en línea]. Disponible en: <http://www.nafin.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programasempresariales/clasificacion-pymes.html>. [2010, Octubre 19]