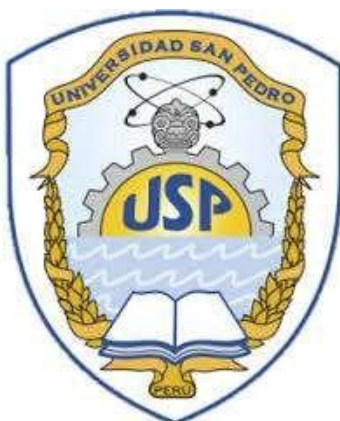


**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



Proceso de comunicación y clima organizacional en EDPYME  
alternativa Querecotillo – Sullana – 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**Autora:**

De La Cruz Castro, Merceditas De Los Milagros

**Asesor:**

Dr. Cruz Cruz Oscar

Piura - Perú

2019

## 1. Palabras claves

<b>Tema:</b>	Comunicación y clima organizacional
<b>Especialidad:</b>	Administración

## Keywords

<b>Theme</b>	Teamwork and Job Satisfaction
<b>Specialty</b>	Administration

## Línea de investigación.

Área: Ciencias Sociales

Sub área: Economía y Negocios

Disciplina: Negocios y Management

**2. Título**

**Proceso de comunicación y clima organizacional  
en EDPYME alternativa Querecotillo – Sullana -  
2017**

### **3. Resumen**

La presente investigación describe, cómo el proceso de comunicación influye en el clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y de diseño transeccional o transversal descriptivo puesto que se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Se utilizó la técnica de la encuesta donde se aplicó un cuestionario estructurado a la totalidad de la población que estuvo representada por 10 trabajadores que laboran en dicha entidad.

Entre los resultados tenemos; en un 50.00% predomina la comunicación ascendente entre los colaboradores; en un 100% los tipos de comunicación que utiliza la organización conduce a un clima organizacional agradable; en 100.00% responde al organigrama de la empresa, es decir es muy favorable el sistema de comunicación que practica la empresa Edpyme Alternativa – Querecotillo; asimismo en un 100.00% se realizan reuniones con frecuencia para analizar la productividad de cada trabajador, en un 100.00% se entrega documentos donde se les da a conocer sus funciones, en un 100.00% la comunicación entre los trabajadores es de forma virtual, es decir los medios de comunicación utilizados por la empresa son efectivos y alcanzar los resultados esperados; en un 90.00% el tiempo que utilizan los directivos para elaborar documentos y transmitir un comunicado es necesario para alcanzar mayor productividad y en un 10.00% existe una comunicación de crisis debido a la falta de identidad por parte de los miembros de la empresa, por tanto la empresa no maneja en su totalidad las barreras de la comunicación debido que no existe por parte de todos los colaboradores compromiso e identificación hacia la misma. Por lo que recomendamos que los directivos de la empresa deberán fortalecer mediante capacitación continua el sistema de comunicación existente, para mantener el buen clima organizacional dentro de la organización y lograr las metas institucionales; asimismo el responsable de recursos humanos deberá supervisar el cumplimiento de las funciones de cada departamento y en especial del área de relaciones públicas con el propósito de que el proceso de comunicación funcione adecuadamente.

## **Abstract**

The present study describes how the communication process influences the organizational climate of the collaborators in the Edpyme Alternativa - Querecotillo Sullana, the study has a quantitative approach, non-experimental type and transectional or descriptive transverse design since the data were collected In a single moment, in a single time. We used the survey technique where a structured questionnaire was applied to the entire population that was represented by 10 workers who work in this entity.

Among the results we have; 50.00% predominates the communication between employees; In 100% the types of communication that the organization uses leads to a pleasant organizational climate; In 100.00% responds to the organizational chart of the company, that is to say, the communication system practiced by the company Edpyme Alternativa - Querecotillo is very favorable; Likewise, in 100.00% meetings are held frequently to analyze the productivity of each worker, in 100.00% documents are given where they are made known their functions, in 100.00% communication between workers is virtual, that is to say The media used by the company are effective and achieve the expected results; In 90.00% the time that the managers use to elaborate documents and to communicate a communication is necessary to reach greater productivity and in a 10.00% exists a communication of crisis due to the lack of identity on the part of the members of the company, therefore The company does not handle the communication barriers in its entirety due to the lack of commitment and identification of all employees. Therefore we recommend that company managers should strengthen through ongoing training the existing communication system, to maintain the good organizational climate within the organization and achieve institutional goals; Likewise, the human resources manager must supervise the fulfillment of the functions of each department and especially of the area of public relations in order for the communication process to function properly.

## Índice general

	<b>Pág.</b>
Palabras claves	01
Título	02
Resumen	03
Abstract	04
Introducción	05
Antecedentes y fundamentación científica.	05
Justificación	31
Problema	32
Conceptuación y operacionalización de variables	32
Hipótesis	36
Objetivos	36
Metodología	37
Resultados	39
Análisis y discusión	73
Conclusiones y recomendaciones	78
Agradecimientos	81
Referencia bibliográficas	82
Índice general	86
Índice de tablas	87
Apéndices y anexos	90
Anexos	91

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla Nº 01.</b> El tipo de comunicación que se da entre los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana es.	39
<b>Tabla Nº 02.</b> El tipo de comunicación señalado en la pregunta anterior genera un clima organizacional agradable.	40
<b>Tabla Nº 03.</b> El tipo de comunicación que prevalece en la organización genera buenas relaciones entre los trabajadores de Edpyme Alternativa – Querecotillo.	41
<b>Tabla Nº 04.</b> El tipo de comunicación que prevalece en la organización responde al organigrama de la Edpyme Alternativa – Querecotillo.	42
<b>Tabla Nº 05.</b> El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo entre directivos y trabajadores demuestra un buen trato entre los mismos	43
<b>Tabla Nº 06.</b> El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo respeta la jerarquía existente en la empresa.	44
<b>Tabla Nº 07.</b> El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo genera compromiso entre los colaboradores de la empresa.	45
<b>Tabla Nº 08.</b> En la Edpyme Alternativa – Querecotillo se realizan reuniones con frecuencia para analizar la productividad de cada trabajador.	46
<b>Tabla Nº 09.</b> En la Edpyme Alternativa – Querecotillo se entrega documentos donde se den a conocer las funciones de cada trabajador.	47
<b>Tabla Nº 10.</b> En la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación entre los trabajadores dentro de la empresa es de forma virtual.	48
<b>Tabla Nº 11.</b> En la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación es de manera formal respetando la jerarquía de la empresa.	49
<b>Tabla Nº 12.</b> En la Edpyme Alternativa – Querecotillo existe una oficina de relaciones públicas establecida dentro de la estructura orgánica de la entidad.	50
<b>Tabla Nº 13.</b> En la Edpyme Alternativa – Querecotillo existen documentos normativos que contengan las reglas de trabajo dentro de la empresa y no se generen conflictos.	51

- Tabla Nº 14.** Considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza 52 adecuados medios de comunicación entre los directivos y trabajadores lo que permite cumplir con los estándares establecidos por la empresa.
- Tabla Nº 15.** Existe desconfianza entre directivos de la Edpyme Alternativa – 53 Querecotillo lo que genera mal trato entre los mismos.
- Tabla Nº 16.** En la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza entre 54 directivos hacia trabajadores lo que no le permite trabajar con autonomía.
- Tabla Nº 17.** En la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza 55 entre los mismos trabajadores lo que demuestra la falta de compañerismo dentro de la empresa.
- Tabla Nº 18.** Considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza 56 una comunicación informal para abreviar tiempo y obtener mejores resultados.
- Tabla Nº 19.** Considera que el tiempo que utilizan los directivos de la Edpyme 57 Alternativa – Querecotillo para elaborar documentos y transmitir un comunicado es innecesario para alcanzar mayor productividad.
- Tabla Nº 20.** Considera que existe una comunicación de crisis en la Edpyme 58 Alternativa – Querecotillo debido a la falta de identidad por parte de los miembros de la entidad financiera.
- Tabla Nº 21.** Considera que existe por parte de los directivos de la Edpyme 59 Alternativa – Querecotillo una comunicación de crisis debido a la falta de compromiso por parte de los mismos.
- Tabla Nº 22.** Conoce las metas establecidas por Edpyme Alternativa – 60 Querecotillo, lo que hace que trabaje con dedicación en las mismas.
- Tabla Nº 23.** Contribuye a alcanzar las metas en la Edpyme Alternativa – 61 Querecotillo cumpliendo con los estándares establecidos por la empresa.
- Tabla Nº 24.** Conoce los objetivos por los cuales trabaja Edpyme Alternativa – 62 Querecotillo como parte de la identidad hacia la empresa



<b>Tabla N° 25.</b> Trabaja en función a los objetivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo con el propósito de lograr los resultados esperados por los directivos.	63
<b>Tabla N° 26.</b> Está de acuerdo con las políticas de comunicación de la Edpyme Alternativa – Querecotillo los mismos que son supervisadas constantemente.	64
<b>Tabla N° 27.</b> Se da a conocer las tareas encomendadas por los directivos de Edpyme Alternativa – Querecotillo lo que permite incrementar la productividad.	65
<b>Tabla N° 28.</b> Actúan con compromiso los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo por identidad hacia la misma.	66
<b>Tabla N° 29.</b> Los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo laboran con responsabilidad social debido a la supervisión de los directivos de la empresa.	67
<b>Tabla N° 30.</b> Como califica el proceso de comunicación en Edpyme Alternativa en atención a los factores siguientes.	68
<b>Tabla N° 31.</b> Mencione la principal barrera del proceso de comunicación en la empresa Edpyme Alternativa	69
<b>Tabla N° 32.</b> Como califica el clima organizacional en Edpyme Alternativa en atención a los factores siguientes	70
<b>Tabla N° 33.</b> Mencione el principal conflicto relacionado con el clima organizacional en la empresa Edpyme Alternativa	72

## 5. Introducción

### 5.1 Antecedentes y fundamentación científica

Balarezo (2014)...“La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores”... y...“La comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores”... Al respecto, considero que la comunicación es importante para alcanzar los objetivos de la empresa y de los trabajadores.

Armas (2014)...“Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias”... Es necesario que la comunicación entre los miembros de la organización sea de manera clara y sencilla para que se logre transmitir el mensaje y alcanzar las metas trazadas.

Cardona (2012)...“La notoria falta de personas encargadas concretamente en el manejo de los procesos de comunicación con los trabajadores y colaboradores de otros niveles, refleja una posible ignorancia dentro de las empresas sobre el papel de la comunicación; produciendo errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos. Sin la ejecución de evaluaciones sobre el manejo de la comunicación, será complejo la visualización de la efectividad de los medios o herramientas con los que se está trabajando actualmente en las empresas y no se podrá detectar de manera eficiente las fallas que se estén cometiendo para la planificación de programas renovados o mejorados”... Bajo este concepto, se considera necesario revisar constantemente los procesos de comunicación de una organización con el propósito de mejorarlos frecuentemente.

Miranda y Pastor (2015)... “En cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto”... y...”con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último se aprecia mayor predominio en el nivel bueno”... Siendo la comunicación un proceso importante de la cual depende el ambiente de la organización se requiere desarrollar mecanismos que permitan mejorar las relaciones entre los miembros de la empresa y así el clima laboral sea positivo.

Calle (2012)... “La habilidad de la comunicación es una habilidad global ya que comprende otras como son la habilidad de descripción, de interrogación, de retroalimentación positiva, de empatía, y por supuesto aquella relacionada con la lectura, escritura y manejo del lenguaje”... y... “para una comunicación de calidad, el emisor y receptor deben poseer una serie de cualidades que enriquecerá la misma. Estas cualidades son la habilidad para el manejo del lenguaje, una actitud adecuada, conocimientos necesarios y las normas del sistema sociocultural en el que se desenvuelve”...En la comunicación dentro de las organizaciones se requiere manejar elementos que permitan llevar el mensaje en su contexto real y oportuno de manera que contribuya al buen clima organizacional.

Chacón (2015)... “El clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno”... y ... “Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas”... En el clima organizacional existen factores claves como el liderazgo que permite encaminar a los colaboradores lo que promueve el mejor desempeño.

Díaz, Loaiza y Zambrano (2009)... “La comunicación estratégica puede definirse como un eje fundamental en la gestión organizacional. Es básica en lo que concierne a mejorar y potencializar las relaciones de una empresa con sus públicos y a optimizar la producción y la consecución de los objetivos organizacionales. Todo lo anterior enmarcado en un contexto que está planeado y que tiene objetivos establecidos que hacen posible que la organización y sus integrantes estén en un constante aprendizaje y en un medio en el cual el desarrollo y la adaptación a los cambios se dé de una manera positiva a través de la interacción y la constante retroalimentación”... El proceso de la comunicación de una organización debe estar en constante retroalimentación de manera que se conozca los canales que no se estén llevando bien a cabo y poderlos corregir en bien de los trabajadores y de la empresa.

Garza (2010)... “el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es Neutral, ya que el 62.5% de la media percibida en las dimensiones de evaluadas se encuentran en esta escala (Autonomía, Trabajo en equipo, Apoyo, Comunicación, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Promoción y carrera, Sueldos y salarios, capacitación y desarrollo); así mismo, la puntuación de la media general 3.322 lo corroboran”... El clima organizacional de una empresa abarca dimensiones que deben ser evaluadas desde el ámbito del trabajador y de la empresa para que no exista indiferencia por ninguna de las partes involucradas.

Carrasco (2011)... “En cuanto al tipo de comunicación que caracteriza los espacios de participación, los resultados de la investigación apoyan la hipótesis inicial que sostiene, que en los espacios de participación institucionalizados por ley, predomina una comunicación difusionista; mientras que en los espacios alternativos de participación, como Salvemos Barranco la comunicación tiene un carácter más relacional”... Existen diferentes tipos de comunicación que identifican a las organizaciones y que depende de cómo sean gerenciadas las empresas.

Paz y Marín (2014)... “frente a la situación actual, el clima organizacional de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo

componen, según el abordaje realizado en esta investigación y porque no hay sinergia entre ellas que permita que el clima organizacional favorezca el desarrollo de la institución y de quienes laboran en ella”... y ... “Los resultados muestran ausencia o déficit en las prácticas para gestionar el talento humano (diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal), aspectos en los que las calificaciones obtenidas fueron bajas”... El recurso humano es el factor clave dentro del clima organizacional por lo que se deriva generalmente la responsabilidad del manejo de esta variable a dicha área.

## **Comunicación.**

### **Definición del concepto de comunicación**

Llacuna (2000)...“La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente”...

Katz y Khan (1986)...“Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”

Lucas (1997)... "es el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización, pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar”...

Sea como sea, el mensaje o los mensajes se transmiten siempre de la misma manera, basándose en los mismos elementos del proceso los cuales son (Ver figura N°1):

- ✓ El emisor: Elemento que genera la información y dirige todo su proceso.
- ✓ El canal: por donde discurre la información.

- ✓ El código usado para la transmisión: palabras o expresiones corporales comprendidas inicialmente de la misma manera por todos los usuarios.
- ✓ El receptor: Elemento que recibe la información e intenta comprender su significado.

**Figura N°01**



Davis y Newstrom (2006)... "transferencia de información y comprensión entre dos o más personas, considerándola como un puente entre los hombres, permitiéndole compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos, siendo útil a la gerencia"... Se infiere que para los autores la comunicación no es un simple intercambio de significados, va más allá de la emisión de mensajes, así como la necesidad de respuesta.

Pichón (1985)... "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto"...

Martínez y Nosnik (1998)... "La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas,

buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación”...

Lomonosov (1989)... “Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala”...

González (1989)... "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto"...

Méndez (1969)... “comunicación es el proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo mismo y con el medio que lo rodea. Refleja su propia integración de estructuras y funciones, de acuerdo con las influencias que recibe del exterior, en un permanente intercambio de informaciones y conductas”...

### **Niveles y tipos de comunicación en las organizaciones**

Márquez (2004)... “Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes así como los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización”...

Seeger (2001)... “Las empresas tienen que mantenerse actualizadas, cotidianamente aumenta la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa”...

Droege y Anderson (2003)... “Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización se requiere desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicio que la empresa

ofrece a sus clientes, de esta manera se verán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa”...

Perlow y Williams (2003)... “En la práctica la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación, sin embargo aún se siguen utilizando con frecuencia”.

Casares (2007)... “La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que se trata de hacer, casi siempre su respuesta será favorable”...

+

Pérez (2000)... “La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”... El mismo autor plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

a) Comunicación operativa: consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

b) Comunicación táctica: se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.



c) Comunicación estratégica: proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

La comunicación estratégica involucra, En principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización (Pérez, 2000).

### **Comunicación efectiva**

Llacuna (2000)... “Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada.

El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- ✓ Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- ✓ Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- ✓ Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- ✓ Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- ✓ Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- ✓ Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- ✓ Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- ✓ Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- ✓ Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- ✓ Difusión: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- ✓ Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

### **Barreras de la comunicación**

La comunicación en ocasiones resulta algo dificultosa que se lleve a cabo, debido a que existen inconvenientes que hacen que esta no llegue a ser totalmente eficaz, las principales barreras son las siguientes:

1. Psicológicas:
  - Emociones.
  - Valores.
  - Hábitos de conducta.
  - Percepciones.
2. Físicas:
  - Ruidos.
3. Semántica:
  - Símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados.

#### 4. Otros:

- Interrumpir.
- Cambiar de tema
- Tangencializaciones.
- No escuchar.
- Interpretaciones.
- Responder a una pregunta con otra pregunta.
- Rotulaciones

Chiavenato (2000)... “El proceso de comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor.

En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Podemos distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana:

1. Barreras personales. Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.
2. Barreras físicas. Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.
3. Barreras semánticas. Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado.

Además de la influencia de las barreras mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Algunas barreras organizacionales, interpersonales e individuales son:

- 1.- Filtración. Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales. Cuando un trabajador le dice a su superior lo que piensa que éste quiere oír, está filtrando la información. Para que la información sea transmitida a la alta gerencia de la empresa debe ser condensada y sintetizada, de modo que los directivos no reciban una carga excesiva de datos. Los intereses y las percepciones de los encargados de hacer la síntesis de lo que es importante para la organización funcionan como filtros.
- 2.- Percepción selectiva. En el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.
- 3.- Sobrecarga de información. Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.

4.- Distorsión. Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.

5.- Omisión. Se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual provoca que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia.

### **Comunicación organizacional**

Chiavenato (2000)... “La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella”...

### **Proceso de comunicación en las organizaciones**

Fernández (1997)... “La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”...

Rebeil (2000)... ”señala que 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, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo”..

Por otra parte, Nosnik (1996)... “plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) Abierta: su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) Evolutiva: pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) Flexible: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- e) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Por su parte Katz y Kahn (1990)... “plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- *Comunicación Descendente.* Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- Memorándum
- Cartas
- Informes
- Manual de operaciones
- Folletos
- Reportes, entre muchas más.

Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

Por último es importante señalar, que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa

- *Comunicación Ascendente.* Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando

un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

La comunicación ascendente es contraria a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
- Entrevista personalizada
- Círculo de Calidad
- Vía telefónica
- A través de encuestas
- Sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

- *Comunicación Horizontal.* Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- *Comunicación Diagonal.* Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.
- *Comunicación informal.* Suárez, Ruiz, Hincapié y Mendoza (2001)... “Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece. Simultáneamente, existen canales informales de comunicación, como son:



### Rumor.

Martínez y Nosnik, (1988)... “Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales”...

### **La comunicación escrita, oral y no verbal**

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización, y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

### **Comunicación escrita**

Pérez (2000)... “La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son:

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.

- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

**La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica,**

además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

### **Comunicación oral**

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias. Se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.

- Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

### **Comunicación no verbal**

Pérez (2000)... “Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son:

- Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
- Tablón de avisos. En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.
- Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

### **La auditoría de comunicación**

Wordpress.com (2014)... “La auditoría de comunicaciones es el proceso mediante el cual la analista determina si la organización está comunicando eficazmente su identidad y estrategia.

Determinar la eficacia con que se comunican la identidad y la estructura corporativa. Este proceso es la auditoría visual o de comunicación, que incluye dos objetivos:

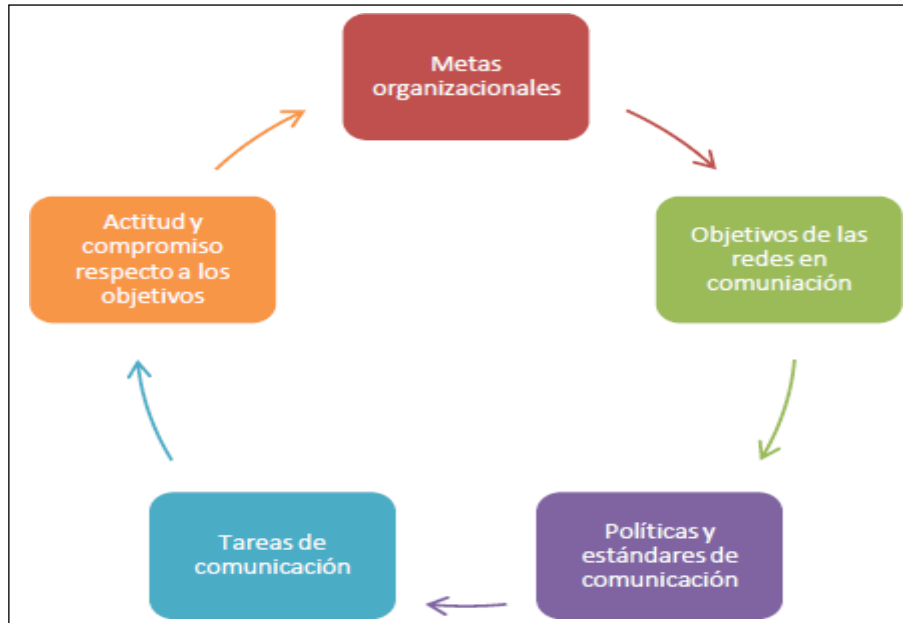
- Cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación, externa e interna (así, el concretar la identidad trata de establecer la lógica y la coherencia de las comunicaciones).

- Fase que se basa en las investigaciones que se realizan entre los diversos públicos de la empresa para establecer el impacto de todas las comunicaciones de la empresa sobre las percepciones que dichos públicos tienen sobre ella.

Incluye la comparación, el control y la valoración de todas las formas de comunicación, impresa y visual. Realización de una auditoría: Comunicaciones impresas externas. La auditoría de comunicaciones. Se inicia recogiendo todas las formas de comunicación impresa y visual, incluyendo la memoria anual, folletos descriptivos de producción, cartas membretadas o citas de los consejeros delegados.

La auditoría de comunicación se preocupa por la lógica y la calidad de todas las comunicaciones. Analizaremos el establecimiento (p.ej. un minorista) para establecer la lógica de sus comunicaciones y determinar si reflejan su estrategia con precisión. La Auditoría de comunicación no sólo se ocupa de la función de diseño, sino también de la calidad e importancia de todas las formas de comunicación.

Es muy importante que la organización procure que la comunicación sea eficiente, pero como se mencionaba anteriormente, pueden haber obstáculos y barreras que limiten u obstaculicen la transmisión, recepción o retroalimentación de la información, es por este motivo que existen opciones para mejorar los procesos de comunicación, uno de ellos es la auditoría en la comunicación organizacional, que permite evaluar las técnicas de comunicación. La auditoría es una herramienta de evaluación de las habilidades, conexiones, políticas y proceso de comunicación. Como se mencionaba con anterioridad la comunicación organizacional se basa en un conjunto de elementos de comunicación conectados en gran medida a los objetivos organizacionales.



El modelo presentando está relacionado con el enfoque operacional de la administración. Las redes en término de comunicación más importantes para realizar auditoría son las siguientes:

- La red reguladora o referente a las actividades, políticas, procesos, normativas y relaciones entre jefes y empleados.
- Red innovadora, que incluya soluciones a problemáticas y alternativas ante las novedades que se presenten.
- Red que conlleve a la integración a través de reconocimientos, bonos, promociones laborales que relacionen los objetivos de la empresa con los individuales.
- Red (informativa-instructiva) que contenga anuncios, publicaciones, formando así una red de información propia de la empresa.

Sirviendo cada uno de los elementos anteriores como herramienta para poder analizar los procesos de comunicación que se relacionan con las principales actividades de la empresa. De esta forma se resuelven problemáticas y también se generan prevenciones para que no ocurran.

Dentro de los formatos para la realización de auditoría podemos encontrar los siguientes documentos para el auxilio de dicha actividad:

- Cuestionarios
- Realización de entrevistas
- Evaluación de documentación, entre muchos más

#### *Objetivos de las auditorías de la comunicación*

Saló (1997)... “Las auditorías de la comunicación tienen diferentes objetivos dependiendo de la perspectiva teórica que adoptan. al respecto señala: El objetivo principal es elaborar un plan estratégico de comunicación coherente con la estrategia de la empresa y posteriormente reorganizar una dirección de comunicación. Para ello se proponen implementar un proceso de cambio (...), otro objetivo que se plantea es conocer la percepción, las expectativas y la imagen real de los empleados respecto al clima y la empresa”...

#### **Clima organizacional**

Litwin y Stringer (1968)... “consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”...

Tagiuri (1968)... “afirmo que el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características”...

El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los

trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

### **Sus características**

A continuación, mencionamos las características del clima organizacional:

- Características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.
- Interpretación de estas circunstancias por parte de los miembros de la organización.
- Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

### **Ventajas y desventajas del clima organizacional**

Como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

### **Beneficios de un buen clima en la organización**

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.

- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

### **Peligros de un clima organizacional negativo en una empresa**

En el otro lado de la moneda tenemos:

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen.

### **Factores que influyen en el clima organizacional**

Algunos factores que influyen en el clima laboral y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa son:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Política salarial.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo



## **El clima organizacional y los instrumentos para su medición**

Como te habrás dado cuenta, estamos hablando de un concepto abstracto. Aunque el ambiente de una empresa se puede percibir (algunas veces de forma manifiesta) es muy difícil medirlo.

Este concepto está influido por cuestiones intangibles como la motivación o las relaciones interpersonales por lo que no tenemos señales que podamos medir de forma clara.

Entonces, ante esta tesitura, la pregunta es: ¿no se puede realizar un diagnóstico del clima organizacional?

Sí, aunque siempre serán cuestiones en las que la clave estará en cómo interpretemos los datos. La herramienta más usada es la encuesta.

## **Encuesta de clima organizacional**

Realizar cuestionarios sobre el clima laboral es la mejor manera que tenemos de medir cómo está el ambiente de nuestra empresa.

No obstante, sí es importante que tengas en cuenta una serie de consejos antes de realizar la encuesta:

- Plantear preguntas cerradas.
- Utilizar escalas de satisfacción para las respuestas: muy de acuerdo, poco de acuerdo, etc.
- Realizar encuesta con regularidad ya que hemos visto que estamos ante un concepto dinámico.
- Combinar las encuestas con entrevistas sobre el clima organizacional donde la persona pueda desarrollar sus opiniones.

Los cuestionarios sobre el clima laboral de una empresa son muy útiles para diagnosticar, pero si los resultados no son positivos hay que tomar medidas.

## **Tipos de clima organizacional**

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas del clima organizacional:

### **1. La estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, los procedimientos, los trámites, las normas, los obstáculos, entre otras limitaciones.

### **2. La responsabilidad**

Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la autonomía en la toma de decisiones.

### **3. La recompensa**

Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la recompensa recibida por la tarea realizada.

### **4. El desafío**

Se refiere a los riesgos que deben afrontar en el desarrollo de los objetivos organizacionales.

### **5. Las relaciones**

Son las percepciones de los miembros de la empresa sobre el ambiente de trabajo, es decir las buenas relaciones entre pares y subordinados.

### **6. La cooperación**

Es lo que sienten los miembros de la organización sobre la ayuda que reciben de los directivos y los demás integrantes de la empresa.

## **5.2 Justificación de la investigación.**

El presente trabajo describe cómo influye la comunicación en el clima organizacional de los trabajadores de la Edpyme Alternativa Querecotillo Sullana.

Al contar con un proceso adecuado de comunicación, la empresa puede transmitir los mensajes adecuados y oportunos a todos los miembros de la organización propiciando un clima laboral participativo en la que todos los colaboradores se sientan satisfechos de laborar en esta empresa, asimismo ayuda a tener una mejor comunicación y tomar decisiones pertinentes para ser más eficientes.

Debido que en las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos

productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización.

Asimismo, es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Finalmente esta investigación es útil para que las personas comprendan el proceso de la comunicación en las organizaciones y el clima organizacional variable de estudio en mi investigación

### **5.3 Problema.**

El sector financiero es un sector de servicios, intermedio entre la oferta y demanda de servicios financieros y ofrece a las partes del mercado involucradas la posibilidad de tramitar sus transacciones financieras, de tal forma que un sector financiero bien desarrollado es prioritario para el desarrollo de la economía.

Sin embargo podemos decir que la entidad financiera Alternativa, siendo una entidad que ha ingresado recientemente a Querecotillo – Sullana, el proceso de comunicación se realiza de manera informal debido a la confianza que tiene los encargados con el personal y en su momento al querer hacerla formar acorde a la normativa de la empresa genera malestar entre los miembros de la organización por lograr formalizarla. Motivo por el cual, es conveniente que la entidad financiera implemente un buen proceso de comunicación con el propósito de mejorar el clima organizacional de la misma.

**Por lo expuesto anteriormente se plantea lo siguiente:**

¿Cuál es el efecto del proceso de comunicación en el clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017?

## **5.4 Conceptuación y operacionalización de variables**

### **5.4.1. Definición conceptual de las variables**

#### **Proceso de Comunicación:**

Valdés (2005)... “es un proceso complejo donde intervienen aspectos relacionados con las personas como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones y actitudes entre otros.”.

#### **Tipos de comunicación**

Losada, Lavao y Camacho (2015)... “Los tipos de comunicación son:

- Ascendente. El emisor se encuentra en un nivel inferior al receptor.
- Descendente. El flujo se origina del emisor arriba y más abajo el receptor.
- Horizontal. Ambos al mismo nivel.
- Informal (rumores). De persona a persona sin atender niveles según los deseos de éstas de compartir y relacionarse”.

#### **Medios de comunicación**

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015)... “Los medios de comunicación son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual. Algunas veces son utilizados para comunicar de forma masiva, para muchos millones de personas, como es el caso de la televisión o los diarios impresos o digitales, y otras, para transmitir información a pequeños grupos sociales, como es el caso de los periódicos locales o institucionales”.

#### **Barreras de comunicación**

Morales (2014)... “Las Barreras en la Comunicación, o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando se gesta el proceso comunicativo”...

### **Auditoría de la comunicación**

Gómez y Túnnez (2012)...”La auditoría de comunicación en las organizaciones es una actividad que se realiza principalmente en Europa y Estados Unidos de América. En México se efectúa por medio de estudios de desarrollo organizacional, certificaciones ISO 9000-2001, o bien, en auditorías administrativas que contemplan un apartado para la comunicación”...

### **Clima organizacional:**

Brunet (2011). define el clima organizacional como ... “Las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.”...

### **Estructura**

Chiavenato (2004)... “Es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se debe reflejar la situación de la organización. Es importante resaltar la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida”...

### **Responsabilidad**

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la responsabilidad como “la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad”.

### **Cooperación**

Rincón (1998) sostiene que la cooperación es... “el elemento esencial de la organización y ella varía de persona a persona. La contribución de cada persona al alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por las personas como resultado de su cooperación. De allí se presenta como consecuencia la racionalidad. Las personas cooperan desde que su esfuerzo proporcione satisfacciones y ventajas personales que justifiquen tal esfuerzo”...

### **Conflicto**

Robbins (1994) define el conflicto, con estas palabras... “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses”...

### **Recompensa**

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la recompensa como la acción y resultado de dar algo a alguien por un servicio o como reconocimiento de un mérito. Es necesario dar una recompensa a los buenos empleados.

#### **5.4.2.- Operacionalización de las variables.**

##### **a) Variables.**

- ✓ Proceso de comunicación.
- ✓ Clima organizacional.

b) Operacionalización.

<b>Variables</b>	<b>indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>
Proceso de comunicación	Tipos de comunicación	Ascendente
		Descendente
		Cruzada <b>Corporativa</b> <b>Externa</b>
	Medios de comunicación	Reuniones
		Documentos
		Virtual <b>Relaciones públicas</b>
	Barreras de comunicación	Desconfianza
		Tiempo
		<b>Comunicación de crisis</b>
	<b>Auditoría de la comunicación</b>	<b>Metas</b>
		<b>Objetivos</b>
		<b>Políticas</b>
		<b>Tareas</b>
<b>Compromiso</b> <b>Responsabilidad social</b>		
Clima organizacional	Estructura	Jerarquía
		Organigrama
		Funciones
		<b>Relaciones</b>
	Responsabilidad	Autonomía
		Supervisión
		Compromiso
		<b>Estándares</b>
	Cooperación	Compañerismo
		Identidad
		Sentido de Pertenencia
		<b>Identidad</b>
	Conflicto	Relaciones
		Trato
		<b>Desafío</b>
	Recompensa	Logro de resultados
		Productividad
		Dedicación

## **5.5. Hipótesis general.**

El proceso de comunicación influye en el clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017.

## **5.6 Objetivos.**

### **5.6.1. Objetivo general.**

Describir como el proceso de comunicación influye en el clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017

### **5.6.2. Objetivos específicos:**

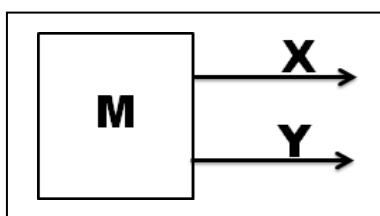
- Describir como los tipos de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017
- Analizar los medios de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017
- Analizar como las barreras del proceso de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017
- Describir como las auditorias del proceso de comunicación contribuyen en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017



## 6 Metodología.

### 6.1. Tipo y diseño de investigación:

Enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio transaccional o transversal descriptiva. Presentado en la figura siguiente.



Dónde:

M: Muestra de la investigación.

X: Proceso de comunicación.

Y: Clima organizacional

### 6.2. Población

10 trabajadores Edpyme Alternativa Querecotillo Sullana.

### 6.3. Técnicas e instrumentos de investigación:

Para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas e instrumentos siguientes:

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

- En relación a la encuesta, a cada uno de los informantes se le otorgó un cuestionario. Anexo N° 02.
- Las técnicas e instrumentos mencionados nos sirvieron para recolectar los datos para su respectivo análisis.

### 6.4. Procesamiento y análisis de la información.

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se realizó el procedimiento siguiente:

- a) Se ordenó y tabuló los datos recolectados en el cuestionario que se aplicó a los informantes. Anexo N 02
- b) Se calcularon las frecuencias y porcentajes de los datos recolectados, se presentaron los resultados en tablas y gráficas con el análisis correspondiente.
- c) Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.
- d) Para realizar el procesamiento de datos, se hizo de forma manual.

## Resultados

### Resultados relacionados a describir como los tipos de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017

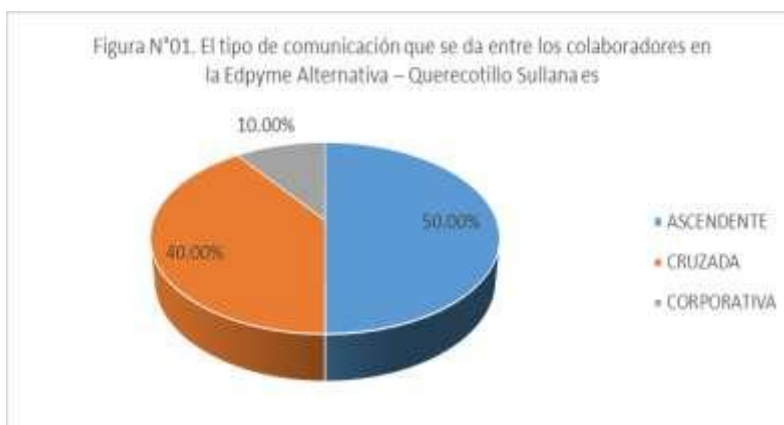
1. ¿El tipo de comunicación que se da entre los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana es:

Tabla N° 01

Alternativa	Cantidad	%
Ascendente	5	50.00%
Cruzada	4	40.00%
Corporativa	1	10.00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°01 apreciamos que en un 50.00% el tipo de comunicación que se da entre los colaboradores es ascendente, en un 40.00% cruzada y en un 10.00% corporativa.

2 ¿El tipo de comunicación señalado en la pregunta anterior genera un clima organizacional agradable?

Tabla N° 02

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	4	40.00%
CIERTO	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°02 apreciamos que en un 40% es totalmente cierto que el tipo de comunicación señalado en la pregunta anterior genera un clima organizacional agradable, en un 60% cierto.

3. ¿El tipo de comunicación que prevalece en la organización genera buenas relaciones entre los trabajadores de Edpyme Alternativa – Querecotillo?

Tabla N° 03

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
ALGUNAS VECES	1	10.00%
CASI SIEMPRE	4	40.00%
SIEMPRE	5	50.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°03 apreciamos que en un 10.00% algunas veces el tipo de comunicación que prevalece en la organización genera buenas relaciones entre los trabajadores de Edpyme Alternativa – Querecotillo, en un 40.00% casi siempre y en un 50.00% siempre.

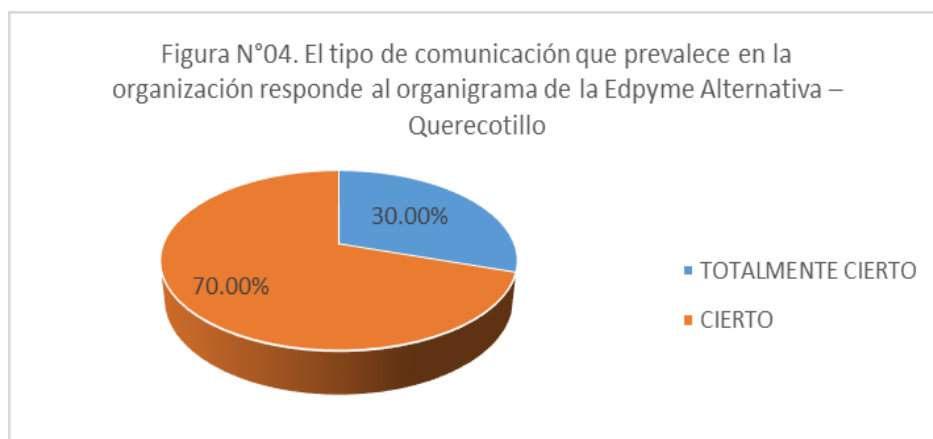
4 ¿El tipo de comunicación que prevalece en la organización responde al organigrama de la Edpyme Alternativa – Querecotillo?

Tabla N° 04

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	45	30.00%
CIERTO	7	70.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°04 apreciamos que en un 30.00% es totalmente cierto que el tipo de comunicación que prevalece en la organización responde al organigrama de la Edpyme Alternativa – Querecotillo, en un 70.00% cierto.

5. ¿El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo entre directivos y trabajadores demuestra un buen trato entre los mismos?

Tabla N° 05

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	6	60.00%
CIERTO	4	40.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°05 apreciamos que en un 60.00% es totalmente cierto que el tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo entre directivos y trabajadores demuestra un buen trato entre los mismos, en un 40.00% cierto.

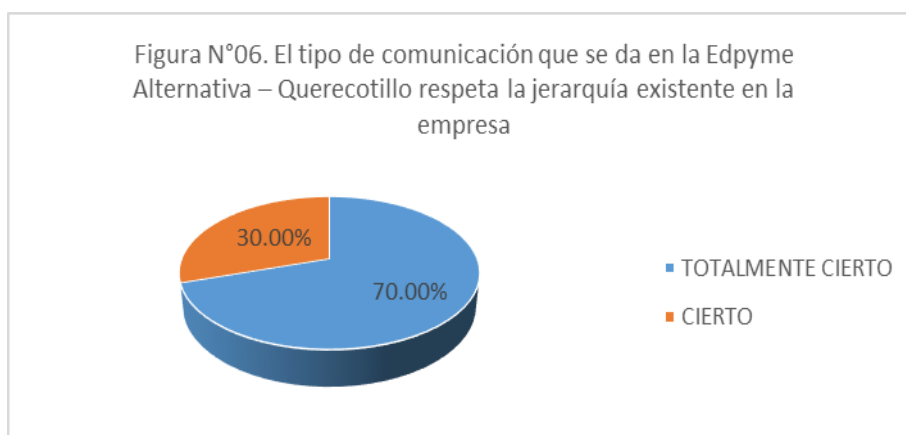
6. ¿El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo respeta la jerarquía existente en la empresa?

Tabla N° 06

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	7	70.00%
CIERTO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°06 apreciamos que en un 70.00% es totalmente cierto que el tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo respeta la jerarquía existente en la empresa, en un 30.00% cierto.



7. ¿El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo genera compromiso entre los colaboradores de la empresa?

Tabla N° 07

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	9	90.00%
CIERTO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°07 apreciamos que en un 90.00% es totalmente cierto que el tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo genera compromiso entre los colaboradores de la empresa, en un 10.00% cierto.

**Resultados relacionados a analizar los medios de comunicación que inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017**

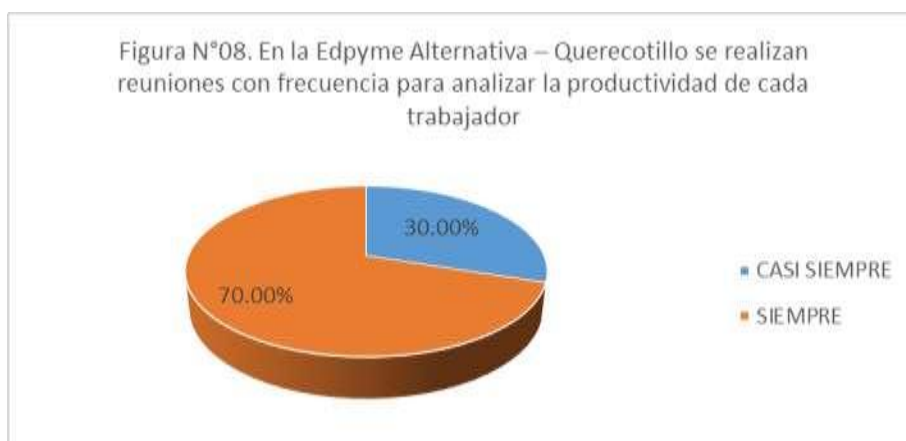
1. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo se realizan reuniones con frecuencia para analizar la productividad de cada trabajador?

Tabla N° 08

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
CASI SIEMPRE	3	30.00%
SIEMPRE	7	70.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°08 apreciamos que en un 30.00% casi siempre en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se realizan reuniones con frecuencia para analizar la productividad de cada trabajador, en un 70.00% siempre.

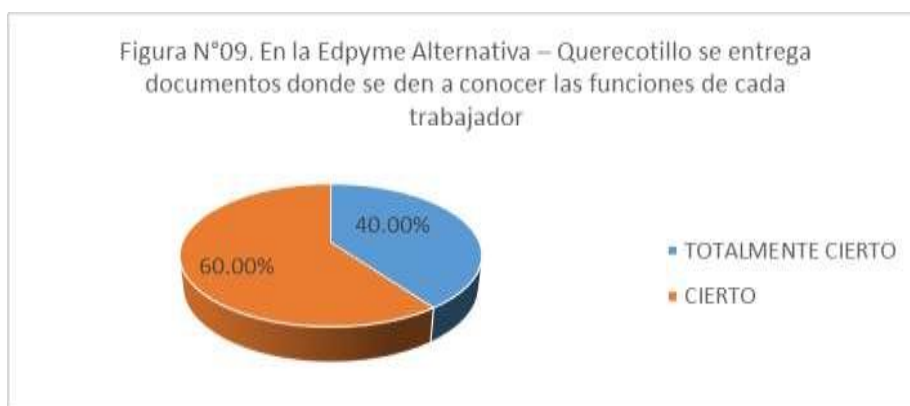
2. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo se entrega documentos donde se den a conocer las funciones de cada trabajador?

Tabla N° 09

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	4	40.00%
CIERTO	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°09 apreciamos que en un 40.00% es totalmente cierto que En la Edpyme Alternativa – Querecotillo se entrega documentos donde se den a conocer las funciones de cada trabajador, en un 60.00% cierto.

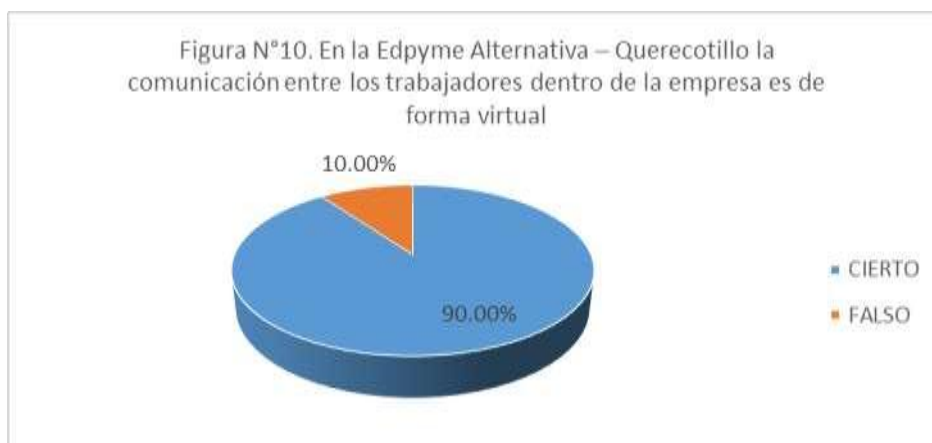
2. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación entre los trabajadores dentro de la empresa es de forma virtual?

Tabla N° 10

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
CIERTO	9	90.00%
FALSO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°10 apreciamos que en un 90.00% es cierto que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación entre los trabajadores dentro de la empresa es de forma virtual, en un 10.00% falso.

3. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación es de manera formal respetando la jerarquía de la empresa?

Tabla N° 11

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	7	70.00%
CIERTO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°11 apreciamos que en un 70.00% es totalmente cierto que En la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación es de manera formal respetando la jerarquía de la empresa, en un 30.00% cierto.

4. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo existe una oficina de relaciones públicas establecida dentro de la estructura orgánica de la entidad?

Tabla N° 12

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	4	40.00%
CIERTO	3	30.00%
FALSO	2	20.00%
TOTALMENTE FALSO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°12 apreciamos que en un 40.00% es totalmente cierto que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo existe una oficina de relaciones públicas establecida dentro de la estructura orgánica de la entidad, en un 30.00% cierto, 20% falso y en un 10% totalmente falso.

5. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo existen documentos normativos que contengan las reglas de trabajo dentro de la empresa y no se generen conflictos?

Tabla N° 13

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	9	90.00%
CIERTO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°13 apreciamos que en un 90.00% es totalmente cierto que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo existen documentos normativos que contengan las reglas de trabajo dentro de la empresa y no se generen conflictos, en un 10.00% cierto.

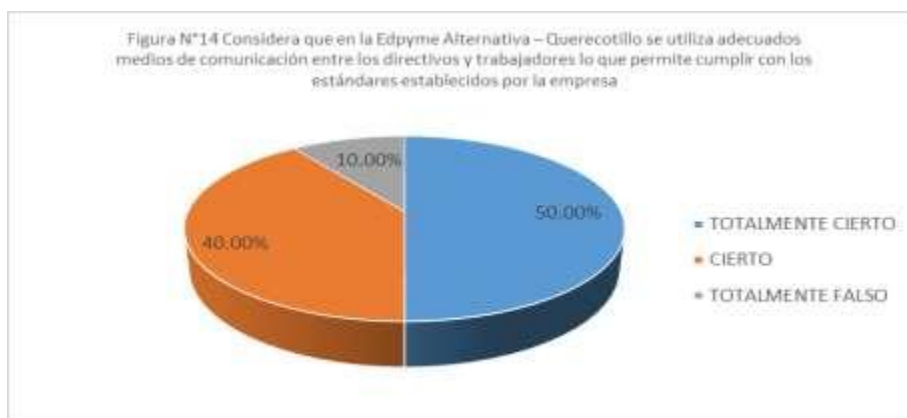
6. ¿Considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza adecuados medios de comunicación entre los directivos y trabajadores lo que permite cumplir con los estándares establecidos por la empresa?

Tabla N° 14

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	5	50.00%
CIERTO	4	40.00%
TOTALMENTE FALSO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°14 apreciamos que en un 50.00% es totalmente cierto que considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza adecuados medios de comunicación entre los directivos y trabajadores lo que permite cumplir con los estándares establecidos por la empresa, en un 40.00% cierto y 10% totalmente falso.



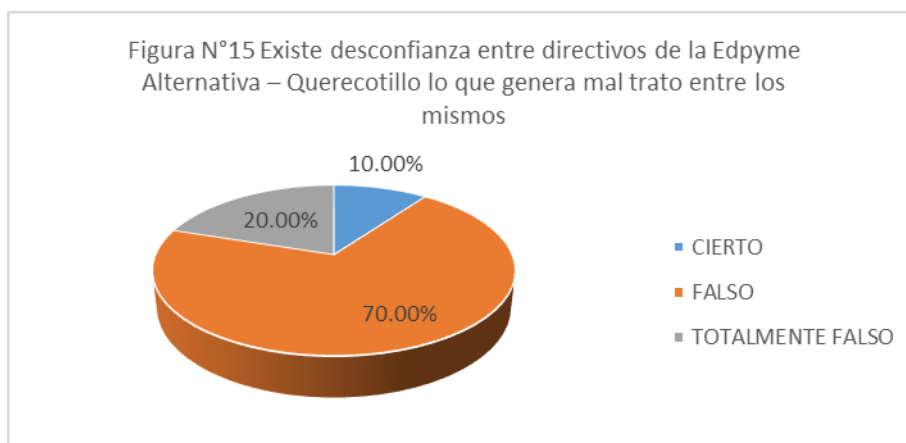
**Resultados relacionados a analizar como las barreras del proceso de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017**

7. ¿Existe desconfianza entre directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo lo que genera mal trato entre los mismos?

Tabla N° 15

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CIERTO	1	10.00%
FALSO	7	70.00%
TOTALMENTE FALSO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°15 apreciamos que en un 10.00% es cierto que existe desconfianza entre directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo lo que genera mal trato entre los mismos, en un 70.00% falso y 20% totalmente falso.

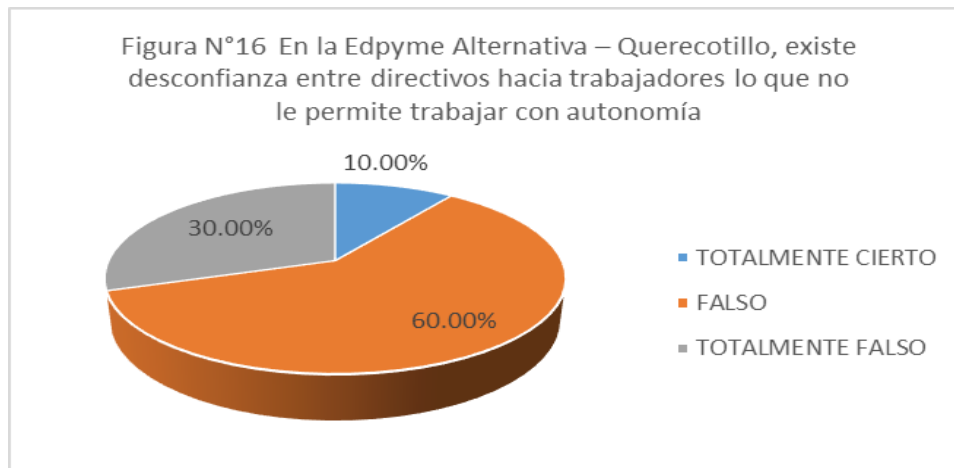
8. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza entre directivos hacia trabajadores lo que no le permite trabajar con autonomía?

Tabla N° 16

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	1	10.00%
FALSO	6	60.00%
TOTALMENTE FALSO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°16 apreciamos que en un 10.00% es totalmente cierto que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza entre directivos hacia trabajadores lo que no le permite trabajar con autonomía, en un 60.00% falso y en un 30% totalmente falso.

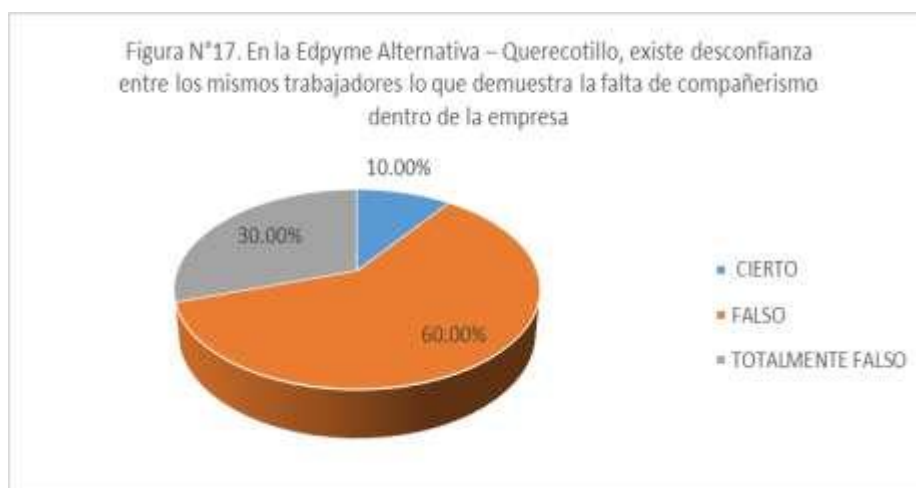
9. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza entre los mismos trabajadores lo que demuestra la falta de compañerismo dentro de la empresa?

Tabla N° 17

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
CIERTO	1	10.00%
FALSO	6	60.00%
TOTALMENTE FALSO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°17 apreciamos que en un 10.00% es cierto que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza entre los mismos trabajadores lo que demuestra la falta de compañerismo dentro de la empresa, en un 60.00% falso y 30% totalmente falso.

10. ¿Considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza una comunicación informal para abreviar tiempo y obtener mejores resultados?

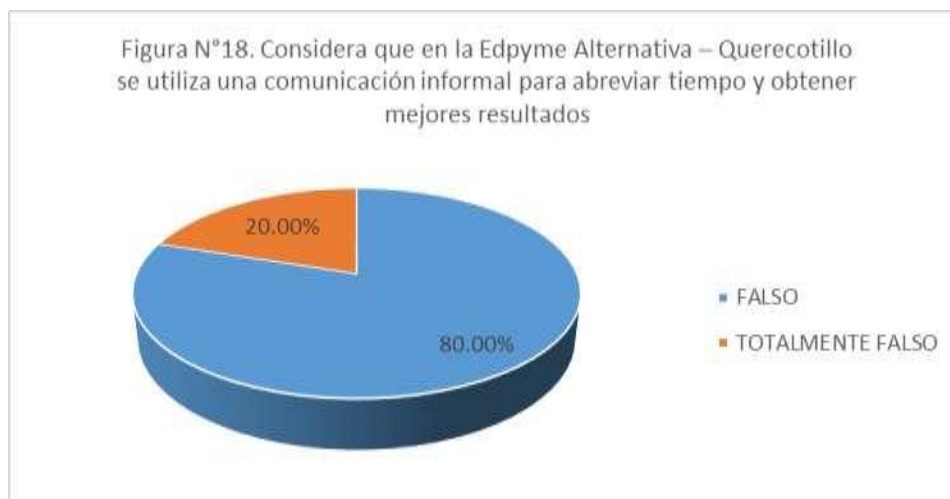
Tabla N° 09

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
FALSO	8	80.00%
TOTALMENTE FALSO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

51



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°18 apreciamos que en un 80.00% es falso que considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza una comunicación informal para abreviar tiempo y obtener mejores resultados, en un 20.00% totalmente falso.

11 ¿Considera que el tiempo que utilizan los directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo para elaborar documentos y transmitir un comunicado es innecesario para alcanzar mayor productividad?

Tabla N° 19

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CIERTO	1	10.00%
FALSO	8	80.00%
TOTALMENTE FALSO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°19 apreciamos que en un 10.00% es cierto que considera que el tiempo que utilizan los directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo para elaborar documentos y transmitir un comunicado es innecesario para alcanzar mayor productividad, en un 80.00% falso y en un 10% totalmente falso.

12¿ Considera que existe una comunicación de crisis en la Edpyme Alternativa – Querecotillo debido a la falta de identidad por parte de los miembros de la entidad financiera?

Tabla N° 20

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	1	10.00%
FALSO	3	30.00%
TOTALMENTE FALSO	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°20 apreciamos que en un 10.00% es totalmente cierto que considera que existe una comunicación de crisis en la Edpyme Alternativa – Querecotillo debido a la falta de identidad por parte de los miembros de la entidad financiera, en un 30.00% falso y en un 60% totalmente falso.

¿Considera que existe por parte de los directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo una comunicación de crisis debido a la falta de compromiso por parte de los mismos?

Tabla N° 21

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
FALSO	7	70.00%
TOTALMENTE FALSO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°21 apreciamos que en un 70.00% es falso que considera que existe por parte de los directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo una comunicación de crisis debido a la falta de compromiso por parte de los mismos, en un 30.00% totalmente falso.

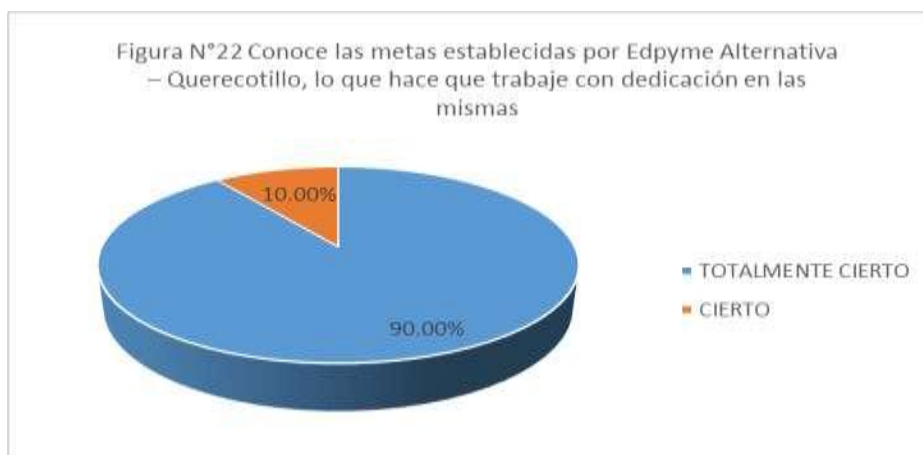
**Resultados relacionados a describir cómo las auditorías del proceso de comunicación contribuyen en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017**

1. ¿Conoce las metas establecidas por Edpyme Alternativa – Querecotillo, lo que hace que trabaje con dedicación en las mismas?

Tabla N° 22

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	4	40.00%
CIERTO	6	60.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°22 apreciamos que en un 40.00% es totalmente cierto que conoce las metas establecidas por Edpyme Alternativa – Querecotillo, lo que hace que trabaje con dedicación en las mismas, en un 60.00% cierto.



¿Contribuye a alcanzar las metas en la Edpyme Alternativa – Querecotillo cumpliendo con los estándares establecidos por la empresa?

Tabla N° 23

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	8	80.00%
CIERTO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°23 apreciamos que en un 80.00% es totalmente cierto que Contribuye a alcanzar las metas en la Edpyme Alternativa – Querecotillo cumpliendo con los estándares establecidos por la empresa, en un 20.00% cierto.

¿Conoce los objetivos por los cuales trabaja Edpyme Alternativa – Querecotillo como parte de la identidad hacia la empresa?

Tabla N° 24

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	7	70.00%
CIERTO	3	30.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°24 apreciamos que en un 70.00% es totalmente cierto que conoce los objetivos por los cuales trabaja Edpyme Alternativa – Querecotillo como parte de la identidad hacia la empresa, en un 30.00% cierto.

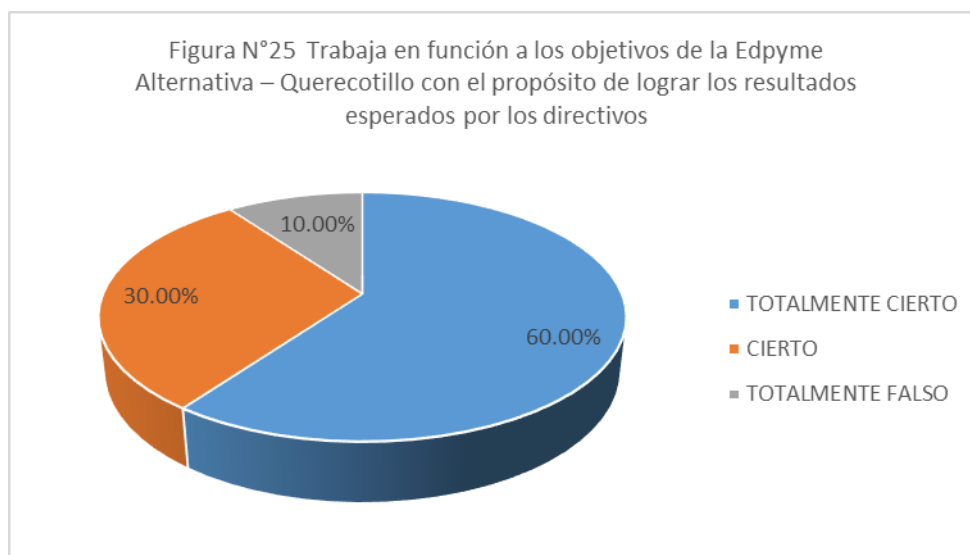
¿Trabaja en función a los objetivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo con el propósito de lograr los resultados esperados por los directivos?

Tabla N° 25

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	4	60.00%
CIERTO	6	40.00%
TOTALMENTE FALSO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°25 apreciamos que en un 60.00% es totalmente cierto que trabaja en función a los objetivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo con el propósito de lograr los resultados esperados por los directivos, en un 30.00% cierto y en un 10% totalmente falso.

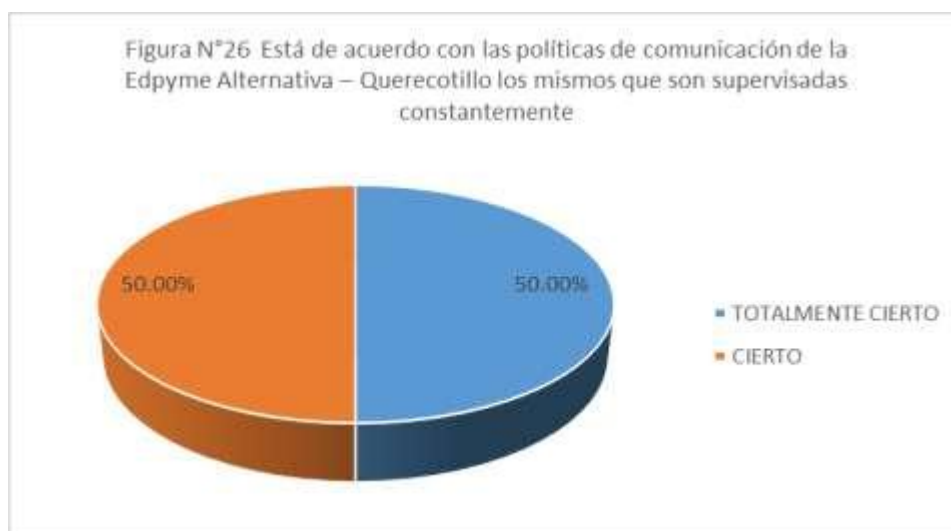
¿Está de acuerdo con las políticas de comunicación de la Edpyme Alternativa – Querecotillo los mismos que son supervisadas constantemente?

Tabla N° 26

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	5	50.00%
CIERTO	5	50.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°26 apreciamos que en un 50.00% es totalmente cierto que está de acuerdo con las políticas de comunicación de la Edpyme Alternativa – Querecotillo los mismos que son supervisadas constantemente, en un 50.00% cierto.

¿Se da a conocer las tareas encomendadas por los directivos de Edpyme Alternativa – Querecotillo lo que permite incrementar la productividad?

Tabla N° 27

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE CIERTO	8	80.00%
CIERTO	2	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°27 apreciamos que en un 80.00% es totalmente cierto que se da a conocer las tareas encomendadas por los directivos de Edpyme Alternativa – Querecotillo lo que permite incrementar la productividad, en un 20.00% cierto.

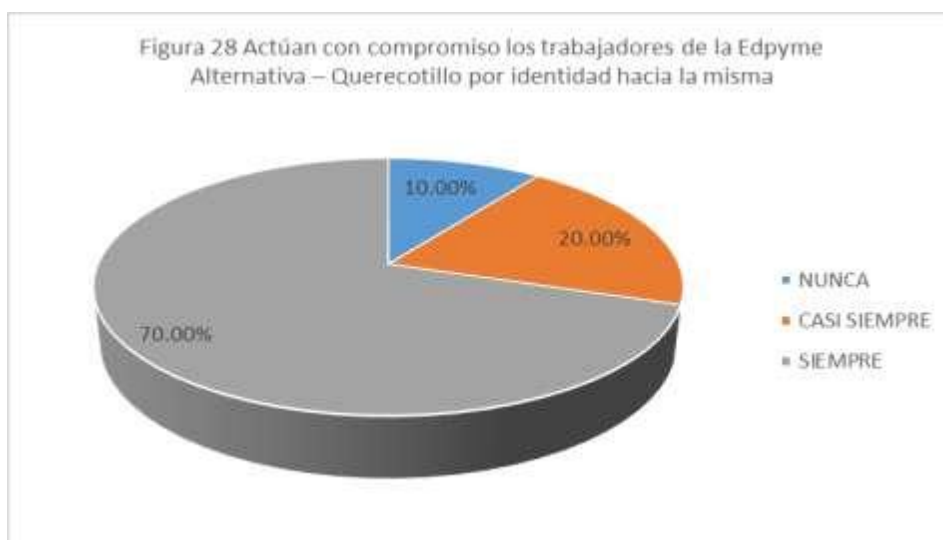
¿Actúan con compromiso los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo por identidad hacia la misma?

Tabla N° 28

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
NUNCA	1	10.00%
CASI SIEMPRE	2	20.00%
SIEMPRE	7	70.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°28 apreciamos que en un 10.00% nunca actúan con compromiso los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo por identidad hacia la misma, en un 20.00% casi siempre y en un 70% siempre.

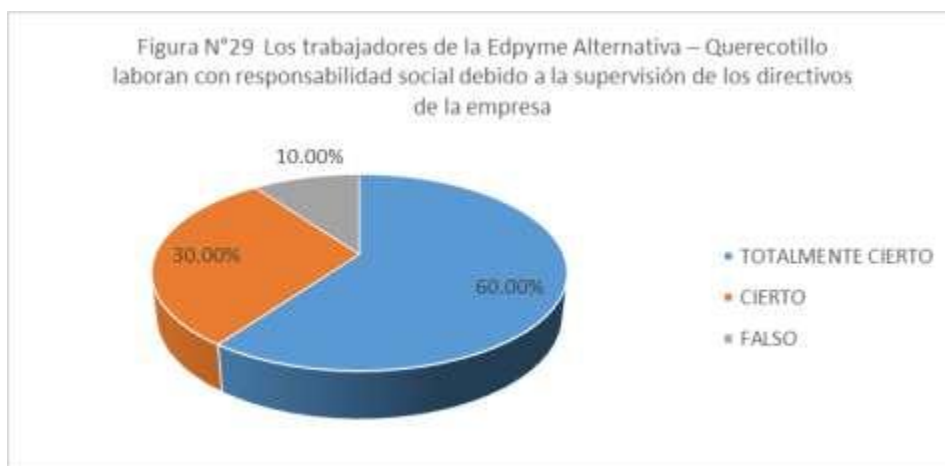
¿Los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo laboran con responsabilidad social debido a la supervisión de los directivos de la empresa?

Tabla N° 29

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
TOTALMENTE CIERTO	6	60.00%
CIERTO	3	30.00%
FALSO	1	10.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°29 apreciamos que en un 60.00% es totalmente cierto que los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo laboran con responsabilidad social debido a la supervisión de los directivos de la empresa, en un 30.00% cierto y en un 10.00% falso.

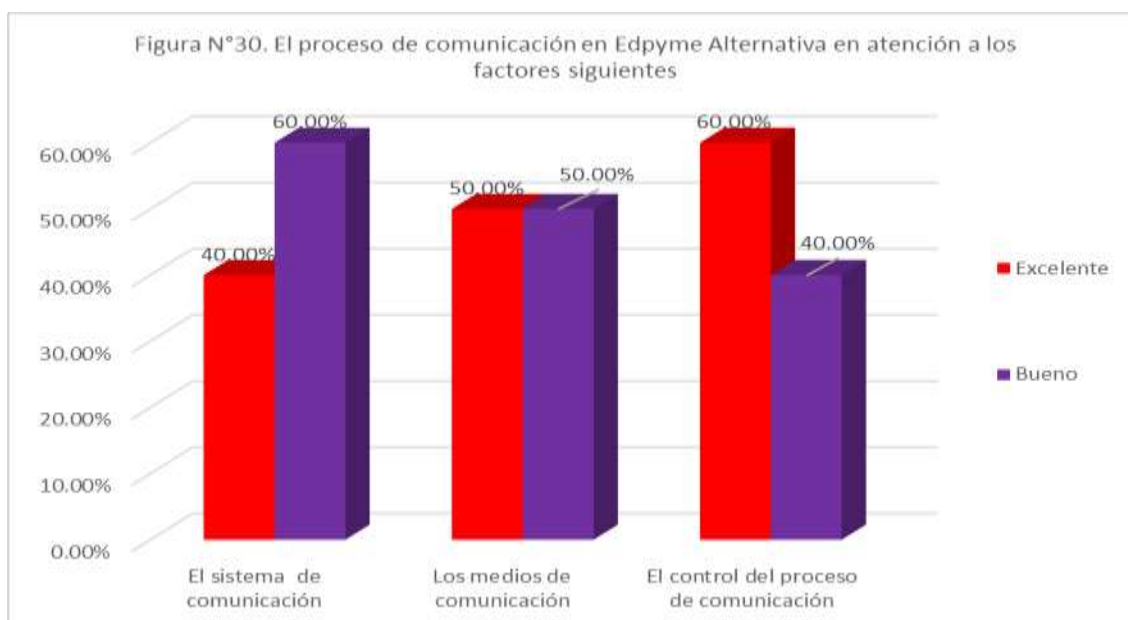
Como califica el proceso de comunicación en Edpyme Alternativa en atención a los factores siguientes:

Tabla N°30

ALTERNATI VA	Excelente		Bueno		Total	
	CANTIDA D	%	CANTIDA D	%	CANTIDA D	%
El sistema de comunicación	4	40.00%	6	60.00%	10	100.00%
Los medios de comunicación	5	50.00%	5	50.00%	10	100.00%
El control del proceso de comunicación	6	60.00%	4	40.00%	10	100.00%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



En la tabla y figura N°30 apreciamos lo siguiente:

- ✓ En un 40% califica excelente el proceso de comunicación en Edpyme Alternativa en atención al sistema de comunicación y en un 60% bueno.
- ✓ En un 50% califica excelente el proceso de comunicación en Edpyme Alternativa en atención a los medios de comunicación y en un 50% bueno.
- ✓ En un 60% califica excelente el proceso de comunicación en Edpyme Alternativa en atención al control del proceso de comunicación y en un 40% bueno.



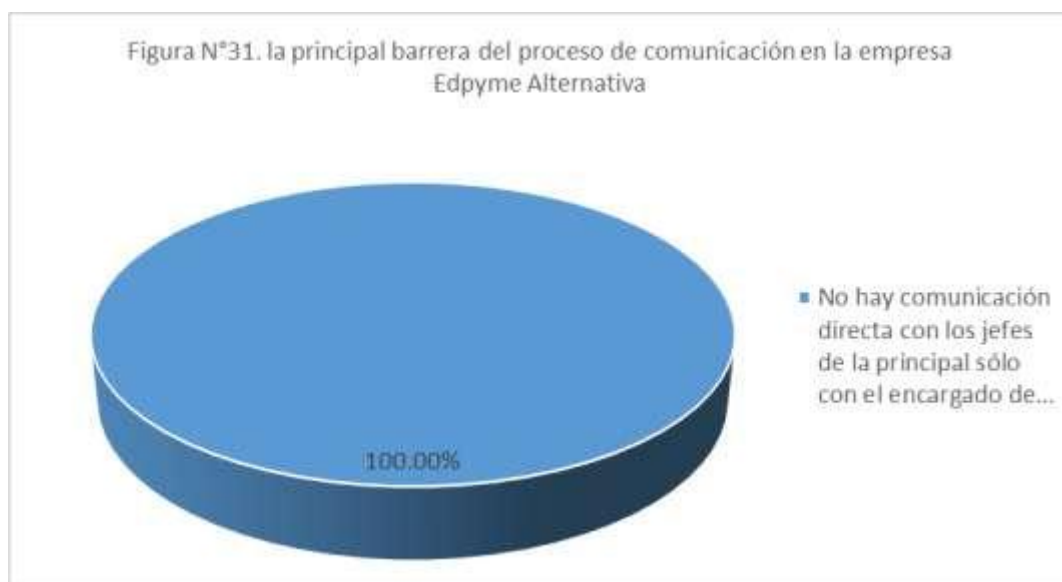
Mencione la principal barrera del proceso de comunicación en la empresa Edpyme Alternativa.

Tabla N° 31

<b>RESPUESTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
No hay comunicación directa con los jefes de la principal sólo con el encargado de la agencia de Querecotillo	10	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

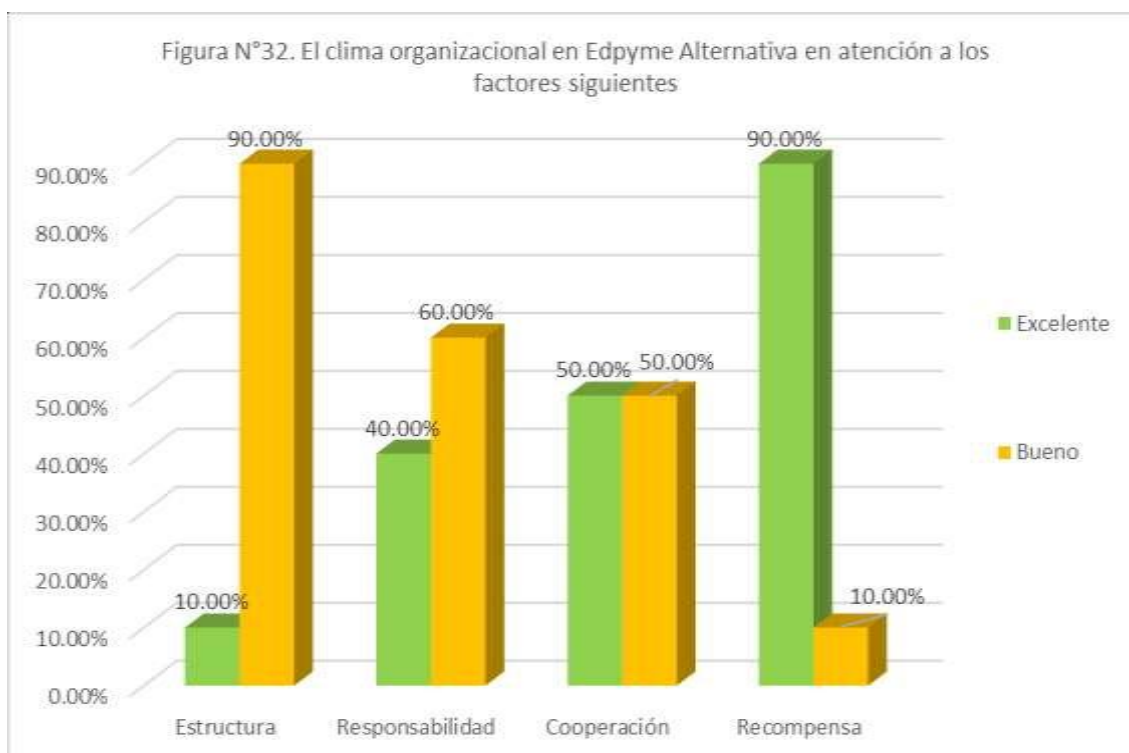
En la tabla y figura N°31 apreciamos que en un 100.00% la principal barrera del proceso de comunicación en la empresa Edpyme Alternativa es que no hay comunicación directa con los jefes de la principal sólo con el encargado de la agencia de Querecotillo.

Como califica el clima organizacional en Edpyme Alternativa en atención a los factores siguientes:

Tabla N°32

ALTERNATI VA	Excelente		Bueno		Total	
	CANTIDA D	%	CANTIDA D	%	CANTIDA D	%
Estructura	1	10.00%	9	90.00 %	10	100.00 %
Responsabilida d	4	40.00%	6	60.00 %	10	100.00 %
Cooperación	5	50.00%	5	50.00 %	10	100.00 %
Recompensa	9	90.00%	1	10.00 %	10	100.00 %

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°32 apreciamos lo siguiente:

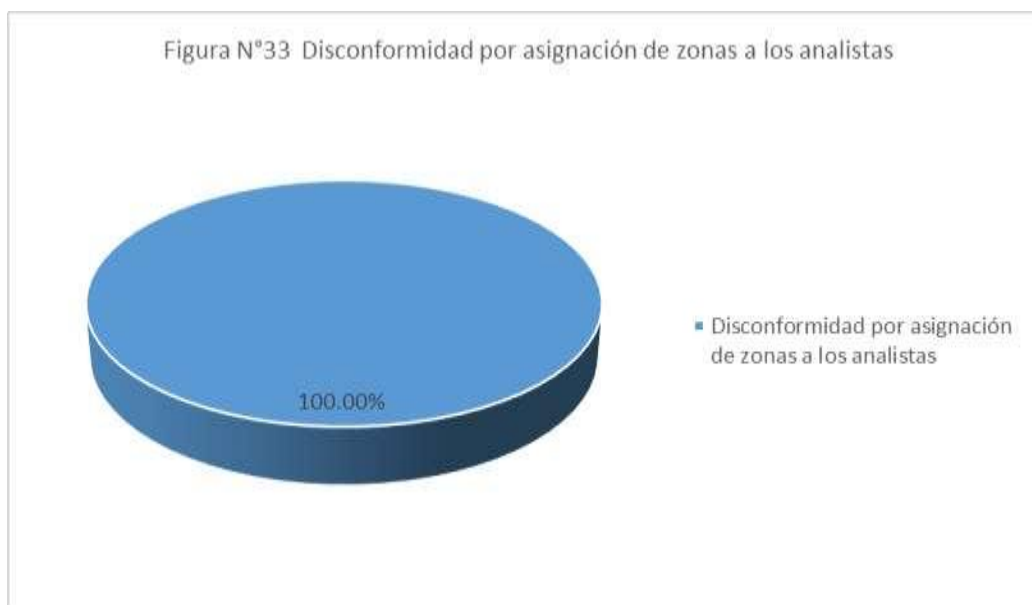
- ✓ En un 10% califica excelente el clima organizacional en Edpyme Alternativa en atención a Estructura y en un 90% bueno.

- ✓ En un 40% califica excelente el clima organizacional en Edpyme Alternativa en atención a Responsabilidad y en un 60% bueno.
  - ✓ En un 50% califica excelente el clima organizacional en Edpyme Alternativa en atención a Cooperación y en un 50% bueno.
  - ✓ En un 90% califica excelente el clima organizacional en Edpyme Alternativa en atención a Recompensa y en un 10% bueno.
33. Mencione el principal conflicto relacionado con el clima organizacional en la empresa Edpyme Alternativa.

Tabla N° 33

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Disconformidad por asignación de zonas a los analistas	10	100.00%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la tabla y figura N°33 apreciamos que en un 100.00% el principal conflicto relacionado con el clima organizacional en la empresa Edpyme Alternativa es la disconformidad por la asignación de zonas a los analistas.

## **8. Análisis y discusión**

### **Análisis y discusión de los resultados de cómo los tipos de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa.**

En un 50.00% el tipo de comunicación entre los colaboradores es ascendente, en un 40.00% cruzada y en un 10.00% corporativa; en un 100% estos tipos de comunicación generan un clima organizacional agradable; en un 90.00% estas comunicaciones generan buenas relaciones entre los trabajadores y en 100.00% la comunicación que prevalece en la organización responde al organigrama de la empresa (Véase la tabla N° 01, 02, 03 y 04). Carrasco (2011)...“En los espacios de participación institucionalizados por ley, predomina una comunicación difusionista; mientras que en los espacios alternativos de participación”... Al respecto considero que la comunicación entre los colaboradores y directivos de la empresa es favorable y permite buenas relaciones a nivel corporativo generando un clima organizacional agradable y armonioso, por lo que se debe tratar de mantener y fortalecer este tipo de comunicación en beneficio de los colaboradores y la empresa para lograr las metas y competir.

En un 100.00% el tipo de comunicación entre directivos y trabajadores demuestra un buen trato entre los mismos; en un 100.00% el tipo de comunicación respeta la jerarquía existente; en un 100.00% el tipo de comunicación genera compromiso entre los colaboradores (Véase la tabla N° 05, 06 y 07). Casares (2007)... “La comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que se trata de hacer, casi siempre su respuesta será favorable”. Al respecto considero que la comunicación es uno de los factores más importantes y prevalecientes de esta empresa lo que lleva a tener un agradable clima organizacional, el mismo que permite que exista un buen trato entre directivos y colaboradores lo que beneficia al personal a laborar con mayor entusiasmo y seguridad.

**Análisis y discusión de los resultados de analizar los medios de comunicación que inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017.**

En un 100.00% se realizan reuniones con frecuencia para analizar la productividad de cada trabajador, en un 100.00% se entrega documentos donde se dan a conocer las funciones de cada uno, en un 100.00% la comunicación entre los trabajadores dentro de la empresa es de forma virtual, en un 100.00% la comunicación es de manera formal respetando la jerarquía de la empresa. (Véase la tabla N° 08, 09, 10 y 11). Balarezo (2014)...“La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores”. Al respecto considero que la comunicación fluida, virtual y a través de reuniones son las más indicadas para la empresa puesto que permite a los colaboradores exponer las dificultades que se les presentan al momento de realizar sus labores y al ser transmitidas a tiempo se pueden tomar medidas correctivas en el momento oportuno lo que beneficia al trabajador y a la empresa.

En un 70.00% en la empresa existe una oficina de relaciones públicas establecida dentro de la estructura orgánica; en un 100.00% existen documentos normativos que contienen las reglas de trabajo dentro de la empresa y no se generan conflictos y en un 90.00% se utiliza adecuados medios de comunicación entre los directivos y trabajadores lo que permite cumplir con los estándares establecidos por la empresa. (Véase la tabla N° 12, 13 y 14). Perlow y Williams (2003) “En la práctica la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación”. Al respecto se puede apreciar que la documentación y normativa de la empresa es conocida en su mayoría por los colaboradores, pero aún no en su totalidad y aunque no se generan conflictos la utilización de los medios de comunicación resultan favorables para el cumplimiento de la normativa y estándares de la misma, y deben ser difundidos en su totalidad y tomar en cuenta el rol que cumple la oficina de relaciones públicas de la empresa.

#### **Análisis y discusión de los resultados cómo las barreras del proceso de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017.**

En un 90.00% no existe desconfianza entre los directivos lo que genera mal trato entre los mismos; en un 90.00% no existe desconfianza entre directivos hacia trabajadores lo que no le permite trabajar con autonomía; en un 90.00% no existe desconfianza entre los

mismos trabajadores lo que demuestra la falta de compañerismo dentro de la empresa y en un 100.00% no se utiliza una comunicación informal para abreviar tiempo y obtener mejores resultados. (Véase la tabla N° 15, 16, 17 y 18). Armas (2014)...“Los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos”. Al respecto, se puede apreciar que la comunicación informal no es un factor prevaleciente en esta empresa, lo cual permite que todo mensaje sea difundido con claridad, transparencia y confianza entre los trabajadores y directivos, asimismo esto genera compañerismo y trabajo en equipo gracias a la confianza que brinda el jefe de la agencia a sus colaboradores lo que trae consigo buenos resultados.

En un 90.00% el tiempo que utilizan los directivos para elaborar documentos y transmitir un comunicado es necesario para alcanzar mayor productividad; en un 10.00% existe una comunicación de crisis en la empresa debido a la falta de identidad por parte de los miembros de la empresa y en un 100.00% no existe por parte de los directivos una comunicación de crisis debido a la falta de compromiso por parte de los mismos. (Véase la tabla N° 19, 20 y 21) Seeger (2001) “Las empresas tienen que mantenerse actualizadas, cotidianamente aumenta la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales”. Al respecto es necesario acotar que los directivos de la empresa, asumen total compromiso e identificación hacia la misma, gracias a una comunicación adecuada y fluida con sus colaboradores, lo mismo que lleva a alcanzar las metas trazadas por la empresa y por ende incrementar la productividad de la misma, lo cual resulta beneficioso para toda la organización.

### **Análisis y discusión de los resultados de cómo las auditorías del proceso de comunicación contribuyen en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017**

En un 100.00% conocen las metas establecidas por la empresa, lo que hace que trabaje con dedicación en las mismas; en un 100.00% contribuyen a alcanzar las metas cumpliendo con los estándares establecidos por la empresa; en un 100.00% conocen los objetivos por los cuales trabaja la empresa como parte de la identidad hacia la misma y en un 90.00% trabajan en función a los objetivos de la empresa con el propósito de

lograr los resultados esperados por los directivos. (Véase la tabla N° 22, 23, 24 y 25). Méndez (1969) “La comunicación refleja su propia integración de estructuras y funciones, de acuerdo con las influencias que recibe del exterior, en un permanente intercambio de informaciones y conductas”. Al respecto considero que en un su totalidad los trabajadores conocen las metas y objetivos establecidos por la empresa, lo cual es positivo para la empresa y por consiguiente los colaboradores trabajan en función a lo establecido, bajo el compromiso e identificación que tienen hacia la empresa lo que se debe seguir manteniendo para alcanzar lo planificado por la organización.

En un 100.00% están de acuerdo con las políticas de comunicación de la empresa las mismas que son supervisadas constantemente, en un 100.00% se da a conocer las tareas encomendadas por los directivos de la empresa lo que permite incrementar la productividad, en un 90.00% actúan con compromiso los trabajadores de la empresa por identidad hacia la misma y en un 90.00% los trabajadores laboran con responsabilidad social debido a la supervisión de los directivos de la empresa. (Véase la tabla N° 26, 27, 28 y 29). Pérez (2000). “La comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto”. Al respecto, se entiende que la supervisión por parte de los directivos de la empresa es constante, lo cual permite mayor responsabilidad y puntualidad por parte de los trabajadores por lo que se involucran y se identifican de manera que las tareas encomendadas son presentadas en el tiempo establecido, asimismo se deberán crear algunas estrategias para fortalecer el compromiso de todos los colaboradores y lograr mejores resultados a través de un buen clima organizacional.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1. Conclusiones**

1. En un 50.00% predomina la comunicación ascendente entre los colaboradores; en un 100% los tipos de comunicación que utiliza la organización conduce a un clima organizacional agradable; en un 90.00% generan buenas relaciones entre los trabajadores y en 100.00% responde al organigrama de la empresa, es decir es muy favorable el sistema de comunicación que practica la empresa Edpyme Alternativa – Querecotillo.
2. En un 100.00% el tipo de comunicación entre directivos y trabajadores demuestra un buen trato entre los mismos; en un 100.00% la comunicación respeta la jerarquía existente y en un 100.00% genera compromiso entre los colaboradores, por tanto la comunicación de esta empresa favorece a tener un agradable clima organizacional, lo que beneficia al personal de la misma.
3. En un 100.00% se realizan reuniones con frecuencia para analizar la productividad de cada trabajador, en un 100.00% se entrega documentos donde se les da a conocer sus funciones, en un 100.00% la comunicación entre los trabajadores es de forma virtual y en un 100.00% es formal respetando la jerarquía de la empresa, es decir los medios de comunicación utilizados por la empresa son efectivos y alcanzar los resultados esperados.
4. En un 90.00% el tiempo que utilizan los directivos para elaborar documentos y transmitir un comunicado es necesario para alcanzar mayor productividad y en un 10.00% existe una comunicación de crisis debido a la falta de identidad por parte de los miembros de la empresa, por tanto la empresa no maneja en su totalidad las barreras de la comunicación debido que no existe por parte de todos los colaboradores compromiso e identificación hacia la misma.
5. En un 100.00% conocen las metas establecidas por la empresa, lo que hace que trabaje con dedicación en las mismas; en un 100.00% contribuyen a alcanzar



las metas cumpliendo con los estándares; en un 100.00% conocen los objetivos por los cuales trabaja la empresa como parte de la identidad hacia la misma y en un 90.00% trabajan en función a esos objetivos con el propósito de lograr los resultados esperados por los directivos, es decir existe control por el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de un buen proceso de auditoría de la comunicación.

6. En un 100.00% están de acuerdo con las políticas de comunicación de la empresa las mismas que son supervisadas constantemente; en un 100.00% se da a conocer las tareas encomendadas por los directivos lo que permite incrementar la productividad; en un 90.00% actúan con compromiso los trabajadores de la empresa por identidad hacia la misma y en un 90.00% los trabajadores laboran con responsabilidad social debido a la supervisión de los directivos, por tanto la comunicación que se da en la empresa genera compromiso y responsabilidad en la mayor parte de los colaboradores de la misma.

## **9.2. Recomendaciones**

1. Los directivos de la empresa deberán fortalecer mediante capacitación continua el sistema de comunicación existente, para mantener el buen clima organizacional dentro de la organización y lograr las metas institucionales.
2. El responsable de recursos humanos deberá supervisar el cumplimiento de las funciones de cada departamento y en especial del área de relaciones públicas con el propósito de que el proceso de comunicación funcione adecuadamente.
3. El responsable de relaciones públicas deberá diseñar un plan de comunicación (ver anexo N° 03), y hacer seguimiento del cumplimiento de éste.
4. Los directivos de la empresa deberán diseñar mecanismos que permitan eliminar las barrera de la comunicación y así lograr un mejor clima organizacional
5. El jefe de la agencia Edpyme Alternativa – Querecotillo, deberá fortalecer los mecanismos de difusión de los documentos normativos para que sean de conocimiento de todos los colaboradores de la empresa y así realicen sus funciones en función a los mismos.

## **10. Agradecimientos**

A Dios por regalarme la vida y las fuerzas necesarias para lograr dar un paso más en mi vida profesional, a mi familia por su ánimo y aliento a no desanimarme y seguir hasta el final y al Dr Oscar Cruz por su asesoría y enseñanzas impartidas en este trabajo de investigación.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Armas, J. (2014). “*Comunicación Interna y Clima Laboral*” (Estudio Realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango)”. Ecuador.

Balarezo, B. (2014) “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*”. Universidad Técnica De Ambato. Ecuador.

Brunet L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.

Calle P. (2012) “Un análisis del proceso de comunicación en la empresa”. España.

Cardona, K. (2012) “*Gestión De La Comunicación Interna Organizacional En La Optimización Del Clima Laboral Y Resolución De Conflictos*”. Ecuador.

Carrasco L. (2011) “El rol de la comunicación en los procesos de participación ciudadana a nivel local:El caso del distrito de Barranco” Perú.

Casares, E. (2007), “La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción”, en *Razón y Palabra*, No. 56. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>

Chacón V. (2015) “análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimul”. Guatemala.

Chiavenato I. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.

Chiavenato I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2006) "Comportamiento Humano en el Trabajo".  
Editorial Mc Graw Hill. México.
- Díaz G., Loaiza N. y Zambrano L. (2009) "Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa". Bogotá.
- Droege S. y Anderson J. (2003), "Trust and Organizational Information Flow",  
Journal of Business and Management, vol. 9, no. 1.
- Fernández, C. (1997), La Comunicación en las organizaciones, México: Trillas.
- Garza (2010) "El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas" México.
- Gestion.org. clima organizacional. <https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/>
- Gómez M. y Túñez M. (2012). Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. Actas – IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – IV CILCS – Universidad de La Laguna.
- González F. (1989), La personalidad: su educación y desarrollo. Editorial. Pueblo y Educación. La Habana
- Katz, D. y Kahn, R. L (1990), Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas
- Katz, D. Y Khan, R. (1986). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

- Litwin G. y Stringer R. (1968) *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Boston.
- Llacuna J. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. NTP 685. Centro Nacional De Condiciones De Trabajo. España.
- Lomonosov B.F. (1889) *El Problema De La Comunicación En Psicología*, Editorial. Ciencias Sociales
- Losada A, Lavao S. y Camacho N. (2015). *Tipos de comunicación*.  
[https://prezi.com/epyo1xrksep\\_/comunicacion-ascendente-descendente-y-horizontal/](https://prezi.com/epyo1xrksep_/comunicacion-ascendente-descendente-y-horizontal/)
- Lucas A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch comunicación.
- Márquez M. (2004), “Comunicación organizacional” en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm>
- Martínez de Velasco y Nosnik A. (1988), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- Méndez A. (1969), *Comunicación Social y Desarrollo*, Ed. UNAM
- Miranda, F. y Pastor P. (2015) “*Comunicación Organizacional Y Clima Social En Los Trabajadores De Una Municipalidad Del Departamento De Lambayeque – 2015*”. Perú.
- Morales E. (2014). *Las barreras en el proceso de comunicación*. Recuperado en <http://www.monografias.com/trabajos100/barreras-proceso-comunicacion/barreras-proceso-comunicacion.shtml>
- Nosnik A. (1996), *Comunicación y gestión organizacional*, Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga

- Paz A. y Marín S. (2014) "Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma". Colombia.
- Pérez J. (2000), "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.
- Perlow, L. y S. Williams (2003), "Is Silence Killing Your Company?", en Harvard Business Review, vol. 81
- Pichón E. "El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social"
- Rebeil M y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras) (2000), El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana
- Rincón J. (1998). Cooperación del Personal Académico: Mecanismo para la Integración del Sistema Universitario Nacional. Universidad Simón Rodríguez. San Fernando de Apure, Venezuela.
- Robbins, S. (1994) "Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Edit. Prentice Hall, Sexta Edición
- Saló N. (1997). "Aprender a comunicarse en las organizaciones". España: Editorial Paidós Ibérica S. A.
- Seeger, M. (2001), "Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center", en American Communication Journal, 5 (1), Fall.

Suárez, Ruiz, Hincapie y Mendoza (2001), “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”, en Razón y Palabra, [http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23\\_osuarez.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html)

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). ¿Qué son los medios de comunicación?. Recuperado de: [http://admin.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/los\\_medios\\_de\\_comunicacion.htm](http://admin.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/los_medios_de_comunicacion.htm)

Tagiuri R., “The concept of organizational climate”, in R. Tagiuri y G. H. Litwin (dirs.), Organizational climate: explorations of a concept, Harvard Business School, Boston.

Valdés C. (2005). La comunicación en las organizaciones. <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-las-organizaciones/>

Wordpress.com (2014). Comunicación y Diagnostico.Diagnostico Institucional. <https://comunicacionydiagnostico.wordpress.com/2014/05/06/auditoria-de-comunicacion/>



12.

**Apéndices y anexos**

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO:** Proceso de comunicación y clima organizacional en Edpyme Alternativa Querecotillo – Sullana - 2017.

**PROBLEMA:** ¿Cuál es el efecto del proceso de comunicación en el clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017?

**HIPÓTESIS GENERAL:** El proceso de comunicación influye en el clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017.

**OBJETIVO GENERAL:** Describir como el proceso de comunicación influye en el clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017.

Objetivos Específicos	Variables	indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>escribir como los tipos de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017</p> <p>Analizar los medios de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017</p> <p>Analizar como las barreras del proceso de comunicación inciden en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017</p> <p>Describir como las auditorias del proceso de comunicación contribuyen en el clima organizacional de los colaboradores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana - 2017</p>	Proceso de comunicación	Tipos de comunicación	Ascendente	<p><b>Tipo y diseño de investigación</b></p> <p>Tiene un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación no experimental, orientada al aspecto transeccional o transversal de manera descriptiva. se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único.</p> <p><b>El diseño corresponde a la siguiente figura:</b></p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>donde:</p> <p><b>M</b> = Muestra de la investigación. Representada por 10 trabajadores</p> <p><b>X</b> = comunicación</p> <p><b>Y</b> = clima organizacional</p> <p><b>Población - Muestra</b></p> <p>Para la muestra se ha considerado el total de la población.</p> <p>Muestra: 10trabajadores</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de investigación</b></p> <p><b>Técnica :</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos :</b> cuestionario</p>
			Descendente	
			Cruzada	
		<b>Corporativa Externa</b>		
		Reuniones		
		Documentos		
		Virtual		
		<b>Relaciones públicas</b>		
		Desconfianza		
		Tiempo		
	<b>Comunicación de crisis</b>			
	Auditoría de la comunicación	<b>Metas</b>		
		<b>Objetivos</b>		
		<b>Políticas</b>		
		<b>Tareas</b>		
<b>Compromiso Responsabilidad social</b>				
Clima organizacional	Estructura	Jerarquía		
		Organigrama		
		Funciones Relaciones		
	Responsabilidad	Autonomía		
		Supervisión		
		Compromiso Estándares		
	Cooperación	Compañerismo		
		Identidad		
		Sentido de Pertenencia		
	Conflicto	<b>Identidad</b>		
		Relaciones		
		Trato		
	Recompensa	<b>Desafío</b>		
		Logro de resultados		
		Productividad		
	Dedicación			

**ANEXO N°02  
CUESTIONARIO**

**ANEXO N°02  
CUESTIONARIO**

En esta oportunidad, solicito su colaboración en calidad de trabajador para que conteste a todas las preguntas del cuestionario. Gracias a su aporte será posible concretizar este estudio. El mismo que pretende proporcionar información relevante que contribuya a establecer acciones de mejora.

Para contestar a este cuestionario sólo tendrá que marcar con un aspa (X) la alternativa que considere correcta.

A continuación le serán presentados un conjunto de preguntas referidas al proceso de comunicación y clima organizacional de los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana – 2017

**O1**

1. ¿El tipo de comunicación que se da entre los colaboradores en la Edpyme Alternativa – Querecotillo Sullana es:
  - a) Ascendente ( )
  - b) Descendente ( )
  - c) Cruzada ( )
  - d) Corporativa ( )
  - e) Externa ( )
  
2. ¿El tipo de comunicación señalado en la pregunta anterior genera un clima organizacional agradable?
  - a) Totalmente cierto ( )
  - b) Cierto ( )
  - c) Falso ( )
  - d) Totalmente Falso ( )
  
3. ¿El tipo de comunicación que prevalece en la organización genera buenas relaciones entre los trabajadores de Edpyme Alternativa – Querecotillo?
  - a) Nunca ( )
  - b) Casi nunca ( )
  - c) Algunas veces ( )
  - d) Casi siempre ( )
  - e) Siempre ( )
  
4. ¿El tipo de comunicación que prevalece en la organización responde al organigrama de la Edpyme Alternativa – Querecotillo?
  - a) Totalmente cierto ( )
  - b) Cierto ( )
  - c) Falso ( )
  - d) Totalmente Falso ( )
  
5. ¿El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo entre directivos y trabajadores demuestra un buen trato entre los mismos?

- a) Totalmente cierto (    )
  - b) Cierto (    )
  - c) Falso (    )
  - d) Totalmente Falso (    )
6. ¿El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo respeta la jerarquía existente en la empresa?
- a) Totalmente cierto (    )
  - b) Cierto (    )
  - c) Falso (    )
  - d) Totalmente Falso (    )
7. ¿El tipo de comunicación que se da en la Edpyme Alternativa – Querecotillo genera compromiso entre los colaboradores de la empresa?
- a) Totalmente cierto (    )
  - b) Cierto (    )
  - c) Falso (    )
  - d) Totalmente Falso (    )

## 02

8. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo se realizan reuniones con frecuencia para analizar la productividad de cada trabajador?
- a) Nunca (    )
  - b) Casi nunca (    )
  - c) Algunas veces (    )
  - d) Casi siempre (    )
  - e) Siempre (    )
9. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo se entrega documentos donde se den a conocer las funciones de cada trabajador?
- a) Totalmente cierto (    )
  - b) Cierto (    )
  - c) Falso (    )
  - d) Totalmente Falso (    )
10. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación entre los trabajadores dentro de la empresa es de forma virtual?
- a) Totalmente cierto (    )
  - b) Cierto (    )
  - c) Falso (    )
  - d) Totalmente Falso (    )
11. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo la comunicación es de manera formal respetando la jerarquía de la empresa?
- a) Totalmente cierto (    )
  - b) Cierto (    )
  - c) Falso (    )
  - d) Totalmente Falso (    )
12. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo existe una oficina de relaciones públicas establecida dentro de la estructura orgánica de la entidad?

- a) Totalmente cierto (    )
- b) Cierto (    )
- c) Falso (    )
- d) Totalmente Falso (    )

13. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo existen documentos normativos que contengan las reglas de trabajo dentro de la empresa y no se generen conflictos?

- a) Totalmente cierto (    )
- b) Cierto (    )
- c) Falso (    )
- d) Totalmente Falso (    )

14. ¿Considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza adecuados medios de comunicación entre los directivos y trabajadores lo que permite cumplir con los estándares establecidos por la empresa?

- a) Totalmente cierto (    )
- b) Cierto (    )
- c) Falso (    )
- d) Totalmente Falso (    )

### O3

15. ¿Existe desconfianza entre directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo lo que genera mal trato entre los mismos?

- a) Totalmente cierto (    )
- b) Cierto (    )
- c) Falso (    )
- d) Totalmente Falso (    )

16. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza entre directivos hacia trabajadores lo que no le permite trabajar con autonomía?

- a) Totalmente cierto (    )
- b) Cierto (    )
- c) Falso (    )
- d) Totalmente Falso (    )

17. ¿En la Edpyme Alternativa – Querecotillo, existe desconfianza entre los mismos trabajadores lo que demuestra la falta de compañerismo dentro de la empresa?

- a) Totalmente cierto (    )
- b) Cierto (    )
- c) Falso (    )
- d) Totalmente Falso (    )

18. ¿Considera que en la Edpyme Alternativa – Querecotillo se utiliza una comunicación informal para abreviar tiempo y obtener mejores resultados?

- a) Totalmente cierto (    )
- b) Cierto (    )
- c) Falso (    )
- d) Totalmente Falso (    )

19. ¿Considera que el tiempo que utilizan los directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo para elaborar documentos y transmitir un comunicado es innecesario para alcanzar mayor productividad?
- a) Totalmente cierto (     )  
 b) Cierto (     )  
 c) Falso (     )  
 d) Totalmente Falso (     )
20. ¿Considera que existe una comunicación de crisis en la Edpyme Alternativa – Querecotillo debido a la falta de identidad por parte de los miembros de la entidad financiera?
- a) Totalmente cierto (     )  
 b) Cierto (     )  
 c) Falso (     )  
 d) Totalmente Falso (     )
21. ¿Considera que existe por parte de los directivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo una comunicación de crisis debido a la falta de compromiso por parte de los mismos?
- a) Totalmente cierto (     )  
 b) Cierto (     )  
 c) Falso (     )  
 d) Totalmente Falso (     )

#### **O4**

22. ¿Conoce las metas establecidas por Edpyme Alternativa – Querecotillo, lo que hace que trabaje con dedicación en las mismas?
- a) Totalmente cierto (     )  
 b) Cierto (     )  
 c) Falso (     )  
 d) Totalmente Falso (     )
23. ¿Contribuye a alcanzar las metas en la Edpyme Alternativa – Querecotillo cumpliendo con los estándares establecidos por la empresa?
- a) Totalmente cierto (     )  
 b) Cierto (     )  
 c) Falso (     )  
 d) Totalmente Falso (     )
24. ¿Conoce los objetivos por los cuales trabaja Edpyme Alternativa – Querecotillo como parte de la identidad hacia la empresa?
- a) Totalmente cierto (     )  
 b) Cierto (     )  
 c) Falso (     )  
 d) Totalmente Falso (     )
25. ¿Trabaja en función a los objetivos de la Edpyme Alternativa – Querecotillo con el propósito de lograr los resultados esperados por los directivos?
- a) Totalmente cierto (     )  
 b) Cierto (     )

- c) Falso (      )
- d) Totalmente Falso (      )

26. ¿Está de acuerdo con las políticas de comunicación de la Edpyme Alternativa – Querecotillo los mismos que son supervisadas constantemente?

- a) Totalmente cierto (      )
- b) Cierto (      )
- c) Falso (      )
- d) Totalmente Falso (      )

27. ¿Se da a conocer las tareas encomendadas por los directivos de Edpyme Alternativa – Querecotillo lo que permite incrementar la productividad?

- a) Totalmente cierto (      )
- b) Cierto (      )
- c) Falso (      )
- d) Totalmente Falso (      )

28. ¿Actúan con compromiso los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo por identidad hacia la misma?

- a) Nunca (      )
- b) Casi nunca (      )
- c) Algunas veces (      )
- d) Casi siempre (      )
- e) Siempre (      )

29. ¿Los trabajadores de la Edpyme Alternativa – Querecotillo laboran con responsabilidad social debido a la supervisión de los directivos de la empresa?

- a) Totalmente cierto (      )
- b) Cierto (      )
- c) Falso (      )
- d) Totalmente Falso (      )

30.- Como califica el proceso de comunicación en Edpyme Alternativa en atención a los factores siguientes:

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El sistema de comunicación				
Los medios de comunicación				
El control del proceso de comunicación				

31.- Mencione la principal barrera del proceso de comunicación en la empresa Edpyme Alternativa.

.....

32.- Como califica el clima organizacional en Edpyme Alternativa en atención a los factores siguientes:

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Estructura				
Responsabilidad				
Cooperación				
Recompensa				

33.- Mencione el principal conflicto relacionado con el clima organizacional en la empresa Edpyme Alternativa.

.....



## **Anexo N° 03**

### **Propuesta de mejora del sistema de comunicación de la empresa Edpyme Alternativa Querecotillo**

#### **PRESENTACIÓN**

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la misma, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse

#### **JUSTIFICACIÓN**

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y la recogida de opiniones de los colaboradores de la empresa han puesto de manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación causadas, en la mayor parte de los casos, por la presencia de barreras físicas (canales) y psicológicas (personales) y por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

#### **OBJETIVO**

Proponer un proceso de comunicación que permita crear una cultura y sentido de la pertenencia así como fomentar la confianza y mejorar la organización.

## **RESPONSABLES**

- Directivos de la empresa
- Jefe de relaciones públicas.

## **DESTINATARIOS:**

Todos los colaboradores de la empresa Edpyme Alternativa Querecotillo

## **ESTRATEGIAS**

1. Sistematizar los procedimientos (flujos y contenidos generales) de los procesos de comunicación e información

### **Acciones**

- ✓ Elaborar flujograma de comunicación en la empresa, general y en cada área o unidad de trabajo
- ✓ Determinar el canal preferente para la comunicación de cada mensaje por área o unidad de trabajo
- ✓ Establecer protocolo de identificación y transmisión de necesidades de información

2. Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en la empresa

### **Acciones**

- ✓ Establecimiento de pautas/esquema para reuniones de trabajo en la empresa
- ✓ Elaborar procedimiento/protocolo sobre organización de reuniones periódicas

3. Promover la participación de figuras claves de la comunicación en la organización

### **Acciones**

- ✓ Creación comisión de comunicación
- ✓ Figura del responsable/mediador/enlace de comunicación por área o unidad de trabajo

4. Actualizar la información que cambia periódicamente

### **Acciones**

- ✓ Establecer el procedimiento de actualización de la libreta de direcciones
  - ✓ Elaborar procedimiento de actualización de comunicados para el personal en la página web
5. Protocolizar documentos de apoyo relacionados con funcionamiento de la organización.

### **Acciones**

- ✓ Elaborar plan de acogida al nuevo trabajador
  - ✓ Revisión y actualización del Manual Organizativo
  - ✓ Elaboración de Protocolo de registro, archivo
6. Conocer las actividades/actos de cada una de las áreas de la empresa

### **Acciones**

- ✓ Creación de Agenda de Actividades (visible para todos).
  - ✓ Fomentar la asistencia a los cursos de habilidades de comunicación
  - ✓ Sistematizar actividades formativas sobre canales de comunicación
7. Evaluar la comunicación interna

### **Acciones**

- ✓ Evaluación: encuesta de comunicación. Repetir.
- ✓ Incluir aspectos de la Comunicación en Encuesta Clima Laboral. Supeditado a la realización de la encuesta en el plazo previsto.
- ✓ Evaluación de la percepción de los profesionales en la planificación de las nuevas estructuras (ubicación como barrera de comunicación)
- ✓ Desarrollar técnicas cualitativas en la evaluación de la Comunicación Interna

## **IMPLEMENTACIÓN**

El presente plan se difundirá a través de:

- ✓ Sesiones informativas
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Página web: Se colgará en el espacio dirigido a profesionales en documentos de interés.
- ✓ Revista interna

El Responsable de relaciones públicas será el encargado de velar por el cumplimiento del plan, sin que esto conlleve que tenga que realizar de manera directa las tareas planteadas, para las que ya se han asignado responsables (excepto aquellas en las que le corresponda). Este seguimiento se hará con el respaldo del Dirección, quien debe respaldar el presente documento y a quien se comunicarán periódicamente los resultados de su cumplimiento, semestralmente el primer año y anualmente en los siguientes, a menos que hubiera alguna circunstancia extraordinaria que así lo requiera.