



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN ASIGNATURAS SECRETARIALES**

TEMA:

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL,
PERÍODO LECTIVO 2015 - 2016”**

AUTORA:

ARANA TERRANOVA GRACIELA MADELEYN

TUTOR (a):

MSC. JEANNETH PAQUITA SALVADOR BRITO

Guayaquil - Ecuador

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Escuela de Administración Secretarial.

CERTIFICO

Yo **SALVADOR BRITO JEANNETH PAQUITA**, que el Proyecto de Investigación con el tema: **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, PERÍODO LECTIVO 2015 - 2016”**, ha sido elaborado por Arana Terranova Graciela Madeleyn, quién reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

TUTOR(A)

MSC. SALVADOR BRITO

JEANNETH PAQUITA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR (A)

Declaración de Autoría

Yo **Arana Terranova Graciela Madeleyn** con cédula de ciudadanía N° **0925000275** en calidad de autor (a), declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autor (a) del trabajo del Proyecto de Investigación: **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, PERÍODO LECTIVO 2015 - 2016”**.

Que el perfil del proyecto es de mi autoría y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

GRACIELA MADELEYN ARANA TERRANOVA

AUTOR (A)

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR (A)

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte; siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

El autor garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

GRACIELA MADELEYN ARANA TERRANOVA

AUTOR (A)

AGRADECIMIENTO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme guiado hacia el gran camino de la felicidad, al ser mejor hija, estudiante, amiga, esposa y madre a la vez.

Al **Abg. Otto Cevallos Mieles, VICERRECTOR ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, por la amabilidad y acogida al permitirme realizar el proyecto de investigación en el Departamento de Talento Humano, al abrirme las puertas de la institución y permitirme obtener la información requerida para el presente trabajo investigativo.

Así mismo doy gracias a las personas que se han involucrado en este proyecto, invirtiendo su esfuerzo y dedicación para llevarlo a cabo. En el **Ámbito Académico a mi Tutora MSC. Jeanneth Paquita Salvador Brito**, por acompañarme en ésta gran experiencia, a la **MSC. Soraya Triviño de Aparicio** por su tiempo, orientación y entrega que ha empleado en todo momento; porque su ayuda y conocimiento fue muy significativa para la culminación de este proyecto. Igualmente, a todos mis docentes que colaboraron con sus aportes, enseñanzas, respaldo, apoyo y ánimo, para que alcance mi objetivo.

A mi madre, que sin solicitarle ha sido pilar fundamental desde que nací, quien me ha brindado en todo momento su apoyo, convirtiéndose en una segunda mamá para mi bebé. A mi padre, por cuidar mis pasos y guiar mi sendero desde el cielo.

A mi esposo, quien a lo largo de nuestro matrimonio confió en mí, acompañándome a cada momento con su apoyo y motivación durante mi formación académica. A mi hijo, quién es la luz de todos mis días y tuvo que pasar largas horas sin mi compañía, sin entender a su corta edad lo difícil que era para mí, dejarlo en brazos de mi madre y esposo.

DEDICATORIA

A mi Señor Jesús, quien me dio fe, fortaleza, salud y esperanza para concluir el presente trabajo investigativo.

Pero sobre todo a mi hijo “Jorge Enrique Mosquera Arana”, un niño de tan solo 4 años de edad, quién me diera la fuerza necesaria para seguir adelante y no desmayar ante las dificultades que se me presentaban día a día, y me enseñara a afrontar las adversidades, sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, para así finalmente alcanzar mis sueños y objetivos sin rendirme hasta culminar exitosamente mi carrera profesional.

Graciela Madeleyn Arana Terranova

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

TEMA: “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, PERÍODO LECTIVO 2015 - 2016”.

Autora: Graciela Madeleyn Arana Terranova

Tutora: MsC. Jeanneth Paquita Salvador Brito

El presente trabajo investigativo se orienta a determinar la incidencia que tiene la gestión de talento humano en la ejecución de los procesos administrativos y cómo esta herramienta permite llegar a un nivel competitivo óptimo. La problemática principal del objeto de estudio se centra principalmente en el análisis de las condiciones del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y si existen las herramientas e instrumentos técnicos para su gestión; lo cual incide de forma directa en los procesos administrativos que se ejecuten eficazmente. La Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, consciente de los retos y responsabilidades que la misma determina y en consecuencia con su proceso de Institucionalización, ha emprendido una serie de proyectos vitales para el aseguramiento de la calidad de la formación de nivel superior y el buen vivir, complementándose en el presente proyecto de investigación la elaboración de un Manual de Funciones para las dependencias administrativas y académicas de la Universidad a fin de armonizar las relaciones internas y la comunicación de la comunidad universitaria, se mejoren y fortalezcan las condiciones de trabajo y lo que es más importante, el servicio de formación a los profesionales. Se aplicaron encuesta a los jefes departamentales, a las secretarías principales y auxiliares que trabajan en la universidad, quienes determinaron la necesidad de una mejor comunicación en la comunidad universitaria y están de acuerdo con el manual de funciones para armonizar los puestos de trabajo que coadyuve al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

DESCRIPTORES:

COMUNICACIÓN
INTERNA

CLIMA
ORGANIZACIONAL

MANUAL DE
FUNCIONES

INTRODUCCIÓN

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999). Se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management, esto se lo vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización. Gestionar la comunicación, implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

Por lo tanto la gestión de talento humano constituye un conjunto de prácticas, políticas, instrumentos, técnicas que deben utilizar las organizaciones para contratar y ubicar personas idóneas que cumplan las competencias necesarias a fin de ocupar un puesto de trabajo y contribuir a que la entidad logre sus objetivos propuestos.

En este sentido, se torna necesario capacitar a los empleados, facilitar los mecanismos pertinentes que propicien motivación, compromiso y eficiencia en la entidad; debido a que actualmente el hombre es valorado por sus conocimientos y aportes intelectuales que hacen que el talento humano sea el activo más importante de una institución.

La planeación es el proceso básico del sistema administrativo, ayuda a que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente; de manera inteligente, agregando valor e innovación; esto se logra si las personas saben lo que hacen y cómo lo hacen, en donde el talento humano se convierte en el activo principal que posee una institución porque impulsa el trabajo de forma efectiva. Para ello, es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo motivada; que sea capaz de potenciar el trabajo en equipo y generar eficacia y competitividad en la Organización.

El presente trabajo investigativo contiene los siguientes Capítulos:

En el **capítulo I.**- Se presenta el planteamiento, formulación delimitación del problema de la investigación, se describe la situación actual e identifica las causas de manera empírico – teórica; la justificación, sistematización de la investigación y objetivos generales y específicos, límites de la investigación, identificación de las variables, hipótesis y operacionalización de las variables.

En el **capítulo II.**- Se detalla los antecedentes respecto a las investigaciones realizadas sobre el tema; marco referencial, donde se aprecia las teorías que van a sustentar dicho tema, con el apoyo de una amplia consulta bibliográfica actualizada sobre el clima laboral, el marco legal y el marco conceptual.

En el **capítulo III.**- Se determina el método de la investigación, población y muestra; técnica e instrumentos de recolección de datos, procedimientos de investigación; recursos, fuentes, cronograma y presupuesto. De igual manera se observará el tratamiento a la información, procesamiento, análisis y presentación de resultados.

En **capítulo IV.**- Se presenta como propuesta un Manual de función para armonizar el proceso administrativo en la Universidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 TEMA

“La comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, período lectivo 2015 - 2016”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna en las Empresas, reviste en la actualidad de mucha importancia, toda vez que de ella dependerán no sólo las buenas relaciones entre sus miembros; sino que ésta influirá básicamente en el clima organizacional de sus propios colaboradores, reflejándose de manera notable en su desempeño laboral.

Por lo antes expuesto, en el caso del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, se ha detectado que la gestión administrativa, carece de una adecuada comunicación interna que garantice un desarrollo efectivo en las relaciones interpersonales; por lo que dicha situación, está incidiendo en el clima organizacional de la institución, tomando en cuenta que lo señalado constituye parte fundamental de toda organización moderna.

A fin de minimizar los dilemas que se están suscitando en el Departamento de Talento Humano y guarnecer la responsabilidad de quien lo dirige, se debe implementar a la mayor brevedad posible un control fijo en los procesos que se realizan a diario; para ello, habrá que considerar todos los aciertos, inconformidades, sugerencias, comentarios y certezas que se

presenten en las diferentes oficinas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, como base para un buen clima organizacional.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la falta de comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- Campo: Administrativo
- Área: Talento Humano
- Aspecto: Comunicación interna
- Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
- Marco espacial: Avenida de las Américas (Guayaquil)
- Período: 2015 - 2016

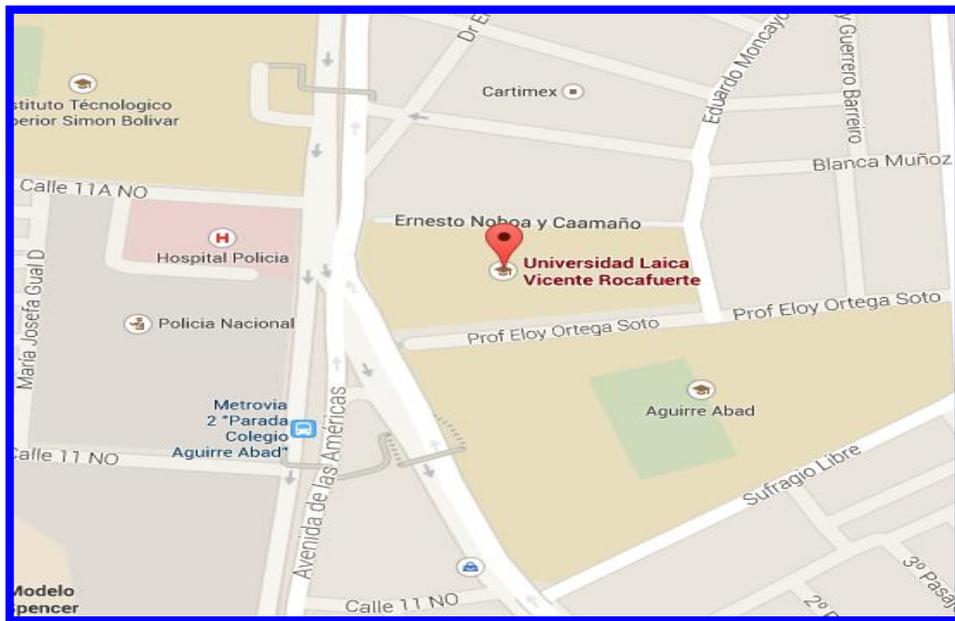


Imagen Nº 1

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera que la comunicación interna es de mucha relevancia dentro del clima organizacional de todas las instituciones modernas; por ello, es preciso decretar la efectividad en la gestión que desarrolla el Departamento de Talento Humano de una determinada organización; ya que de esto dependerá no sólo una efectiva y eficiente comunicación en dicho ámbito laboral; sino que mejorará también del desempeño de su propio personal.

En el caso particular, en el Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, se ha detectado la necesidad básica de analizar la comunicación interna y evaluar su certeza; ya que la ineficiente comunicación en dicho ámbito, provoca una deficiente relación interpersonal entre sus miembros; aparte de la falta de métodos o procedimientos que describan las funciones específicas del personal administrativo, como la inadecuada supervisión de ingreso y salida de toda la documentación; obteniéndose de aquello la toma de decisiones inapropiadas que afectan directamente el clima organizacional de la referida Institución.

Por consiguiente, lo expuesto justifica enteramente el presente trabajo de investigación, porque lejos de determinar y analizar la situación problemática, pretende contribuir al mejoramiento comunicacional y desempeño laboral del Departamento de Talento Humano de dicha entidad, a través de la propuesta, como es, la estructuración de un Manual de Funciones, que permita establecer la categoría de comunicación interna en el clima organizacional de esta institución educativa; evaluando las diversas áreas de trabajo, además de la ejecución de los cambios planteados, a fin de definir el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales existentes, beneficiándose directamente la comunidad universitaria.

1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Unidad Responsable: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Persona Responsable: Graciela Madeleyn Arana Terranova

Período de Ejecución: 2015-2016

Tema: La comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Descripción: se realizará un diagnóstico de la comunicación interna del Personal Administrativo de la Institución, a fin de mejorar el clima organizacional del Departamento de Talento Humano para que sus miembros ejecuten las funciones establecidas de manera efectiva, eficiente y eficaz, de acuerdo al manual de funciones propuesto.

1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para mejorar las competencias laborales y relaciones interpersonales de sus miembros, mediante un manual de funciones.

1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

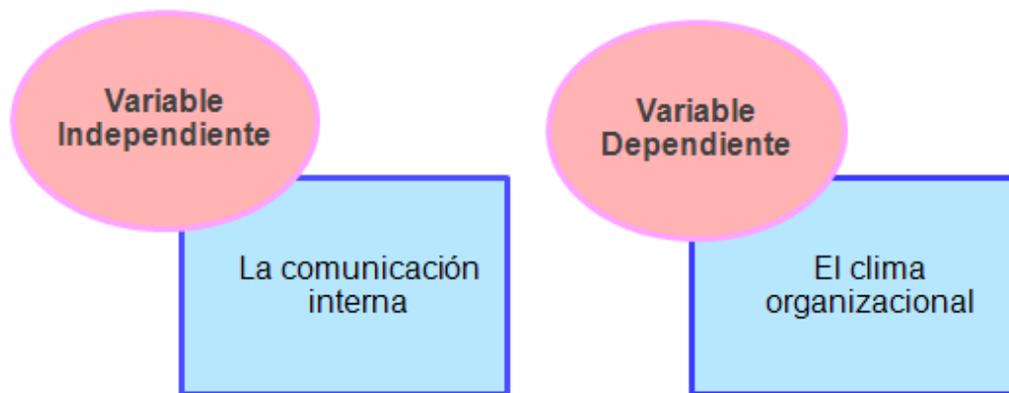
- ❖ Identificar las causas que origina la falta de comunicación en el clima organizacional de la Institución.
- ❖ Establecer los factores que influyen en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

- ❖ Estructurar un manual de funciones para desarrollar sus competencias laborales de manera efectiva, eficiente y eficaz.

1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá su límite en la información que se requerirá al personal administrativo de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y en la propia aplicación del manual de funciones de la referida institución.

1.10 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES



Cuadro Nº 1

1.11 HIPÓTESIS GENERAL

Si se aplica el Manual de funciones en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, mejorará la comunicación interna entre sus colaboradores.

1.12 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Comunicación interna

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador de la propia empresa.</p> <p>Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido.</p> <p>Las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La comunicación como base de las relaciones empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud Objetivista ○ Actitud Egocéntrica
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Humanas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso de la comunicación ○ Emisor ○ Receptor ○ Código ○ Mensaje ○ Canal ○ Retroalimentación
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redes de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formales ○ Informales
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Barreras de la Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Filtración ○ Percepción selectiva ○ Defensa ○ Lenguaje

<p>Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máximo en la etapa que se está atravesando que viene marcada por resultados un tanto inciertos a todos los niveles.</p> <p>De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y</p>	<p>➤ Comunicación en las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ámbito de la información ○ Ámbito de la divulgación ○ Ámbito de formación y socialización ○ Ámbito de participación
	<p>➤ Modelos de la Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación como un proceso ○ Punto de vista semiótico
	<p>➤ Teoría de la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ David Berlo ○ Dwight Lasswell
	<p>➤ Responsabilidades de la comunicación corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategia- imagen-identidad ○ Empresa tras la cámara ○ Quién debe hacer

estratégicos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación Organizacional como herramienta de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Herramientas para manejar la comunicación y solucionar problemas ○ Consecuencias de la mala comunicación al interior de la empresa
---------------------------------	--	---

Tabla Nº 1

Variable Dependiente: Clima organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima Organizacional ➤ Componente 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambiente físico ○ Características estructurales ○ Ambiente social ○ Características personales ○ Comportamiento organizacional ○ Antecedentes de la administración en el clima laboral

<p>Implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.</p>	<p>➤ El ambiente laboral y el clima laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La cultura ○ La familia ○ El ambiente laboral ○ El clima laboral
	<p>➤ Clases de Clima laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Autoritario explotador ○ Autoritario Paternalista ○ Participativo Consultivo ○ Participativo en grupo
	<p>➤ Ambiente laboral en las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ El general ○ El operativo ○ El interno:
	<p>➤ Los problemas de la empresa, la comunicación y el conflicto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud Pasiva ○ Actitud Activa
	<p>➤ Etapas del proceso de conflicto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oposición o incompatibilidad potencial ○ Cognición y personalización ○ Intenciones ○ Comportamiento ○ Resultados: Funcionales y Disfuncionales

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 factores del conflicto según Edgard de Bono 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Miedo ○ Fuerza ○ Justicia ○ Fondos
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herramientas para solucionar problemas o conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevista formales ○ Círculo de calidad ○ Diagrama de Pareto ○ Diagrama de Ishikawa ○ Diagrama del flujo ○ Hoja de registro ○ Lluvia de ideas ○ Matriz de relación ○ Diagrama de comportamiento ○ Diagrama de Gantt ○ Listas checables
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo de gestión de las comunicaciones internas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El vínculo, afectivo ○ El orgullo ○ La identidad

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación organizacional como herramienta de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generalidades
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La adaptación externa ○ La integración interna
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productividad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generalidades ○ Alta dirección y liderazgo ○ Socialización de la Cultura y del conocimiento organizacional

Tabla Nº 2

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES REFERENTES

En la biblioteca de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, se encontraron algunos trabajos de investigación que refieren a los siguientes temas como:

- ✚ 2007 Vaca Mora, Alexandra María; Vicuña Vicuña, Marianita de Jesús.- Mejoramiento del Desempeño Laboral de la Secretaria Ejecutiva. Dir.- Rosa Hinojosa.
- ✚ 2007 Cárdenas Quinde, Tatiana del Rocío; Yagual Guerrero, Verónica Marielisa.- Relaciones Humanas en las Empresas Contemporáneas. Dir.- Isabel Carvajal.
- ✚ 2015 Proaño García, Vilma Jackeline; Mora Bravo, Gloria Elizabeth.- La planificación estratégica y su incidencia en el clima laboral de la empresa de transporte escolar y personal unidades guayaquileñas S.A. (U. G. S. A.) de la ciudad de Guayaquil.- Tutor: Erazo de Falconí, Judith.
- ✚ 2015 Salmerón Lara, Alexandra; Arias Livisaca, Glenda.- Influencia del clima organizacional en el rendimiento laboral del área de subgerencia de ingeniería y construcciones, zonas sur de Transelectric.

Cabe señalar que los mencionados proyectos, no aportan mayormente a la presente investigación, porque tiene un enfoque diferente.

2.2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.2.1 La comunicación como base de las relaciones empresariales

Inicialmente se debe entender a la comunicación como “oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí, donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones”.

La comunicación se la puede definir como “un fenómeno social de intercambio de mensajes, o bien, un proceso de transmisión de mensajes con vistas a lograr una respuesta a un cambio de actitudes”.¹ Y en el aspecto empresarial se la define como “el flujo de mensajes dentro una red de relaciones interdependientes”.² La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feed-back) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.³

CUERVO, M (2011). El mundo globalizado en todos los ámbitos por los avances tecnológicos, genera escenarios en permanente transformación y muy especialmente en el campo de las comunicaciones. Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese entramado de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en la estructura organizacional. Encontrar el hilo conductor de ese flujo,

¹ Torre, Francisco de la, Relaciones humanas en el ámbito laboral, Editorial Trillas, Trillas, 1998, P. 101

² Goldhaber, Gerald, Comunicación organizacional, Editorial Diana, México, 1984, P. 23

³ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/56/indoor.htm, P.1, GestioPolis.com Ltda., Comunicación indoor

darle un orden y sentido, traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico.

La planificación tiene una importancia primordial cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un plan de comunicación interna que cumpla con eficacia los objetivos organizacionales. La comunicación interna como área de intervención es normalmente asociada al ámbito público y privado.

REYES, J (2012). Las comunicaciones internas sirven para alinear, comprometer e integrar:

- **Alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional;**
- **Comprometer, implica que los colaboradores valoren lo que la Institución hace por ellos y sus familias; e**
- **Integrar, quiere decir “ayudar a las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente”.**

El gran desafío de los equipos de comunicaciones internas es contribuir a desarrollar organizaciones más efectivas. Para conseguirlo, estos equipos deben mantener un equilibrio sano y dinámico entre la comunicación que hacen, para fortalecer los vínculos entre colaboradores y organización.

La comunicación es parte importante de una empresa ya sea esta educativa o de otra índole para que ella surja, a esto se le puede llamar las habilidades sociales que debe manejar el Departamento de Talento humano.

En las relaciones con los seres humanos en la vida cotidiana, se suele tomar en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con las cuales se pone en contacto. Esto es porque cada ser humano se manifiesta exteriormente por una serie de formas expresivas.

Estas formas expresivas, que constituyen las modalidades individuales, pueden ser de diversa índole: gestos, mímica, reflexiones de la voz, actitud corporal, forma de caminar, entre otras. Todas estas modalidades pueden agruparse en dos grandes categorías, de acuerdo con la actitud que adopta el sujeto con respecto a sus semejantes y con la vida.

- **Actitud Objetivista**

Es la adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. El individuo se da al mundo, o como dice Kunkel, “cuando hace algo lo lleva a cabo por el interés en la cosa misma”. Trata de servir y no solamente de ser servido.

- **Actitud Egocéntrica**

Es un servicio al yo, es decir, al sujeto. El individuo egocéntrico, trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos sus pensamientos giran en torno de sí mismo.

Por tal motivo todas estas manifestaciones exteriores, actitudes y modalidades pueden, corresponder o no a la verdadera estructura de la personalidad; es decir, que existe la posibilidad de que sean fingidas. Por

esto más de una vez existe equivocación en la vida diaria al juzgar a las personas por las simples apariencias.⁴

2.2.1.1 Relaciones Humanas

Esta comunicación debe hacerse en base a una mutua credibilidad y con un lenguaje en común, de forma que sea entendible tanto por el emisor como por el receptor. “Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas, es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo”⁵

“Téngase presente que la única forma de relacionarse los seres humanos entre sí es a través de la comunicación y que, por tanto, no pueden existir buenas relaciones si no existen buenas comunicaciones”.⁶ En otras palabras, quiere decir que en cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Para ello, será necesario plantear seguidamente, en qué consiste y cómo se desarrolla el proceso comunicativo.

2.2.1.2 Proceso de la comunicación

El proceso de comunicación se define según el modelo Shannon - Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer, el cual introdujo los

⁴ Cfr. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/relacioneshumanas1.htm, P.1, Marti, Bruno, Relaciones Humanas

⁵ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/56/indoor.htm, P.1, GestioPolis.com Ltda., Comunicación indoor

⁶ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/relacioneshumanas1.htm, P.1, Palacini, Guillermo, Relaciones humanas

conceptos de cantidad de información, fuente, canal, ruido y retroalimentación que se lo explica en el siguiente cuadro:



Cuadro Nº 2

Por lo tanto cabe señalar que toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamicen los procesos y que a nivel interno alienten la entidad y la proyecten hacia su área de influencia. En este sentido, se conoce que:

“Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”.

Según la cita, el autor se refiere a como las empresas deben construir la imagen de ella a través de la comunicación interna y externa. Sin embargo, hay que resaltar que el proceso de la comunicación en la sociedad, realiza cuatro funciones que son las que se mencionan seguidamente:

- a.** Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen;
- b.** Correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno;
- c.** Transmisión del legado social y
- d.** Entretenimiento.

Por otro lado, bien vale destacar que si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas, lo propio se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- a)** La Codificación se realizó con descuido.
- b)** Selección limitada de símbolos.
- c)** Confusión en el contexto del mensaje.
- d)** Selección de un canal inapropiado.
- e)** Nivel de ruido alto.
- f)** Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- g)** Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos los factores antes mencionados, pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la percibida por el emisor, causando rumores o conflictos internos en la organización. Por consiguiente, para que exista un adecuado flujo en la comunicación, habrá que considerar varias direcciones de la misma en la organización, las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

VERTICAL	DESCENDENTE	<p>Es la comunicación que fluye de un nivel de grupo u organización a un nivel más bajo.</p> 
VERTICAL	ASCENDENTE	<p>Esta comunicación fluye en forma apuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia.</p> 
HORIZONTAL	LATERAL	<p>o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información.</p> 

Imagen Nº 2

En cuanto a las **redes de la comunicación**, definen los canales por los cuales fluye la información. Precisamente a continuación, se detallan los canales propios de una organización, los que pueden ser de manera clara y concisa:

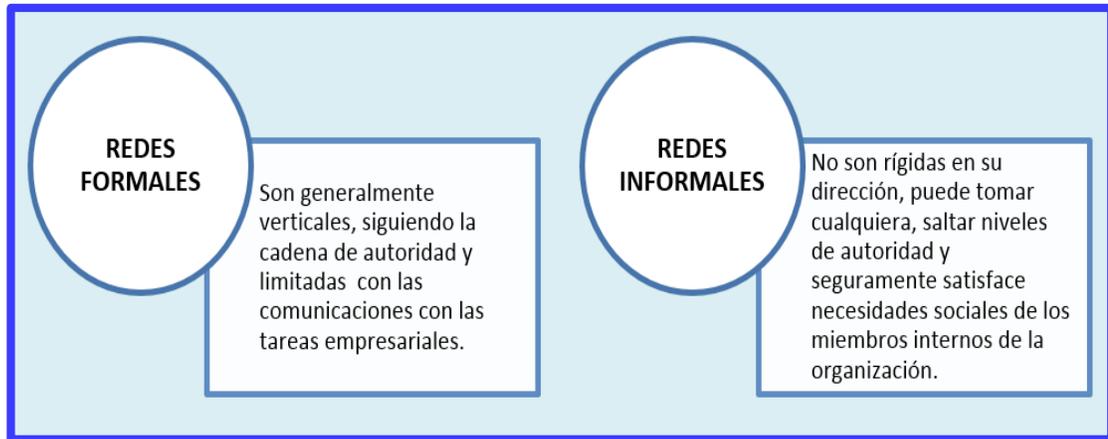


Imagen Nº 3

Las redes informales de la información se caracterizan, porque pueden correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, la que no es controlada por la gerencia; pero si es percibida por los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas de la gerencia a través de las redes formales. Estos rumores y chismes en algún caso perjudican a la empresa en el accionar del día a día.

Los rumores según se conoce, emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para el hombre, donde existe el equívoco y en condiciones que crean reparo; por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Frente a lo mencionado, es importante deducir que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, el cual muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad.

Por otro lado, también hay que señalar que existen **barreras para una comunicación eficaz** dentro de la organización, como se lo puede observar en el siguiente esquema:

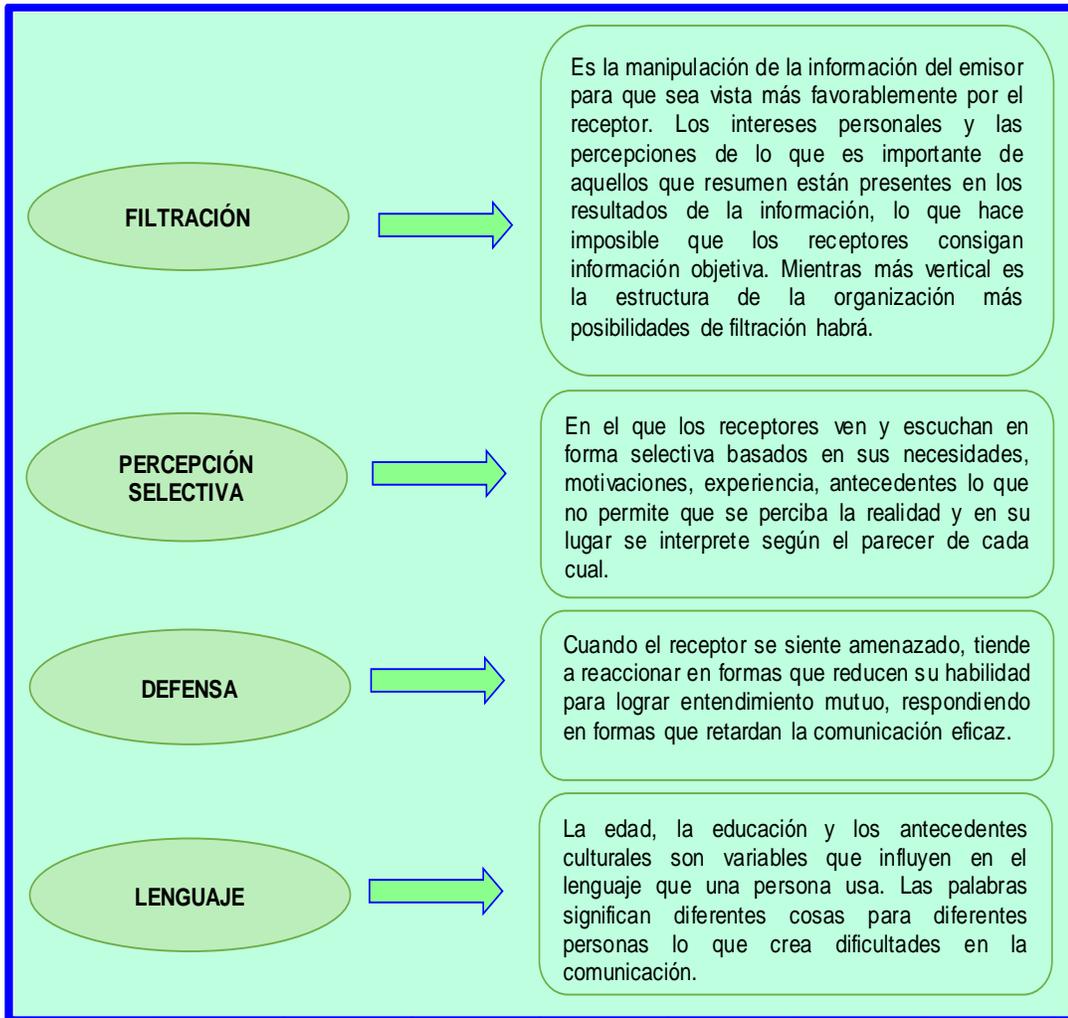


Imagen Nº 4

Es imprescindible acotar, que todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión y se desarrolla a través de la comunicación; por tanto esta y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización.

Sin embargo, se conoce que una organización es producto de la unión de varias dimensiones como son: los objetivos, los mecanismos organizativos y

lo económico. Por ello, se dice que la comunicación atraviesa transversalmente a la institución en todas sus dimensiones; a raíz de este aspecto, es posible reconocer diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones, las mismas que se detallan de manera resumida en el siguiente cuadro:⁷

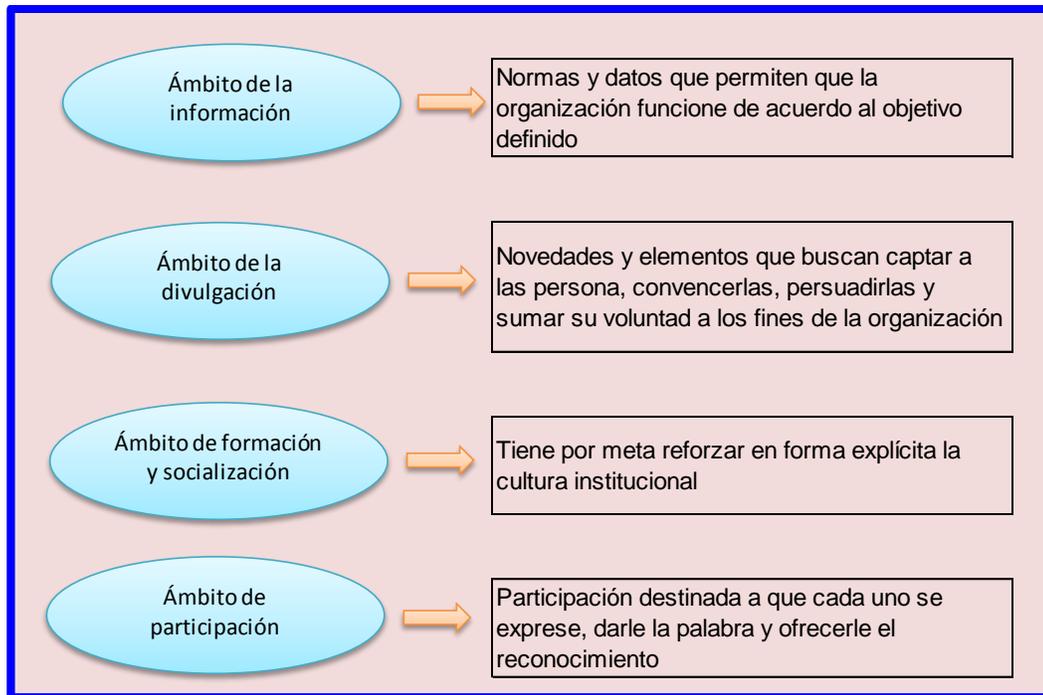


Imagen Nº 5

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Seguidamente, se procederá a explicar los modelos de comunicación que pueden darse en cualquier organización, dada la importancia de su intencionalidad.

2.2.1.3 Modelos de la Comunicación

Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación que se los puede observar en el siguiente cuadro de manera más detallada:

⁷ Cfr. www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml, P.1, Fuenmayor, Katiuska, La comunicación organizacional: Rumbo al liderazgo



Comunicación como proceso

Se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.



Punto de vista Semiótico

Contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Esta tendencia, que parte de la semiótica (ciencia de los signos y los significados), asume que la comunicación es la producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido lógico, para poner en común determinados conceptos y así lograr objetivos compartidos.

Imagen Nº 6

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Entre los modelos de comunicación más estudiados están el de “David Berlo y Harold Dwight Lasswell, los mismos que se explican a continuación, considerando sus propias características:

a) Teoría de la comunicación de David Berlo:

La comunicación es un valor de interlocución, de poder, de influencia, de control... La eficacia o ‘fidelidad’ de la comunicación no obstante, está sujeta a estrategias y no produce resultados ciertos; sino que puede sujetarse al fracaso generalmente por incompatibilidad entre el propósito de quien emite y la disposición de quien recibe.

La eficacia radica en buena medida, eliminar, en un sentido amplio del término los ruidos que pueden distorsionar el propósito comunicacional; por lo que dicha teoría afirma, que para lograr una comunicación eficaz hay que eliminar los “ruidos”, que de alguna manera distorsionen el proceso de la transmisión y recepción de mensajes; ya que el ruido constituye cualquier factor que perturbe, confunda la comunicación o interfiera de alguna u otra forma.

Tomando en consideración lo antes mencionado, es necesario que este proceso comunicacional sea eliminado en el ámbito laboral de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte; toda vez que es el lugar donde se lleva a cabo la presente investigación, y se aspira mejorar precisamente las relaciones interpersonales en el departamento de Talento Humano de la Institución, para que a partir de ahí, prevalezca una verdadera comunicación asertiva que repercuta en beneficio de toda la comunidad universitaria.

b) Teoría de la comunicación de Dwight Lasswell:

Toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas, siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad.

Hablar de comunicación implica también considerar las propias responsabilidades que se manejan en la comunicación corporativa, el cual se abordará a continuación:⁸

2.2.1.4 Responsabilidades de la comunicación corporativa

⁸ Cfr. www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm, P.1, Nieves Cruz, Felipe, Conceptos de comunicación

“Las empresas asignan cada vez más importancia a la comunicación, ya que permite mantener el rumbo de actividad donde trabaja un grupo de personas, crear conocimiento y valor a las marcas, o bien corregir los errores que se hayan producido.

En este sentido, la responsabilidad de la comunicación recae sobre el comunicador, puesto que es quien debe tener claro qué desea transmitir, cómo y a quiénes. Por ello es importante que los mensajes construidos y emitidos por la empresa, requieran de una adecuada transmisión de la identidad que se desea proyectar a los distintos públicos que la rodean.

La comunicación que emite la empresa sobre aspectos de su identidad, se denomina comunicación corporativa, la cual se debe encontrar previamente planificada para así evitar mensajes incongruentes que distorsionen la imagen de la empresa”.⁹

Según Cees B.M. Van Riel, “la comunicación corporativa eficiente se obtiene con el fortalecimiento de la identidad corporativa (personalidad de la empresa) y esto es lo que garantiza una imagen inmejorable en los públicos objetivo. La integración de todas las formas de comunicación empleadas por la organización es, por lo tanto, una de las herramientas responsables de dar coherencia y énfasis a la identidad corporativa”.

En este orden de ideas, se coordina tres formas de comunicación que se presenta a continuación para favorecer a la claridad del concepto:

Picón Medina (2001) en un artículo intitulado El comportamiento y el cambio en las organizaciones educativas: vías para una investigación educacional crítica describe y discute la “Tecnología Social de

⁹ www.gestipolis.com/Canales4/mkt/imamerca.htm, P. I, Domínguez, José Ignacio, Mercadeo de la imagen I: En busca de la singularidad perdida

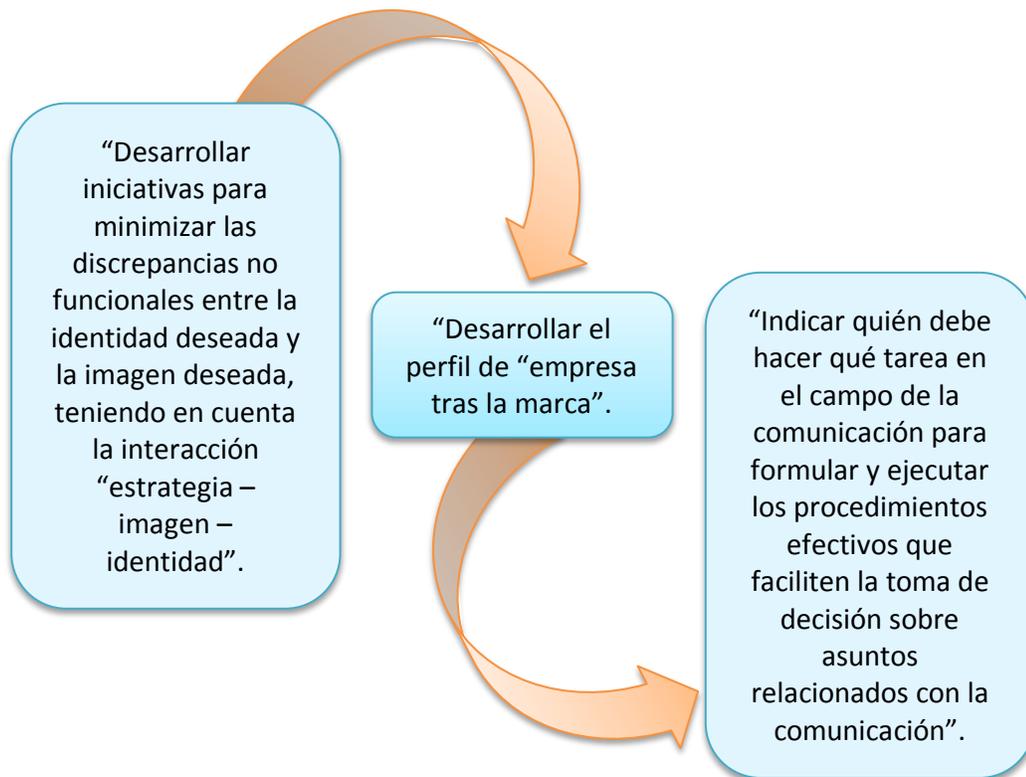
Mediación” que se construye en el proceso de interacción universidad – escuela. Presenta cómo han venido integrándose los componentes del proyecto para configurar un tipo de investigación educativa crítica que persigue promover cambios en la cultura de escuelas básicas específicas y teorizar sobre el cambio como aprendizaje organizacional. Lo referido, puede apreciarse en siguiente cuadro:



Cuadro Nº 3

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Resaltando el tema de las Responsabilidades de la comunicación corporativa, a continuación se presenta en un esquema, a fin de considerar apropiadamente el tema:



Cuadro Nº 4

En este sentido, es posible determinar que la comunicación constituye un soporte indispensable en la realización de los elementos básicos de una organización; para lo cual hay que considerar: la toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de los resultados; lo que va a contribuir a la satisfacción personal de sus colaboradores.

Con criterio más amplio, a continuación se presenta en un organizador gráfico, las responsabilidades de la comunicación corporativa, dada la importancia del tema, dentro de toda organización:

"Estrategia-imagen-identidad"

Las organizaciones han manifestado tener seguridad de que hay una total concordancia entre lo que desean reflejar y lo que efectivamente reflejan, asimismo, aseguran que este resultado se da gracias a las alianzas estratégicas como mecanismo de respaldo y prestigio.

"Empresa tras la cámara"

Aunque las empresas tienden a reunir todos sus productos y servicios bajo un mismo nombre, sólo dos de las cuatro entrevistadas coincidieron en que realizan campañas que resaltan su responsabilidad social y presentan la empresa como grupo de seres humanos. Éstas son las empresas que más tiempo llevan en el mercado y que a pesar de tener una imagen sólida, están interesados en mantenerla.

"Quién debe hacer"

Pocas empresas cuentan con políticas de comunicación establecidas, de hecho, no cuentan con Comunicadores como líderes de las decisiones que tienen que ver con las relaciones externas e incluso, internas.

Cuadro Nº 5

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Aunque éstas tres formas de comunicación contribuyen notablemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la diferencia es que la organizativa o institucional mediante las Relaciones Públicas crea mensajes que persuaden indirectamente a través de ideas corporativas, mientras que la de Marketing se apoya en la publicidad y la promoción que persuaden directamente. Como se conoce en toda organización o empresa, debe generarse una comunicación eficaz; por ello seguidamente, se procederá a explicar dicha temática.¹⁰

¹⁰ Cfr. Van Riel, Cees, Comunicación Corporativa, Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997, PP.1 - 28

2.2.1.5 Generación de comunicación eficaz

La creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz dependen de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos.

Para lograr una comunicación eficaz, se recomienda recurrir a programas de comunicación que puedan responder a las necesidades reales. Para lo cual es fundamental hacer una adecuada selección de los medios utilizados para transmitir la información, así como asegurar la existencia de mecanismos para el control, determinando claramente las responsabilidades en el proceso de la comunicación.

Los miembros que participan en un proceso de comunicación deben expresarse por medio de los distintos programas, procesos de comunicación, o también a través de programas de consultas, políticas de puertas abiertas, etc.

La eficiencia de la comunicación se puede evaluar conforme a los efectos esperados. La probabilidad de que el mensaje transmitido haya sido interpretado exactamente como lo hubiera deseado el emisor, constituye una hazaña, ya que en cualquiera de las etapas del proceso de comunicación pueden presentarse numerosas interferencias y limitar la comprensión del mensaje.

Lo indicado, es lo que se conoce como barreras de comunicación. Por eso, es muy importante tener en cuenta que “para lograr una comunicación eficaz se requiere de capacidad de la fuente en la formulación estratégica de sus objetivos (definición de qué y a quién se quiere comunicar); codificación adecuada (valores narrativos, retóricos, etc.); elección del canal más eficaz en función del mensaje y del receptor final, siempre con el fin de transmitir

seguridad, confianza y credibilidad, que aparecen como valores asociados a la fidelidad”.¹¹

Sin embargo, es preciso señalar a continuación, las diversas herramientas que existen para el buen manejo de la comunicación y solucionar problemas si se presentaren.

2.2.1.6 Herramientas para manejar la comunicación y solucionar problemas

“El empowerment es uno de conceptos de gestión más robustos que se pueden implementar en una empresa; en sí mismo es una nueva forma de gestionar a las personas y los recursos de forma eficiente a través de un proceso integrador donde prima el desarrollo del subalterno, la comunicación la autonomía y el desarrollo del compromiso como clave para generar mayor productividad”.¹²

En las organizaciones las personas que trabajan en ellas, disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas; por lo que seguidamente se presenta un cuadro con la lista de dichos medios dada la importancia del tema y/ o utilización:

¹¹ www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm, P.1, Nieves Cruz, Felipe, Conceptos de comunicación

¹² www.tblgroup.com, P.1, TBL The Bottom Line, Empowerment & gestión eficiente de recursos

<p>Revista o periódico institucional</p>	<p>El gran desafío es elaborar un contenido que cubra los intereses de todos los destinatarios elaborando un mensaje unificado y coherente con la imagen institucional. Una revista o periódico al servicio de la organización permite que funcione como disparador de conductas organizacionales que apunten al sentido de pertenencia y a la motivación del personal.¹³</p>
<p>Cuadro de mando integral</p>	<p>Permite a los trabajadores estar informados día a día y en tiempo real acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.¹⁴</p>
<p>Programación Neurolingüística</p>	<p>Es un modelo que estudia la forma en que los seres humanos percibimos, representamos y comunicamos nuestras experiencias, ayuda a enfrentar los problemas de forma eficiente.¹⁵</p>
<p>Reuniones formales</p>	<p>Lo importante es que los aspectos a tratar estén detallados en una agenda y son juntas administrativas de trabajo.</p>
<p>Presentaciones personales</p>	<p>Permite que la audiencia haga preguntas en ese momento.</p>
<p>Informes</p>	<p>Fáciles de hacer. Muy impersonales y corren el riesgo de ser mal interpretados si no están suficientemente claros.</p>
	<p>Lo bueno es que todo el mundo se entera a la</p>

¹³ Cfr. www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/revista.htm, P.1, Mazzola, Carina, Herramientas para mejorar la revista institucional

¹⁴ Cfr. Kaplan, R.S; Norton, D.P., El Cuadro de Mando Integral: The Balance Score Card, Barcelona, Gestión 2000, 1997, PP. 143 - 145

¹⁵ Cfr. www.tblgroup.com, P.1, TBL The Bottom Line, Negociación entre clientes internos & resolución de conflictos: Con aplicaciones de programación neurolingüística PNL

Juntas	vez, pero se debe buscar el lugar adecuado.
Video o video conferencia	Es una forma semipersonal que permite involucrar más al personal, pero resulta cara su producción.
Correos electrónicos	En caso de que no exista intranet. Son baratos, modernos y con la ventaja de poder enviarlos a varias personas al mismo tiempo. Pero hay que tener cuidado de que no se pierdan los mensajes importantes entre todos los demás. ¹⁶
Intranet	Es una red de información corporativa privada que representa una poderosa herramienta que se ha convertido en una muy frecuentada y eficaz vía para la difusión de información y servicios en la empresa, al igual que para la integración y unidad de mensajes. ¹⁷
Hojas o boletines informativos	Sirven para informar e instruir a sus empleados y pueden entregarse a los empleados o colocarse en los tableros de anuncios de la empresa.
Memoria Anual	Sirve para proporcionar información sobre la empresa a una multiplicidad de públicos internos.

¹⁶ Cfr. www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/mecomun.htm, P.1, Escat Cortés, María, El método más adecuado para comunicar información

¹⁷ Cfr. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm, P.1, Tacoronte, Arturo, Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional

Carteleras o tabloneros	Sirven para poner cualquier tipo de información, ya que todo lo que se anuncie en estos recibirá atención y probablemente se convierta en tema de conversación en el trabajo.
Folleto informativo	Describen los objetivos, políticas y funciones de una organización.
Manual de normas internas	Incluyen afirmaciones respecto de la política de la empresa, información estadística y listados de datos significativos sobre la organización que los publica y su ámbito de operación. ¹⁸
Página web	Sección exclusiva interna en la página web de la empresa con clave de acceso al público interno.
Dossier de prensa	Es aconsejable, siempre que sea posible, hacer extensivo a los empleados porque así se sentirán más identificados con su empresa e importantes de ver cómo se les informa al mismo tiempo. ¹⁹
Memorándum o carta	Por correo electrónico tienen muchos objetivos y adoptan diversas formas pero también se lo puede hacer personalmente. Sirven para que el receptor tenga que volver a ponerse en contacto con el emisor haciéndole una pregunta que tenga que contestar.

¹⁸ Cfr. Agee, Warren; Ault, Phillip; Cameron, Glen; Wilcox, Dennis; Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas; Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2001, PP. 340, 520 - 525

¹⁹ Cfr. Barquero Cabrero, José Daniel, Comunicación y Relaciones Públicas: De los orígenes históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 2002, PP. 86 - 89

Discurso interno	Utiliza un lenguaje conciso y tiene objetivos claramente definidos. Sirve para informar a una audiencia grande que son los trabajadores.
Postura o libro blanco	Son documentos largos y bien documentados que muestran los hechos y supuestos que han llevado a sugerir que la organización adopte determinada postura. ²⁰
Teléfono abierto	Sirve para recolectar comentarios u opiniones del personal interno.
Teleconferencia	Envío de una señal en vivo a un lugar distante, con interacción de dos vías.
Audiovisuales	Mediante el uso de transparencias, acetatos, video, audio, imágenes generadas por computadora y simulaciones virtuales.
Buzón de sugerencias	Sirve para recolectar opiniones de los trabajadores de la empresa.
Entrevistas formales e informales	Sirven para motivar a los trabajadores, tomar decisiones, informar sobre algún tema particular de la empresa.
Reuniones o evento informales	Son reuniones planeadas para motivar y a la vez informar sobre asuntos de trabajo para toda la organización o grupos de ella.
Mensajes adjuntos	Son mensajes adicionales a la información que recibe el trabajador.
Artículos promocionales	Son artículos promocionales u obsequios que se otorgan a todos los trabajadores con

²⁰ Cfr. Seitel, Fraser, Teoría y práctica de las Relaciones Públicas, Editorial Prentice Hall, 8va. Edición, Madrid, 2002, PP. 300 - 305

	mensajes inscritos.
Recorridos por las instalaciones	Sirven para enseñar las instalaciones de la empresa, principalmente para el personal nuevo o para conocer nuevos cambios de la empresa.
Pruebas psicológicas	Sirve como medio ascendente de comunicación, del trabajador más bajo hasta el más alto de la empresa.
Encuestas internas	Sirven como investigación sobre comunicación, clima laboral, necesidades y demás temas que se quiere indagar.
Coaching	Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos, predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. ²¹

Tabla Nº 3

Como se aprecia, la comunicación y el comportamiento de las personas se encuentra relacionada + a través de la información. Pues en la actividad comunicativa las personas reciben datos del contexto, los procesan e interpretan; lo propio, ayuda a la regularización de los procesos comunicativos; y precisamente la información, es el resultado del proceso de comunicación; ya que cuanto más claro, detallado y preciso sea, mayor será la capacidad de posesionarse ante fenómenos más complejos.

2.2.1.7 Consecuencias de la mala comunicación al interior de la empresa

²¹ Cfr. www.tblgroup.com, P.1, TBL The Bottom Line, Coaching en la Práctica

La existencia de comunicación interna de carácter informal no es una patología organizacional, sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente. Gestionar la comunicación interna requiere tener un conocimiento detallado de la “temperatura organizacional”. La comunicación pone en evidencia el funcionamiento de los procesos organizacionales, su eficiencia, el grado de compromiso de los miembros de la empresa, etc.

En períodos de crisis como el actual, se incrementa la circulación del rumor sobre todo, por la falta de definición y la incertidumbre con la cual hay que lidiar cotidianamente. El rumor actualiza preconceptos y prejuicios que funcionan en la organización. Por lo tanto, si no se brinda la información necesaria para la gestión cotidiana, esta omisión es reemplazada por las creencias y prejuicios que estén en funcionamiento.

Se sabe, que los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no; situación que podrá comprobarse con el tiempo. La experiencia indica que si no hay un manejo adecuado del rumor, este se transforma en verdadero, independientemente de su origen. El feedback con los empleados posibilita el intercambio de expectativas, intereses y capacidades. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa.²² Por eso, “una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre”.²³

²² Cfr. www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/rumor.htm, P.1, Steinberg, Lorena, El rumor: ¿Patología u oportunidad?

²³ www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion1.htm, P. 2, Formanchuk, Alejandro Ezequiel, Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global

Sin embargo, es necesario resaltar que en la comunicación interna se dan tres grandes problemas o consecuencias las mismas que se detallan seguidamente:

- a)** No estar dirigiéndose a todo su público interno, o, por lo menos, no de manera que puedan ser comprendidos. La comunicación efectiva entre las partes, es prácticamente imposible si cada una está pendiente de la actitud de los demás.
- b)** Aunque se hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche. Existe mucha frecuencia en que las personas parecen no prestar atención a lo que se dice en la organización y el no escuchar lo que dicen los miembros de la organización; entonces así, no habrá comunicación.
- c)** La presencia de los malentendidos, lo que el uno dice, puede ser malinterpretado por el otro. Aun cuando las personas están en la misma habitación, la comunicación del uno al otro, puede parecer como el envío de señales de humo cuando hace mucho viento.

Cuando las partes hablan idiomas diferentes, la posibilidad de malas interpretaciones se multiplica.²⁴ Se puede afirmar entonces, que la comunicación no es un hecho, en el sentido de que se trata de algo simple; sino que es un proceso complejo, que posee varias etapas o pasos.

A la gente se la conduce mediante el lenguaje; pero es sabido que muchas palabras tienen diferente significado, lo que trae como consecuencia interpretaciones equivocadas. Los técnicos poseen y utilizan un vocabulario preciso que el ego no comprende. La mayor dificultad que se presenta en una empresa radica, en el problema de la comunicación mediante el

²⁴ Cfr. www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/sincomnoneg.htm, P.1, Fisher, Roger; Patton, Bruce; Ury, William; Sin comunicación no hay negociación

lenguaje, para establecer una perfecta coordinación entre los diferentes niveles de la línea vertical y las funciones especiales de la línea horizontal.

En lo que respecta a la comunicación entre los niveles de la línea vertical cuando se efectúa de arriba hacia abajo, es directa, y la orden puede pasar de uno y otro nivel, sin mayor tropiezo ni deformación; porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos o propósitos bien determinados.

En cambio, las comunicaciones que van hacia arriba, se relacionan con los estados emocionales, los sentimientos, las preocupaciones y reclamaciones del personal que no pueden ser observados directamente y que, al subir de escalón en escalón, suelen llegar deformadas y falseadas.

En resumen, el tema de las comunicaciones y su perfecto funcionamiento, sin obstáculos e interferencias, es uno de los problemas humanos fundamentales de las grandes organizaciones industriales y comerciales. Sin embargo, es importante analizar cuál es el verdadero ambiente laboral que se dan en las organizaciones, el mismo que a continuación se explica:²⁵

2.2.2 Clima organizacional

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

²⁵ Cfr. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/relacioneshumanas1.htm, P.1, Marti, Bruno, Relaciones Humanas

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Respecto al **clima organizacional**, Frederick

Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, p.321), comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica

característica de cada organización. Menciona que el clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

Según el autor el clima organizacional debe estar posesionado en cada empresa y tener una atmosfera saludable para que sus empleados respondan a las necesidades de la institución esta empresa puede tener diferentes clima organizacional pero los participantes deben de trabajar de acuerdo a este.

2.2.2.1 Antecedentes de la administración en el clima laboral

Hay relaciones humanas desde que hay seres humanos, es decir desde el comienzo de la vida humana; los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente, primero para poder sobrevivir y más luego con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad. Para vivir en sociedad, debían hacerse entender para lograr interacción entre ellos y realizar fines comunes, ya que un hombre totalmente aislado no sería posible porque necesita la ayuda de otro para su desarrollo y subsistencia.

La integración de éstos, conlleva a formar grupos que marcan sus normas que regulan la mayoría de las conductas específicas de cada grupo social; pero la existencia de desacuerdos en los grupos, daba como resultado una desfavorable relación que producía un malestar en el ambiente. Todos los días y a toda hora, se viven relaciones humanas; y en el aspecto

empresarial también; un desacuerdo con alguna acción o política dentro de la organización, también se refleja incomodidad en el ambiente; por eso aparece la necesidad de estudiar y comprender los factores que influyen en las relaciones laborales para convivir en armonía y lograr el buen desenvolvimiento del clima laboral.

El mundo de los negocios se desenvuelve cada vez más rápidamente, el cambio mismo se enfrenta a novedades y presiones. El fin de milenio ha puesto sobre las organizaciones, retos constantes en los cuales el punto central es el ser humano, porque como dicen Kaplan y Norton: “los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente”.

Actualmente los retos requieren calidad del servicio en todas las áreas empresariales; la historia de la Administración es un contenido que ayuda a conocer y entender la manera que ha ido evolucionando la relación factor humano – empresa, relacionando con el tema ambiente laboral.

Se remonta a la antigüedad con los métodos organizativos de la iglesia y la milicia, pero es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dado el aparecimiento de la revolución industrial, donde el trabajo manual fue remplazado por la industria y manufactura de maquinaria. Aparecen los científicos Frederick Taylor (padre de la administración científica), Henry Fayol (padre de la administración general) y Weber (padre de la teoría de la burocracia) orientados a favorecer las estructuras piramidales. Hay poca interacción entre los miembros de la empresa por causa de procesos de comunicación vertical, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglamentos y motivación de empleados mediante recompensas materiales; es decir se

estudia a la empresa como sistema cerrado sin conexión con su ambiente exterior.²⁶

Posteriormente, aparecen otros científicos que no están de acuerdo con ese punto de vista como: Douglas McGregor (propone las teorías X e Y), Elton Mayo (se basa en la conducta de las personas en el trabajo), Chris Argyris (quien considera que el individuo típico está frustrado en la empresa, porque no se le permite desarrollar el uso de sus habilidades) y Rensis Likert (sugiere que los estilos de administración de la empresa deben constar dos sistemas: autoritario y participativo); todos ellos, tienen un enfoque relacionado estrechamente con el interés de la alta gerencia sobre las necesidades e ideas del recurso humano interno.²⁷

Así también se resalta los trabajos publicados entre 1950 y 1968, por el alemán Ludwig von Bertalanffy (estudia a la organización como sistema abierto); orientado a la composición de áreas funcionales de la organización interrelacionados de forma dinámica.²⁸

Finalmente, surge Fiedler (expresa que los factores externos son los que condicionan las características organizacionales); toda organización debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra y por eso no existe un modelo organizacional. Por tal motivo, hoy en día se afirma, que ésta teoría marca una nueva pauta en la teoría general de la Administración.

²⁶ Cfr. www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml; P.1, Ortiz, José Alberto, Historia de la Administración

²⁷ Cfr. www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/humanore.htm; P.1, Rodríguez Ebrard, Luz Angélica, Las aportaciones teóricas del humanorelacionismo y la trascendencia en la prácticas y políticas administrativas

²⁸ Cfr. http://es.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy; P.1, Wikipedia, La enciclopedia libre, Ludwig von Bertalanffy

Como se puede observar, el camino que han recorrido las organizaciones ha sido largo; en la actualidad las grandes empresas de negocios permiten un mejor ambiente, una comunicación abierta con más calidad de servicio y sobre todo, decisiones adecuadas y convenientes.

Para la década de los años 90, las organizaciones aplican un enfoque de cambio estratégico; en el cual se promueven las filosofías de calidad, se enfocan a la educación, se produce también material de apoyo que fomentan calidad, educación y comunicación más abierta; sobre todo se tienen técnicas y mecanismos de soporte en comunicación (para que los contenidos sean más efectivos y comprensibles), de fortalecimiento al personal y de desarrollo organizacional.

Otro aspecto para considerar la importancia que se le da del factor humano en la empresa, es conocer el avance moderno de las Relaciones Públicas. En este sentido se aprecia, que un gran avance para las Relaciones Públicas Latinoamericanas, se destaca la creación de la Confederación Iberoamericana de Relaciones Públicas en el año de 1984 como consecuencia de un acuerdo celebrado por un organismo mexicano con el Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.²⁹

Conviene resaltar que, con la ayuda de las Relaciones Públicas, se ha desarrollado la importancia de insertar a las organizaciones dentro de la comunidad, formándose y creciendo con la ayuda de sus públicos internos como externos; cumpliendo objetivos y procedimientos, a fin de crear vinculaciones provechosas mediante la concordancia de sus respectivos intereses. Una definición más enfocada al concepto de Relaciones Públicas es la otorgada por la Internacional Public Relations Association, que se transcribe a continuación:

²⁹ Cfr. Merchán, Juan, Manual de Teorías y Técnicas Magistrales de las Relaciones Públicas, 3ra. Edición.

"Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes".

Por otro lado conviene diferenciar en toda organización, tanto el ambiente laboral como el clima laboral; para lo cual, se destacará seguidamente este aspecto, dada su importancia.

2.2.2.2 El ambiente laboral y el clima laboral

Es imposible aislar al hombre del mundo de las personas y de las cosas que lo rodean, desde su llegada a este mundo. El medio ambiente, es el conjunto de los estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan al sujeto; pues cuando se duerme se sigue dando y recibiendo del ambiente en que se vive.

Dentro de lo que se define como medio ambiente, se puede considerar lo siguiente:

a) La cultura: pasar de la influencia heredada a la aprendida; la personalidad de un individuo también depende de las circunstancias de su vida, sea que se críe en una ciudad o en otra, que crezca en un ambiente urbano o rural, en clase socio económica alta o baja. La cultura determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones, ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral, y sus formas de comportamiento. Así la cultura influye en la personalidad, porque impone muchas de las características que una persona va a adquirir.

El proceso de adquirir los rasgos de personalidad que son típicos de los miembros de una cultura particular, se denomina socialización. La cultura moldea la personalidad; porque proporciona soluciones ya preparadas y ensayadas; pues se convierte con el tiempo en un modo de vida.

b) La familia: Como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo, cuando su personalidad se está moldeando con mayor rapidez, la familia es el principal agente en el proceso de socialización. El poder de la familia para moldear la personalidad, es sumamente fuerte en la mayor parte de las culturas con: calor familiar, aprendizaje en la familia, actitudes de los padres e imitación.³⁰

El ambiente laboral, “generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance

³⁰ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/trhh/relacioneshumanas1.htm, P.1, Marti, Bruno, Relaciones Humanas

trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes”.³¹

El clima laboral es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una empresa a otra y de una sección a otra dentro de un mismo lugar, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Vale presentar a continuación cuáles son las **clases de climas** que existen en las organizaciones:

Autoritario explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

Autoritario Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima; pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega

³¹ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/adiestramientoequipo.htm, P.1, GestioPolis.com, ¿Qué es el adiestramiento y el ambiente de trabajo dentro de una organización laboral?

mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen; sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estructurado.

Participativo Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales; se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Participativo en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores; la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.³²

Por tanto, en el clima laboral influye esencialmente la comunicación entre los miembros de la organización, ya que la misma es especialmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que se restrinjan solo a contestar las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.

Según Santana hace referencia una publicación realizada por Trelles en el 2000, donde “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos

³² Cfr. www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml, P.I, Barroso, Paola, Dimensiones del clima organizacional

comunicativos, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros logrando un buen desenvolvimiento en el ambiente laboral”.

A medida que se ha desarrollado éste trabajo, se puede observar que efectivamente lo antes mencionado, no es fácil, pues requiere de un trabajo constante y una metodología que complemente la satisfacción de las necesidades de la empresa como de las personas que trabajan en ella.

Esto involucrará la práctica y desarrollo de costumbres apropiadas, que combinadas con flexibilidad y participación, dan la pauta para establecer y desarrollar relaciones de trabajo efectivas, marcar metas, desafíos y crear en forma continua una empresa positiva.

Por lo antes referido, se reflexiona lo siguiente: “Hoy en día, cada vez resulta más dificultoso el mantenimiento de un adecuado ambiente laboral, no solamente para evitar problemas de relación entre los miembros de la organización; sino también como algo necesario para el alcance de los logros de las empresas y la satisfacción del cliente mediante un mejor manejo de la comunicación en la solución de conflictos internos. Y para lograrlo, se conseguirá cuando exista un adecuado equilibrio entre el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados en su ambiente de trabajo.

2.2.2.3 Ambiente laboral en las organizaciones

La situación del cambiante mercado internacional ha provocado que los países se vean en la necesidad de abrirse al mundo, renovando sus empresas en beneficio a la obtención de un producto o servicio que sea capaz de competir y de satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello, es necesario contar con un ambiente que favorezca el trabajo diario y el

bienestar de los trabajadores, quienes son participantes clave para la realización de acciones que ayudan a cumplir las expectativas y a satisfacer las necesidades de quienes obtienen los bienes o servicios.

“Un elemento fundamental e irremplazable de todo negocio es la gente”.³³

Por eso, los empleados son necesarios para el desarrollo y crecimiento de la empresa, debido a que su responsabilidad en las labores cotidianas, son indispensables para el bienestar de la empresa; porque si no cumplen con sus obligaciones de trabajo, estarán perjudicando de cualquier manera a los objetivos globales de su empresa.

Hoy en día hablar de clima laboral es un tema de gran importancia, porque se dice que “el desarrollar estudios que permitan ubicar cuáles son los puntos críticos que afectan al personal, se ha convertido en un elemento clave para corregir a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño dentro de la organización”. Ya que el clima laboral está ligado con los miembros de la organización, pues los resultados del estudio podrán ser negativos o positivos, satisfactorios o insatisfactorios, dependiendo de cómo piensen o se sientan los públicos con respecto a su organización.³⁴

Para ello, la organización necesitará tener capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente; ser innovadora para resolver los problemas que existan y mejorar la condición del ambiente laboral actual. Pues el clima laboral, debe prevalecer en las instituciones para obtener buenos resultados, ya que cuando en una empresa hay un buen clima

³³ Agee, Warren; Ault, Phillip; Cameron, Glen; Wilcox, Dennis; Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas; Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2001, P. 314

³⁴ www.gestiopolis.com/canales6/ger/sistemas-de-informacion-organizacional.htm, P.1, Rodríguez, María Gabriela, Aplicación de los sistemas de información en la evaluación del clima organizacional

laboral sus miembros trabajan más a gusto y rinden mucho más en su trabajo, lo que es muy conveniente en toda institución.

Hay que destacar sin embargo, que una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

1. **El general:** Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. **El operativo:** Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
3. **El interno:** Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etcétera. Esto conduce a su seguimiento regular con vista a

identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento.

Esta es una importante función gerencial de cuyos resultados depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de otras funciones tan importantes como la gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad implícita de proteger al ser humano de su propia acción, de la de otros individuos y del ecosistema. Significa una lucha ardua contra todos los factores que pueden ejercer su influencia negativa sobre cada miembro de la organización y la reducción o eliminación de las consecuencias nocivas de la superestructura política, jurídica y moral, así como de la estructura económica, en aras de obtener una alta calidad de vida, caracterizada por su relación armónica con el entorno natural y laboral y la plenitud funcional de los individuos, su bienestar psico-fisiológico, la ausencia de sobrecargas, el disfrute del tiempo libre y la eliminación de los agentes agresores.

Un hecho de especial importancia en este sentido es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es que al realizar innovaciones en la organización, lógicamente se presenta de igual modo la transformación del recurso humano; el cual suele involucrar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros. Por eso, se presenta la importancia de desarrollar procedimientos para mejorar la relación de la organización con su personal, a fin de lograr su identificación, implicación e interacción.

Cuando se habla de relación de personas, se refiere del trato entre personas, mediante formas de expresar algo. Como se sabe, no es necesario hablar para que haya comunicación; sino que se necesita de una persona que envíe un mensaje a través de las actitudes, palabras, gestos, acciones o señas; y otra que reciba, entienda y responda, de manera que exista feed-back (ida y vuelta de información) para asegurar el entendimiento del mensaje.

“El aspecto más importante en el ámbito interno de una organización, es la consideración de la comunicación interna como una dinámica creadora de flujos informativos y también de lugares de encuentro entre las diferentes áreas de trabajo, secciones de la empresa o niveles jerárquicos con el motivo de mejorar el análisis y la solución de problemas”.

Por tal motivo, es conveniente analizar qué tipo de información se quiere compartir y cómo se lo quiere comunicar, para que no se presenten inconvenientes o conflictos en los diferentes miembros de la empresa; ya que el conflicto aparece, cuando hay diferencia de criterios dentro de los miembros que conforman un grupo de trabajo o por la tensión de no conocer sobre algo específico, provocando dudas o malos entendidos.

De ésta forma, se analiza la importancia de plantear procesos o vías de comunicación internas mediante herramientas de Relaciones Públicas que ayuden a la solución de conflictos y al mejoramiento del clima laboral, buscando que los miembros de la organización trabajen juntos para el beneficio propio y de su institución.

2.2.2.4 Los problemas de la empresa, la comunicación y el conflicto

La crisis es la consecuencia de una modificación inesperada, provocando un estado de desequilibrio e incertidumbre. La crisis, se desencadena por

una sucesión de cambios que compromete el campo de las interacciones de la organización. Frente a una situación de crisis, se pueden asumir dos actitudes que son las siguientes:

Actitud Pasiva.- Se padece la crisis sin intentar la reversión o modificación del fenómeno. Puede deberse a una paralización producida por el pánico, o corresponder a una actitud conservadora de resistencia a admitir la revisión de marcos referenciales desactualizados.

Actitud Activa.- Asumir el análisis y la reflexión de los fenómenos. Iniciar un proceso de observación que permita elaborar las ansiedades que se reactivan ante situaciones de crisis. Para producirse una crisis confluyen factores externos a la organización (contexto económico, político, etc.) y factores internos. El impacto externo, moviliza ciertas dimensiones internas del sistema organizacional, produciendo la emergencia de conflictos que antes permanecían latentes.

En un contexto de crisis se deberá mantener fundamentalmente vínculos de confianza entre los miembros de la organización, un buen liderazgo y una ética profesional. El conflicto puede ser un detonante de agresión y dividirse en diferentes tipos que pueden derivar en conductas positivas, en donde éste se vuelve funcional, o negativas, en la que la conducta es disfuncional. Para Robbins (1999) el conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño y el disfuncional es el que obstaculiza el desempeño del grupo.

Sin embargo señala, la visión de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de la gente que genera el rumor. En este sentido, todo conflicto debe evitarse, se necesita simplemente dirigir la atención a sus causas y corregir esos desperfectos a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización.

A continuación se detalla las cinco **Etapas del proceso de conflicto**, considerando la relevancia del tema:

➤ **Oposición o incompatibilidad potencial**

La primera etapa consiste en la presencia de condiciones generadoras del conflicto, a las cuales se clasifican en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

➤ **Cognición y personalización**

Consiste en el conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja un conflicto.

➤ **Intenciones**

Cuando las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Las intenciones son decisiones para actuar de una forma dada en episodio de un conflicto.

➤ **Comportamiento**

Cuando los conflictos se hacen visibles, ya que incluyen declaraciones, acciones y reacciones asumidas por las partes en conflicto.

➤ **Resultados**

Pueden ser de dos formas: Funcionales y Disfuncionales.

Funcionales: Se refieren a consecuencia constructivas, a la estimulación de la creatividad, la innovación, alienta el interés del grupo inclusive la curiosidad de los miembros.

Disfuncionales: Son consecuencias destructivas para el grupo.

Cuando un conflicto es prolongado, se vuelve muy intenso y puede girar en torno a asuntos personales. A nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo, pueden deteriorarse, crecer la desconfianza entre personas que deberían coordinar sus esfuerzos. A nivel individual, algunos sujetos se sentirán vencidos, mientras que otros resentirán la identidad, lo que incrementará los niveles de tensión personal.³⁵ Sin embargo, no es suficiente que el pensamiento estratégico de la alta gerencia tenga un elevado nivel de claridad para desempeñar eficazmente la labor de dirección. Se puede tener bien establecidos los objetivos de la empresa, la visión futura de hasta dónde se quiere llegar y el modo de hacerlo; pero sin la implicación, la motivación y la participación activa de sus trabajadores, la comunicación clara y eficaz con ellos, la capacidad de escucharles y el manejo constructivo de sus conflictos, no es posible el éxito.

De hecho, las teorías clásicas de la administración empresarial no permanecieron intactas porque se centraron en la racionalización del trabajo, los principios generales y funciones de la administración, la estructura y funciones de la organización; pero dejaron fuera los siguientes factores que se aprecia en el siguiente cuadro:

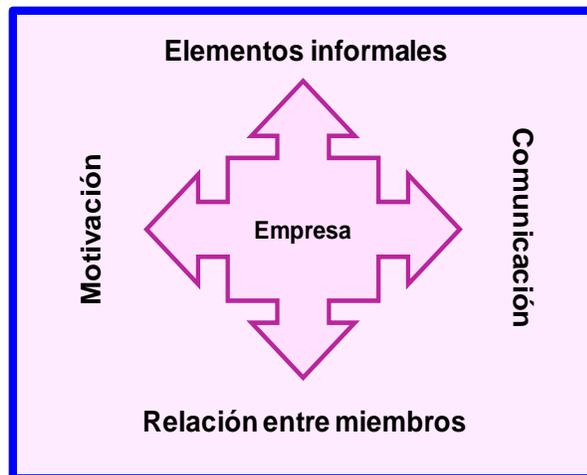


Imagen Nº 7

³⁵ Cfr. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm, P.1, Velásquez, Ricardo, Clima organizacional

Las cuatro principales funciones señaladas anteriormente, conllevan a su vez un conjunto de sub-funciones como por ejemplo, la retroalimentación a diferentes niveles, el replanteamiento y la renovación de objetivos, la toma de medidas y de sanciones, la evaluación y el adiestramiento del personal, el enfrentamiento a los cambios tanto internos como externos; pero que repercuten en la organización. En cada una de ellas existe un elemento crucial, al que en algunas ocasiones se le hace caso omiso, se trabaja con personas diferentes, en distintos niveles jerárquicos e incluso en el mismo nivel, pero en disímiles momentos o circunstancias, o sea, que existe el reto de alcanzar metas y objetivos comunes con personas (tanto en un nivel vertical como horizontal) que son seres humanos únicos e irrepetibles, con necesidades, historias personales, filosofía de la vida, características de personalidad que difieren y que en ocasiones hasta se contraponen. Por eso, es imposible que con tal diversidad de variables no existan los conflictos, ellos son parte de la vida y un elevado porcentaje del tiempo de la vida transcurre en las organizaciones.

El conflicto es un choque de intereses, valores, acciones o direcciones; se refiere a la existencia de este enfrentamiento. La palabra conflicto se puede aplicar desde el momento en que este choque tiene lugar. Incluso cuando decimos que hay un conflicto potencial, esto implica que ya hay un conflicto de dirección, aunque el choque aún no se haya producido.

Existen 4 factores del conflicto según Edward de Bono que se los presenta a continuación:

❖ **Miedo**

Siempre se refiere al futuro o algo que puede suceder; el mismo que tiene muchas debilidades como el desastre, venganza, disuasión o fracaso.

❖ **Fuerza**

Hay choques de intereses y conflictos donde hay aparente fuerza física, moral, emocional. Se utiliza la fuerza para empezar los conflictos, fomentarlos y acabarlos.

❖ **Justicia**

El sentido de lo que es justo o correcto es un punto central de la civilización; la persona es una criatura moral en el fondo, y el conflicto no aparece por una falta de moral; sino por las diferentes escalas de valores y porque hay formas muy diferentes de considerar las situaciones.

❖ **Fondos**

Se refiere a costes y el coste de la mayor parte de los conflictos alcanza rápidamente el punto a partir del cual ya no tiene sentido para ninguna de las dos partes del conflicto.

En este sentido, es posible apreciar que durante la vida, las relaciones interpersonales siempre se deben dar en buen término, y que una mala relación, a la larga siempre trae consigo problemas y desavenencias; lo mismo sucede en el otro ámbito, como es el trabajo; en el cual se está en constante relación con muchas personas, llámese clientes, proveedores, jefes, compañeros etc. Es por eso, que se debe llevar siempre una relación sana con las personas que nos rodean; pues un problema que ocurra con alguna de estas personas por pequeño que sea, puede amargar el día, incluso podría acabar con la propia relación laboral. Por otro lado, el proceso de comunicación, difícil en cualquier circunstancia, es mucho más arduo en situaciones de crisis; en las que existe un elevado grado de incertidumbre. En estas situaciones puede faltar información fiable de lo que está pasando o de lo que ha ocurrido y por eso es muy importante estar preparadas para éstas situaciones de crisis internas.³⁶

³⁶ Agee, Warren; Ault, Phillip; Cameron, Glen; Wilcox, Dennis; Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas; Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2001, P. 190

Hablar de conflicto, amerita también conocer cuáles son las herramientas para solucionar precisamente esos problemas, que pueden estar afectando tanto a las personas como a la propia empresa u organización; por lo que a continuación se abordará dicha temática, dada su importancia:

2.2.2.5 Herramientas para solucionar problemas o conflictos

Como anteriormente se explicó, en las organizaciones existen personas que trabajan entre sí, y por eso es muy común que exista la presencia de conflictos. Se dispone de algunos medios para establecer soluciones, a continuación se detallan para un mejor entendimiento:

✓ **Entrevista formales**

Sirven como herramienta personalizada para resolver un conflicto existente en la empresa.³⁷

✓ **Círculo de calidad**

Integración de un grupo de calidad que se encargue de analizar y solucionar los problemas internos de la empresa.³⁸

✓ **Diagrama de Pareto**

Ayuda a investigar el 20% de las causas que representa el 80% del efecto del problema.

✓ **Diagrama de Ishikawa**

Muestra la relación entre una característica de calidad y sus factores y ayuda a separar las causas de los efectos y permite ver el problema en su totalidad.³⁹

³⁷ Cfr. Una tipología de la comunicación en las organizaciones, PP. 192 - 193

³⁸ Cfr. www.gestiopolis.com/canales5/ger/circuconca.htm, P.I, Lefcovich, Mauricio, Círculos de control de calidad

✓ **Diagrama del flujo**

Ayuda a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, ayuda a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.⁴⁰

✓ **Hoja de registro**

Es una recolección de datos para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la identificación y análisis de problemas como de causas.

✓ **Lluvia de ideas**

Técnica que consiste en dar oportunidad, a todos los miembros de un grupo reunido, de opinar o sugerir sobre un determinado problema y así se aprovecha la capacidad creativa de los participantes.

✓ **Matriz de relación**

Gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas.

✓ **Diagrama de comportamiento**

Herramienta que permite graficar los puntos del comportamiento de una variable, de acuerdo a como se van obteniendo.

✓ **Diagrama de Gantt**

Gráfico que establece el orden y el lapso en que deben ejecutarse las acciones que constituyen la resolución de un proyecto o problema.

³⁹ Cfr. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm, P.1, Universidad de Chile, Portal de Recursos Humanos, Diagrama causa - efecto

⁴⁰ Cfr. www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm, P.1, Martínez Ferreira, Matías, Diagramas causa - efecto, Pareto y flujogramas

✓ **Listas checables**

Método, lista u hoja de información para lograr que nada se olvide ni se omita, en la cual la información consignada es de fácil análisis y verificación.⁴¹

El **modelo de gestión de las comunicaciones internas**, considera cuatro aspectos que son: El vínculo, la efectividad, el orgullo y la identidad.

El vínculo, afectivo constituye el vínculo afectivo fundamental a lo largo del ciclo vital, y en el de la familia, porque la red de relaciones de parentesco es el factor que más y mejor explica los procesos de socialización, este vínculo también es importante en las empresas ya que esto ayuda a fortalecer la calidad de las interacciones entre los seres humanos.

El orgullo, se puede definirse como la autoestima exagerada o elevada, aunque no siempre tiene connotaciones negativas. El orgullo también puede asociarse a motivos que resultan nobles.

La identidad, considera que es el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad. Estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás.

De lo referido, a continuación se presenta un ejemplo de comunicación interna, para una mayor comprensión:

- **El vínculo**

Gerente: “Quiero contar con colaboradores más comprometidos”

Colaborador: “Me gusta trabajar aquí, siento que me tratan bien y me valoran como persona, más allá de la tarea que desempeño”

⁴¹ Cfr. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/herbassolprob.htm, P. 1, Pimentel Villalaz, Luis, Herramientas básicas para la solución de problemas

- **La efectividad**

Gerente: “Quiero contar con colaboradores alineados con nuestros objetivos estratégicos”

Colaborador: “Tengo claro el sentido y aporte de mi trabajo a la organización”

- **El orgullo**

Gerente: “Quiero una organización en que nuestros colaboradores sean nuestros principales promotores”

Colaborador: “Nuestra institución hace un valioso aporte al país”

- **La identidad**

Gerente: “Quiero que esta empresa sea reconocida por...”

Colaborador: “Aquí todos compartimos valores similares”.

Del ejemplo de modelo de gestión de comunicación interna, se aprecia que la relación interpersonal entre el Gerente y el colaborador de la empresa es motivador; ya que ambos van a beneficiarse si toman en cuenta las características mencionadas.

2.2.2.6 Comunicación Organizacional como herramienta de cambio

La integración de la Comunicación Organizacional en las empresas hoy día demanda necesariamente procesos de innovación y efectividad que estén alineados a los cambios de una sociedad y sus públicos. La identificación de claros objetivos, el diagnóstico preciso, la implementación y una medición proporcionarán los datos correctos para avanzar en la pertinencia de esta área de estudio en las empresas.

El terreno ganado por la Comunicación Interna es cada vez mayor en las organizaciones quienes han comprendido que ante los grandes cambios y crisis que se presentan, su mayor activo sigue siendo el capital humano; y la manera de cómo éstos se integran a la organización y cómo participan, serán claves determinantes para una mayor productividad y alcance de los objetivos.

Para entender la Comunicación Interna, como una herramienta de cambio es necesario revisar algunos conceptos actualizados que permitan ubicarse en el mapa del camino de la investigación. Tal es así, como se aprecia el concepto de comunicación organizacional de MARTÍNEZ POSADAS, (2014), que dice:

“La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad”.

La comunicación organizacional es lo más importante para una empresa permitiendo un mayor flujo en la comunicación tanto interna como externa y

a su vez la productividad de sus empleados, cumpliendo con los objetivos propuestos

Fernández Collado, define la comunicación organizacional, “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. En su mayoría la revisión de conceptos de comunicación organizacional coincide en el intercambio, las metas, los objetivos, las necesidades y los intereses individuales y colectivos.

Ante este escenario, se puede concluir que la comunicación organizacional es todo aquel proceso intrínseco al ser humano en su proceso de socialización, donde se reconoce parte de un sistema, interactúa con él y es capaz de intervenir y transformarlo de acuerdo a sus necesidades e intereses particulares y grupales, lo que se convierte en una poderosa herramienta de cambio personal y colectivo.

Como este enfoque quiere ir desde lo interno, también es importante revisar algunos conceptos de comunicación interna: “La comunicación es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional, debe permitir transferencia y comprensión de significados”

(MAYER, 2014). Este autor destaca un elemento interesante en la comunicación que es la confianza en la comunicación informal “basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción”.

La Comunicación Interna vista con la lupa del actual contexto permite identificar que éste es cada vez más un proceso que se desdibuja de lo externo; es decir comienza a ser fusionado con lo externo, convirtiéndose en

más permeable e integrador, rompiendo las barreras y murallas que pudieran acorralar el concepto como algo meramente secreto. La comunicación interna permite que el capital humano que conforman las empresas esté alineado con las estrategias corporativas y que los equipos sean lo suficientemente proactivos y competitivos para alcanzar los objetivos.

Vista como una herramienta potenciadora de las capacidades individuales y grupales, la comunicación Interna juega un papel determinante en el proceso de cambio de las organizaciones, especialmente si se analiza la demanda de una sociedad cada vez más fusionada, crítica y que exige la transformación de modelos establecidos. El reto de la Comunicación Interna es cada vez mayor, ya que su auténtica y adecuada gestión en organizaciones determinarán los cambios que se emitirán hacia el exterior. Es por ello que no se debe desestimar las herramientas necesarias que permitan a la comunicación interna acercarse al autoconocimiento del individuo y sus potencialidades fusionadas de manera grupal.

Al estudiar la comunicación interna se encuentra una dirección en que fluye la comunicación de manera ascendente de los empleados hacia los directivos; descendente de los directivos a los subordinados; horizontal en paralelo con igualdad o multidireccional como un sistema complejo de intercambio que circula con fluidez. Por otra parte aparece el estudio de la comunicación formal e informal, la primera basada en parámetros que se establecen claramente para emitir los mensajes en la organización como memos, correos corporativos, y la segunda basada en reuniones, conversaciones informales, rumores y chismes lo que puede resultar en un factor perturbador de la comunicación interna.

Los recursos utilizados comúnmente en la comunicación interna son el boletín, las revistas internas, las carteleras, los buzones de sugerencias, la intranet, las reuniones o juntas, los anuarios, entre otros que

tradicionalmente han estado presentes en las organizaciones y que han contribuido a la fortaleza de la comunicación interna. Sin embargo el reto hoy día es mucho mayor y trascendental con la creación de gestores estratégicos de comunicación interna que promueven mejores prácticas.

- El Storytelling, traducido en el cuento de historias. Toda persona tiene una historia particular que contar como individuos y la organización posee una que permite generar acercamiento, entrar en confianza, poner ideas en común, generar empatía, poder de recordación de la organización y sus miembros una excelente herramienta de acercamiento, utilizada potencialmente en el marketing. Contar cómo se hace, qué inspira, cómo surgió la idea, los obstáculos superados, y los desafíos, serán los que conecten con las emociones del interlocutor definitivamente.

2.2.2.7 Cultura organizacional

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, y son éstos los que determinan en gran parte su cultura; pues en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos estableces sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran:

- *Identidad de los miembros*: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

- *Énfasis de grupo*: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- *Perfil de la decisión*: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- *Integración*: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- *Control*: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- *Tolerancia al riesgo*: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- *Criterios de recompensa*: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- *Tolerancia al conflicto*: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- *Perfil de los fines o medios*: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- *Enfoque de la organización*: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

- **La adaptación externa** comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos,

los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección —que se aplican cuando los objetivos no se cumplen— entre otros.

- **La integración interna** involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etc.

El total de los aspectos referidos requieren de consenso, deben probar su efectividad en el logro de la misión y propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización; de lo contrario, la cultura no ayudará a su avance. Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin duda en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de la misma con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, más productivos. Las recompensas y reconocimientos, deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

2.2.2.8 Productividad laboral

Un trabajador es un ser biosicosocial; por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo; pero el bienestar y la felicidad, no se pueden administrar porque son reflejo

de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo, brota de su actitud; de su espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real —según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado—, y potencial,

que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo —como el consumo de alcohol— o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor.⁵ El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

2.2.2.9 Alta dirección y liderazgo

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados.

Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

2.2.2.10 Socialización de la cultura y del conocimiento organizacional

El proceso de socialización organizacional es aquél mediante el cual las normas, valores y contenidos esenciales del clima y su cultura se transmiten a los nuevos miembros del grupo. Este proceso consta de dos fases: una, en la cual el nuevo miembro pasa por un proceso de adaptación y entrenamiento en el que integra los elementos de la cultura organizacional, y dos, en la que el nuevo miembro del grupo comienza a trasladar sus propias normas y valores a la cultura de la organización.

El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización por medio de los cuales se transmita y renueve la cultura con vista a su perpetuación, pero siempre en medio de un clima favorable. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito.

El conocimiento es uno de los activos más importantes para las organizaciones. Su gestión adecuada genera una mayor productividad y riqueza, que posibilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado.⁷ La búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento es esencial para aumentar su productividad y competitividad, pero lo es más aún la disposición a la colaboración.

Las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar, sino de las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesarias para catalizar la totalidad de los procesos organizacionales. Por esta razón, el clima organizacional —que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo— se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización.

El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento.

Existe en este contexto una inevitable relación entre la gestión de la información y el conocimiento, las tecnologías, los recursos humanos, y la gestión de la seguridad, la salud, el medio ambiente, el clima y la cultura organizacional, como elementos fundamentales para que el proceso resulte completo y eficaz como sistema organizativo.

Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con a accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

2.3 MARCO LEGAL

FINES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (CES)

Art. 3.- Fines de la Educación Superior.- La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

Art. 4.- Derecho a la Educación Superior.- El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia. Las ciudadanas y los ciudadanos en forma individual y colectiva, las comunidades, pueblos y nacionalidades tienen el derecho y la

responsabilidad de participar en el proceso educativo superior, a través de los mecanismos establecidos en la Constitución y esta Ley.

Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior.- La educación superior tendrá los siguientes fines:

- a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas:
- b) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- c) Contribuir al conocimiento. Preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
- d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social:
- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo:
- f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional:
- g) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico: y.
- h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o

Art. 9.- La educación superior y el buen vivir.- La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 10.- Articulación del Sistema.- La educación superior integra el proceso permanente de educación a lo largo de la vida. El Sistema de Educación Superior se articulará con la formación inicial, básica, bachillerato y la educación no formal.

Art. 11.- Responsabilidad del Estado Central.- El Estado Central deberá proveer los medios y recursos únicamente para las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior, así como también, el brindar las garantías para que las todas las instituciones del aludido Sistema cumplan con:

- a) Garantizar el derecho a la educación superior:
- b) Generar condiciones de independencia para la producción y transmisión del pensamiento y conocimiento:
- c) Facilitar una debida articulación con la sociedad:
- d) Promover y propiciar políticas que permitan la integración y promoción de la diversidad cultural del país:
- e) Promover y propiciar políticas públicas que promuevan una oferta académica y profesional acorde a los requerimientos del desarrollo nacional:
- f) Articular la integralidad con los niveles del sistema educativo nacional:
- g) Garantizar la gratuidad de la educación superior pública hasta el tercer nivel: y.

- h) Garantizar su financiamiento en las condiciones establecidas en esta Ley. En observancia a las normas aplicables para cada caso.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

❖ Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

❖ Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

❖ Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

❖ **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

❖ **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

❖ **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

❖ **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

❖ **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

❖ **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación adoptará el enfoque cualitativo, en base al problema y objetivos a alcanzar con la propuesta. En dicho proceso se usarán técnicas cualitativas para la descripción de los hechos en una forma holística, y gráficos que facilitarán el análisis e interpretación de los resultados. Para ello, se considerará lo planteado según **YÉPEZ (2000)** que dice:

“Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos y procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental; de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”.

La Metodología consiste entonces en un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico. La metodología surge a medida que las ciencias van desarrollándose, de donde se desprende que el conocimiento metodológico, el aprendizaje y experiencia de las técnicas opera como un proceso continuo, gradual y progresivo en el que el saber se construye y el modo de adquirirlo se configura con el paso de la experiencia.

Los métodos de investigación que se utilizarán en el desarrollo del presente proyecto serán el Deductivo y Descriptivo.

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Método deductivo

Se utilizará el método deductivo porque permitirá a partir del comportamiento general de los trabajadores, deducir las causas y consecuencias de la problemática detectada.

3.1.2 Método descriptivo

Permitirá describir el comportamiento del personal administrativo, con relación a las aplicaciones y estrategias, para evitar el estrés laboral a partir de la observación directa a ellos en el momento de la verdad en su proceso diario de trabajo, servicio y nivel de conocimiento y motivación.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población:

Se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Arias (2006)

Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. Es decir se utilizara un

conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Para la investigación, la población se conforma con el personal Administrativo, conforme se aprecia en la siguiente tabla:

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CANTIDAD	TOTAL
Jefe de Talento Humano	1	1
Jefe de Secretaría General	1	1
Jefe de Administración General	1	1
Jefe de Departamento Financiero	1	1
Jefe Auditor Interno	1	1
Jefe de Departamento de Planificación	1	1
Jefe de Biblioteca	1	1
Jefe de Departamento de desarrollo	1	1
Jefe de Dirección de Investigación	1	1
Jefe de Departamento Académico General	1	1
Jefe de Departamento de Vinculación con la sociedad	1	1
Jefe de Departamento de Marketing	1	1
Jefe de Departamento Legal	1	1
Jefe de Departamento de Sistemas	1	1
Jefe de Departamento de Admisión y nivelación	1	1
Jefe del área de Inspección General	1	1
Secretarias principales	7	7
Secretarias auxiliares	13	13

Tabla Nº 4

3.2.2 Muestra

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	CANTIDAD	TOTAL
Jefe de Talento Humano	1	1
Jefe de Secretaría General	1	1
Jefe de Administración General	1	1
Jefe de Departamento Financiero	1	1
Jefe Auditor Interno	1	1
Jefe de Departamento de Planificación	1	1
Jefe de Biblioteca	1	1
Jefe de Departamento de desarrollo	1	1
Jefe de Dirección de Investigación	1	1
Jefe de Departamento Académico General	1	1
Jefe de Departamento de Vinculación con la sociedad	1	1
Jefe de Departamento de Marketing	1	1
Jefe de Departamento Legal	1	1
Jefe de Departamento de Sistemas	1	1
Jefe de Departamento de Admisión y nivelación	1	1
Jefe del área de Inspección General	1	1
Secretarias principales	7	7
Secretarias auxiliares	13	13

Tabla Nº 5

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entre las técnicas o instrumentos que se utilizaron para la presente investigación están las siguientes:

- **La Observación** y la participación directa, serán las técnicas fundamentales en el desarrollo de la investigación, puesto que habrá que involucrarse en el objetivo de la investigación con la intención de medir sus características.

- **La Encuesta:** Técnica estará dirigida hacia el personal administrativo, con la finalidad de obtener respuestas a algunas preguntas cerradas, las mismas que reflejarán datos respecto al clima de la institución y de esta manera valorar el alcance obtenido para el análisis y elaboración de la propuesta.

3.4. RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Cronograma de la aplicación de las herramientas de investigación

3.4.2 Presupuesto para la aplicación de las herramientas de investigación

La proyección de gastos que se estimó para la realización del presente trabajo investigativo en cuanto a la recolección de se detalla a continuación en la siguiente tabla:

GASTOS	COSTOS
Gastos preliminares de proyecto	\$ 150.00
Movilización	\$ 90.00
Suministro (lápiz, papel e impresión)	\$ 100.00
Llamadas telefónicas	\$ 60.00
TOTAL DE GASTOS	\$ 400.00

Tabla Nº 6

3.5 TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta de los jefes departamentales, secretarías principales y auxiliares. Cabe señalar que para la ejecución de este proyecto, las encuestas fueron elaboradas en base a la escala de Licker, las mismas que estas fueron sencillas y de fácil comprensión para los encuestados.

A continuación, se observará las preguntas, cuadros, gráficos y el análisis de cada uno de los miembros antes referidos. Esta información se procesó mediante el sistema de Microsoft Word y Microsoft Excel, para luego elaborar los cuadros y gráficos que se presentan seguidamente.

Al finalizar el capítulo, se presenta la discusión de los resultados y las respuestas a las preguntas directrices, las cuales permitirán elaborar las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.6.1 Interpretación de los resultados de la aplicación de la encuesta dirigida a Jefes departamentales de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

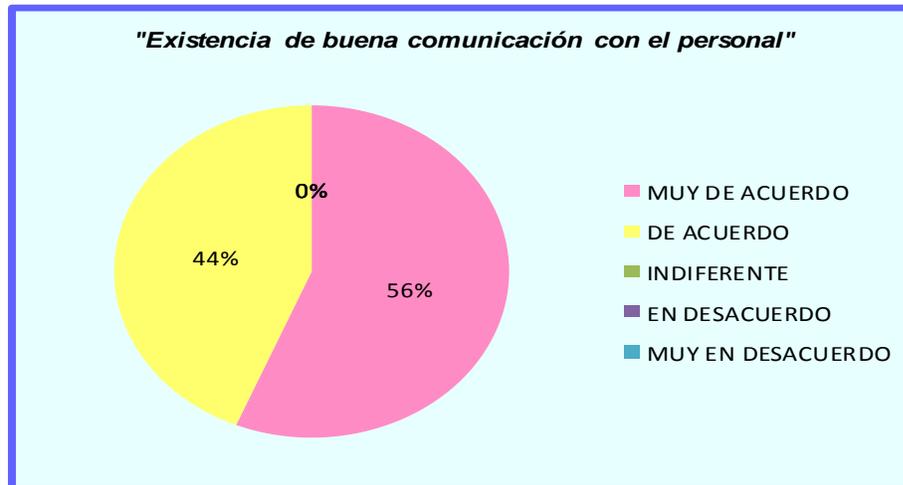
PREGUNTA 1.- ¿Usted tiene buena comunicación con su personal a cargo?

Cuadro N° 6
"Existencia de buena comunicación con el personal"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	9	56
DE ACUERDO	7	44
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 1



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 56% de los jefes encuestados manifestaron estar muy de acuerdo en que debe existir una buena comunicación con el personal a cargo, el 44% manifestó estar de acuerdo.

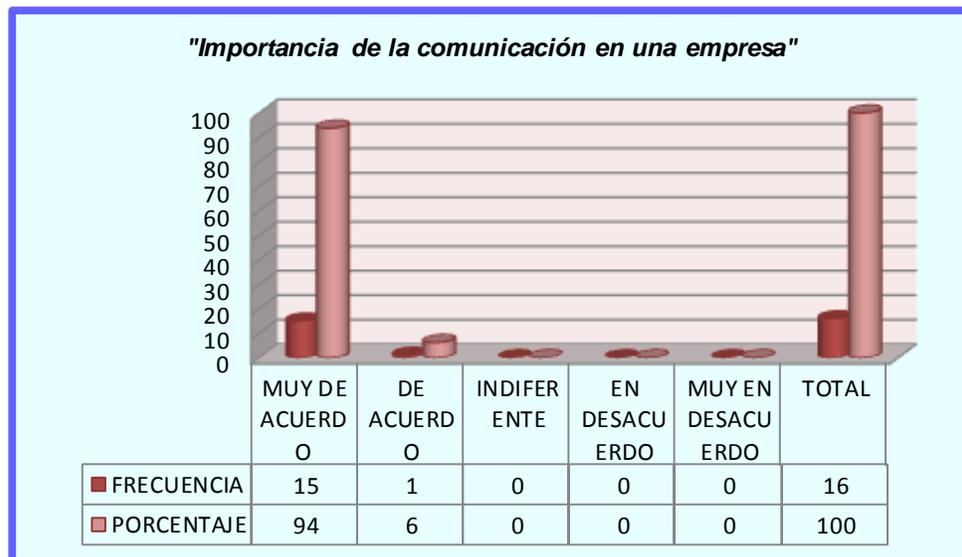
PREGUNTA 2.- ¿Cree usted que la comunicación es importante en una empresa?

Cuadro N° 7
"Importancia de la comunicación en una Empresa"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	15	94
DE ACUERDO	1	6
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 2



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 93,75% de los encuestados, que representa casi la totalidad, manifestaron estar muy de acuerdo en que la comunicación es muy importante en toda empresa.

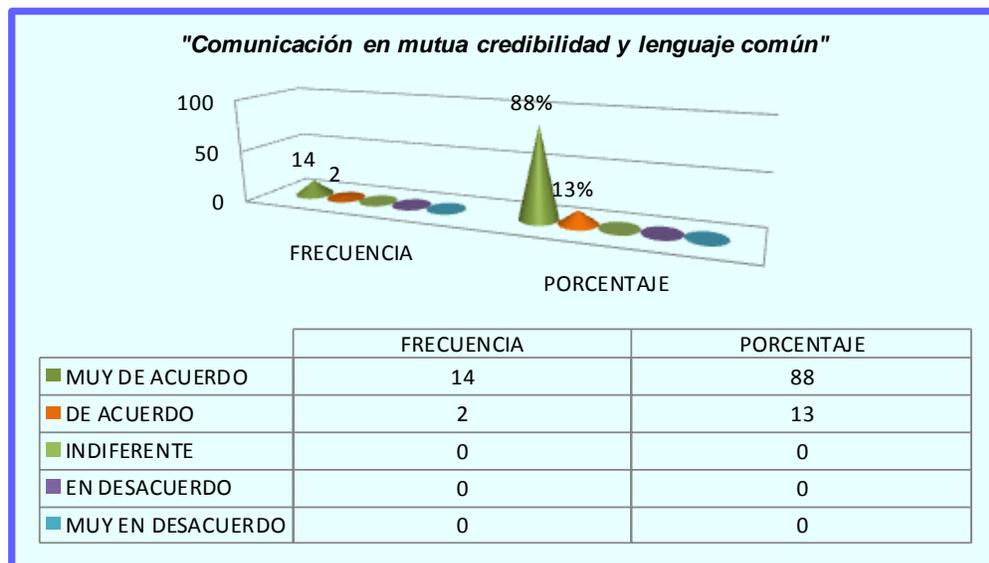
PREGUNTA 3.- ¿La comunicación debe ser en una mutua credibilidad y con un lenguaje en común?

Cuadro N° 8
"Comunicación en mutua credibilidad y lenguaje común"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	14	88
DE ACUERDO	2	13
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 3



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 87,5% de las personas encuestadas indicaron en efecto estar muy de acuerdo en que la comunicación debe ser en una mutua credibilidad con lenguaje común.

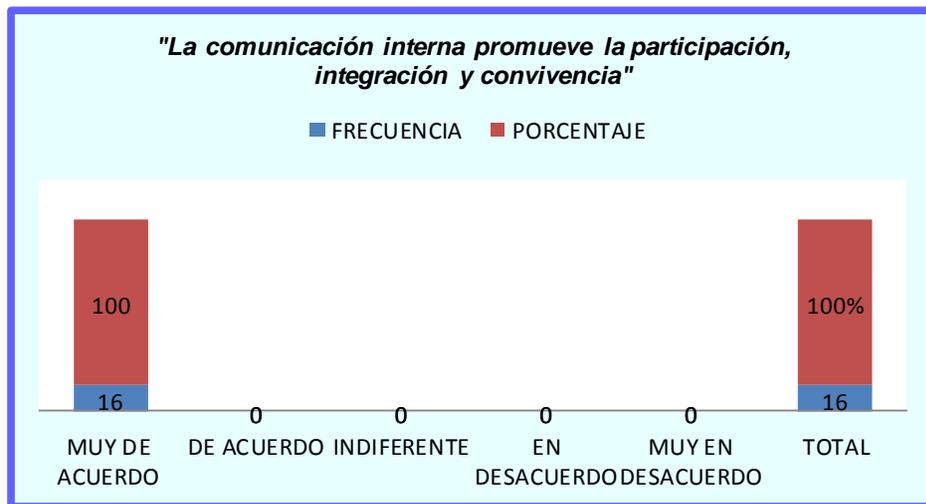
PREGUNTA 4.- ¿Está de acuerdo que las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia de sus integrantes?

Cuadro N° 9
"La comunicación interna promueve la participación, integración y convivencia"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	100
DE ACUERDO	0	0
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 4



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se aprecia que la totalidad de las personas encuestadas están muy de acuerdo en que las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia de sus integrantes.

PREGNTA 5.- ¿Cree usted que una buena comunicación con su personal a cargo mejorará la producción de una empresa?

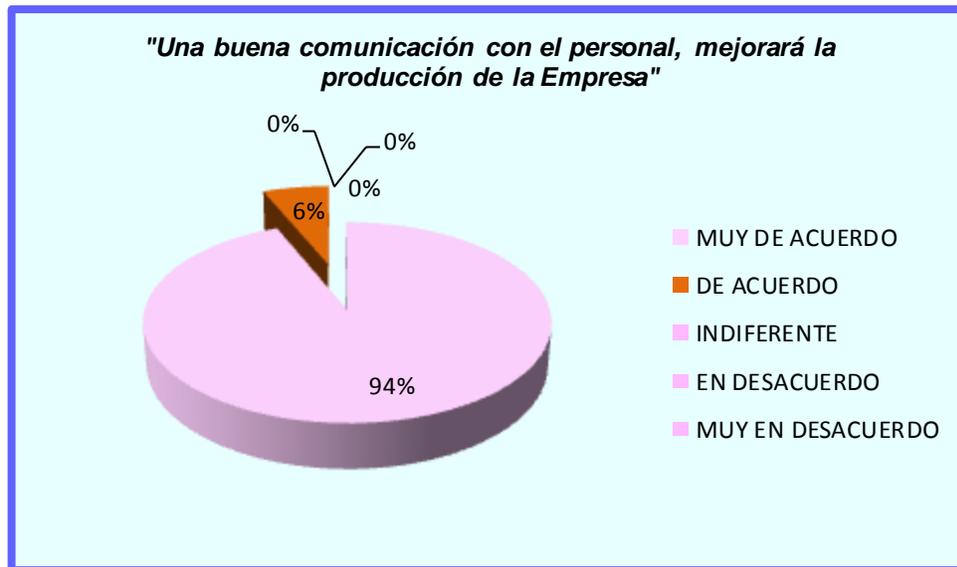
Cuadro N° 10

"Una buena comunicación con el personal, mejorará la producción de la Empresa"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	15	94
DE ACUERDO	1	6
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 5



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se observa que el 93,75% de los encuestados, indicaron estar muy de acuerdo en que una buena comunicación con su personal a cargo, mejorará la producción de una empresa.

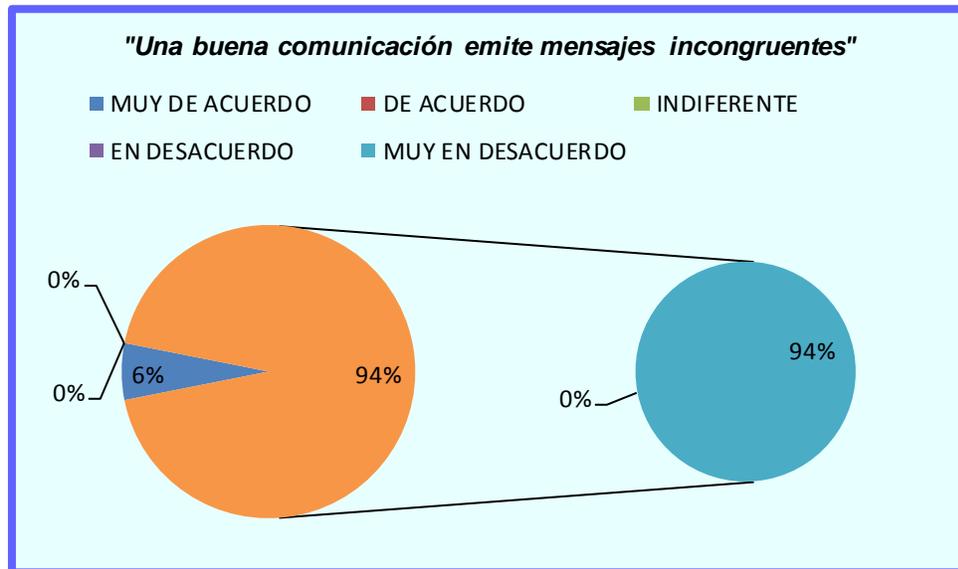
PREGUNTA 6.- ¿Cree usted que una buena comunicación emite mensajes incongruentes?

Cuadro N° 11
"Una buena comunicación emite mensajes incongruentes"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	1	6
DE ACUERDO	0	0
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	15	94
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 6



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 93,75% de las personas encuestadas manifestaron estar muy de acuerdo, en que una buena comunicación emite mensajes incongruentes.

PREGUNTA 7.- ¿Cree usted que la comunicación es un elemento base de una organización para la toma de decisiones?

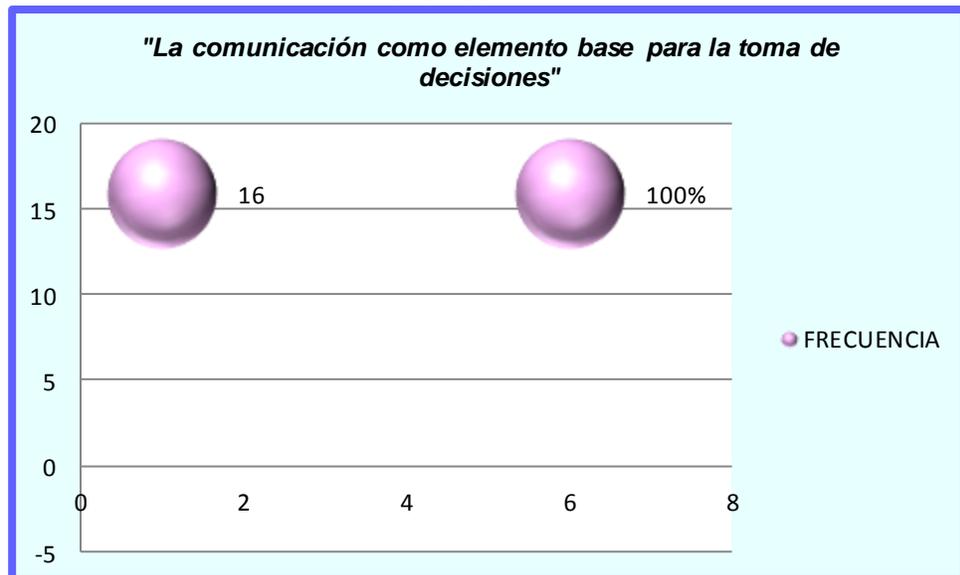
Cuadro N° 12

"La comunicación como elemento base para la toma de decisiones"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	100
DE ACUERDO	0	0
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 7



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se aprecia que la totalidad de los encuestados, es decir el 100%, manifestaron estar muy de acuerdo en que la comunicación es un elemento base de una organización para la toma de decisiones.

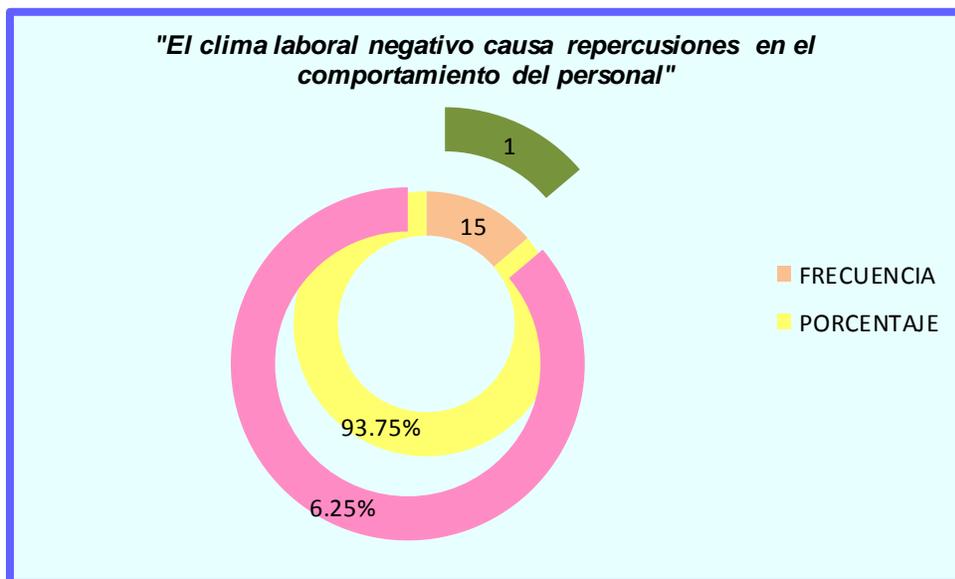
PREGUNTA 8.- ¿El clima laboral negativo causa repercusiones en el comportamiento de su personal?

Cuadro N° 13
"El clima laboral negativo causa repercusiones en el comportamiento del personal"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	15	94
DE ACUERDO	1	6
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 8



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se observa que el 93,75% que representa casi la totalidad de las personas encuestadas, indicaron estar muy de acuerdo en que un clima laboral negativo causa repercusiones en el comportamiento de su personal.

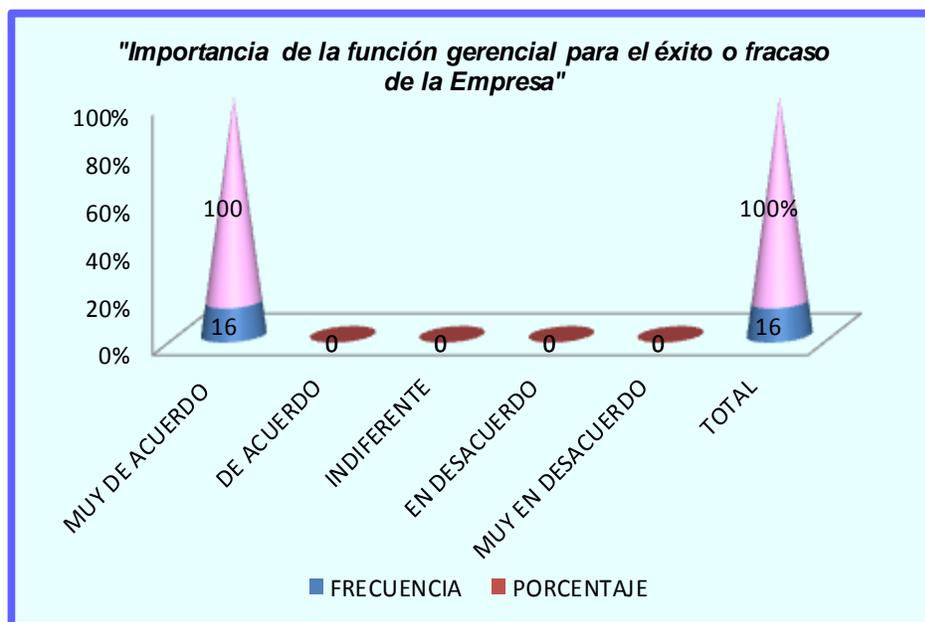
PREGUNTA 9.- ¿Está de acuerdo que la función gerencial es importante para el éxito o el fracaso de una empresa?

Cuadro N° 14
"Importancia de la función gerencial para el éxito o fracaso de la Empresa."

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	100
DE ACUERDO	0	0
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 9



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 100% de las personas encuestadas, que constituye la totalidad, manifestaron estar muy de acuerdo en que la función gerencial es importante para el éxito o el fracaso de una empresa.

PREGUNTA 10.- ¿Cree usted que el clima organizacional debe tener una atmosfera saludable para que sus empleados respondan a las necesidades de la institución?

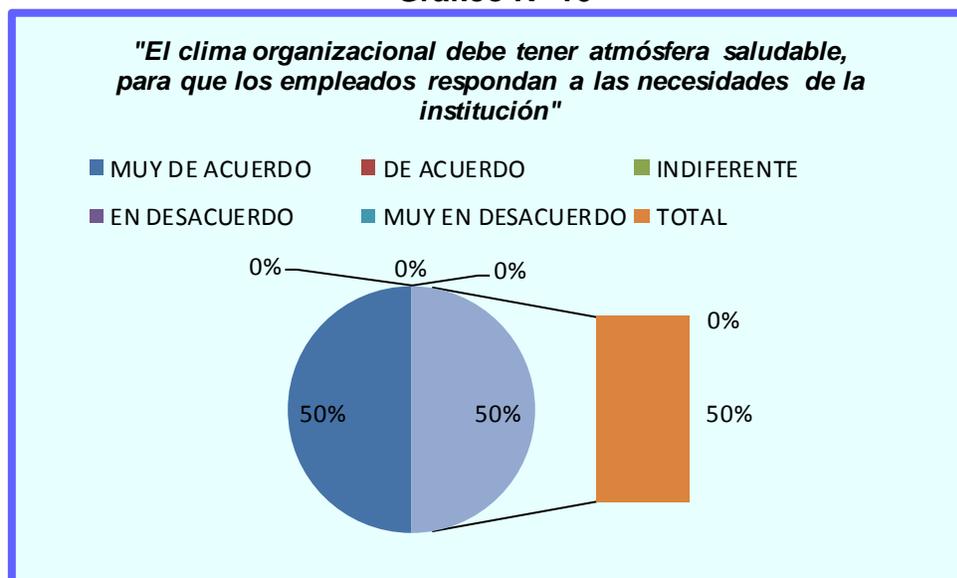
Cuadro N° 15

"El clima organizacional debe tener atmósfera saludable, para que los empleados respondan a las necesidades de la institución"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	100
DE ACUERDO	0	0
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	16	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 10



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se aprecia que el 100% de las personas encuestadas indicaron que están muy de acuerdo en que el clima organizacional debe tener una atmosfera saludable para que sus empleados respondan a las necesidades de la institución.

3.6.2 Interpretación de los resultados de la aplicación de la encuesta dirigida a las Secretarías principales y auxiliares de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

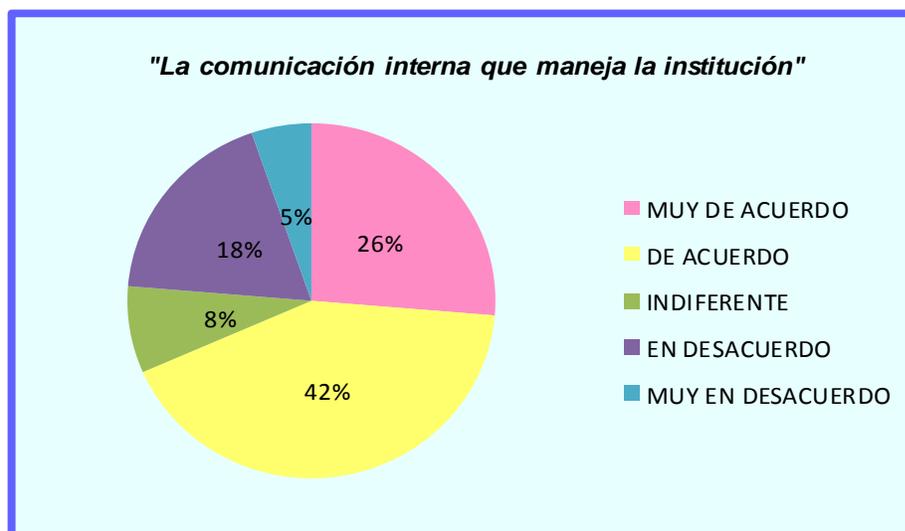
PREGUNTA 1.- ¿Está de acuerdo con la comunicación interna que se maneja en la institución?

Cuadro N° 16
"La comunicación interna que maneja la institución"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	10	26
DE ACUERDO	16	42
INDIFERENTE	3	8
EN DESACUERDO	7	18
MUY EN DESACUERDO	2	5
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 11



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 42% del personal administrativo respondió estar de acuerdo con la comunicación interna que se maneja en la institución, el 26% lo considera muy de acuerdo, el 18% manifestó estar en desacuerdo; para el 8% le es indiferente y finalmente el 5% muy en desacuerdo.

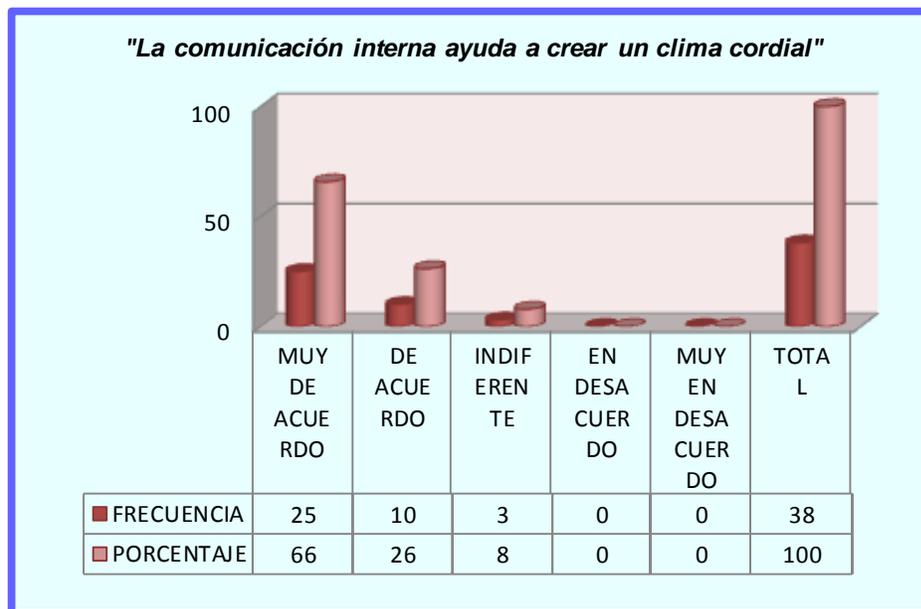
PREGUNTA 2.- ¿Cree usted que la comunicación interna ayuda a crear un clima cordial con sus compañeros?

Cuadro N° 17
"La comunicación interna ayuda a crear un clima cordial"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	25	66
DE ACUERDO	10	26
INDIFERENTE	3	8
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 12



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 66% del personal encuestado, indicó estar muy de acuerdo en que la comunicación interna ayuda a crear un clima cordial con sus compañeros, el 26% manifestó estar de acuerdo con ello y apenas el 7,9% indicó ser indiferente al respecto.

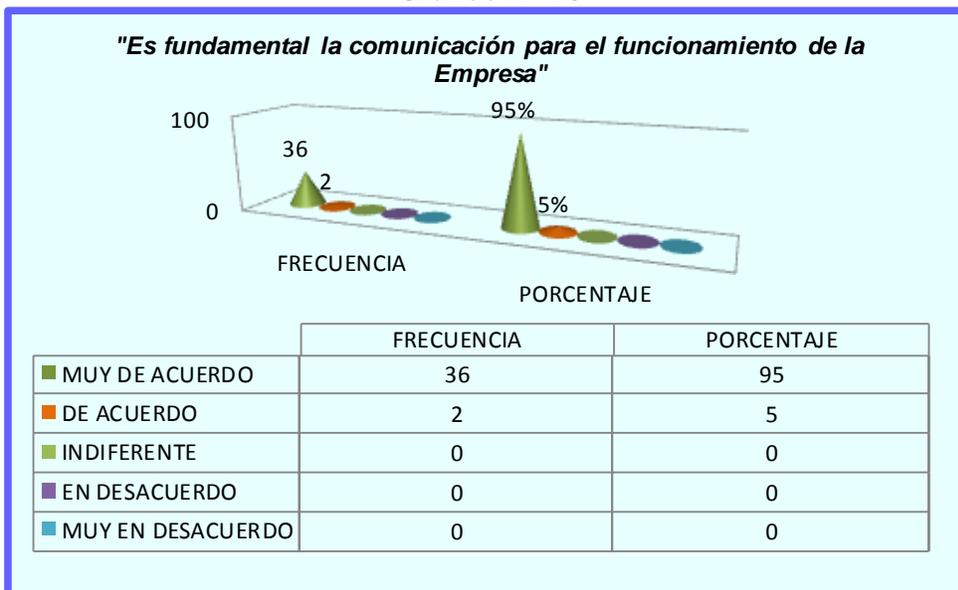
PREGUNTA 3.- ¿Cree usted que la comunicación es fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa?

Cuadro N° 18
"Es fundamental la comunicación para el funcionamiento de la Empresa"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	36	95
DE ACUERDO	2	5
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 13



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se aprecia que el 95% de las encuestadas manifestaron estar muy de acuerdo que la comunicación es fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa y tan solo el 5,3% indicó estar de acuerdo con ello.

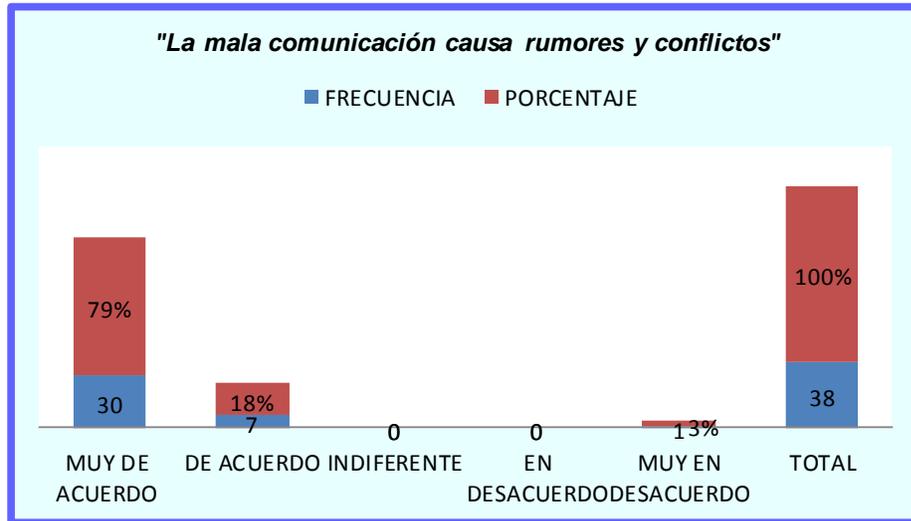
PREGUNTA 4.- ¿Cree usted que una mala comunicación causa rumores y conflictos?

Cuadro N° 19
"La mala comunicación causa rumores y conflictos"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	30	79
DE ACUERDO	7	18
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	1	3
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 14



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 79% del personal que fue encuestado, expresó que el 79% está muy de acuerdo en que una mala comunicación causa rumores y conflictos, el 18% indicó estar de acuerdo y apenas el 3% manifestó estar muy en desacuerdo con lo referido.

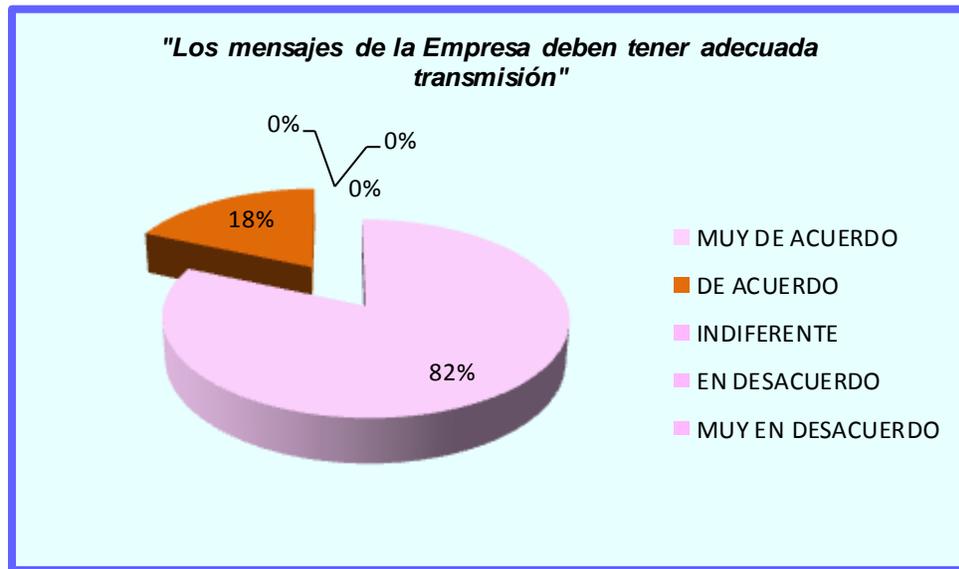
PREGUNTA 5.- ¿Cree usted que los mensajes construidos y emitidos por la empresa deben de tener una adecuada transmisión?

Cuadro N° 20
"Los mensajes de la Empresa deben tener adecuada transmisión"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	31	82
DE ACUERDO	7	18
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 15



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 82% de las personas encuestadas indicaron estar muy de acuerdo en que los mensajes construidos y emitidos por la empresa deben de tener una adecuada transmisión y apenas el 18% manifestó estar de acuerdo con lo planteado.

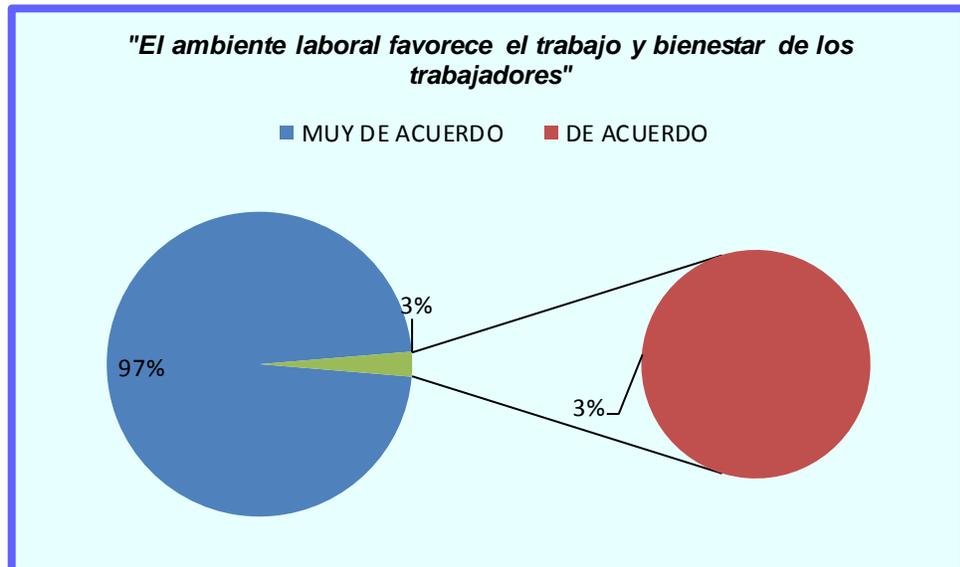
PREGUNTA 6.- ¿Cree usted que un buen ambiente laboral favorece el trabajo diario y el bienestar de sus trabajadores?

Cuadro N° 21
"El ambiente laboral favorece el trabajo y bienestar de los trabajadores"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	37	97
DE ACUERDO	1	3
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 16



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 97% del personal encuestado manifestó estar muy de acuerdo en que un buen ambiente laboral favorece el trabajo diario y el bienestar de sus trabajadores, no así el 3% que apenas indicaron estar de acuerdo.

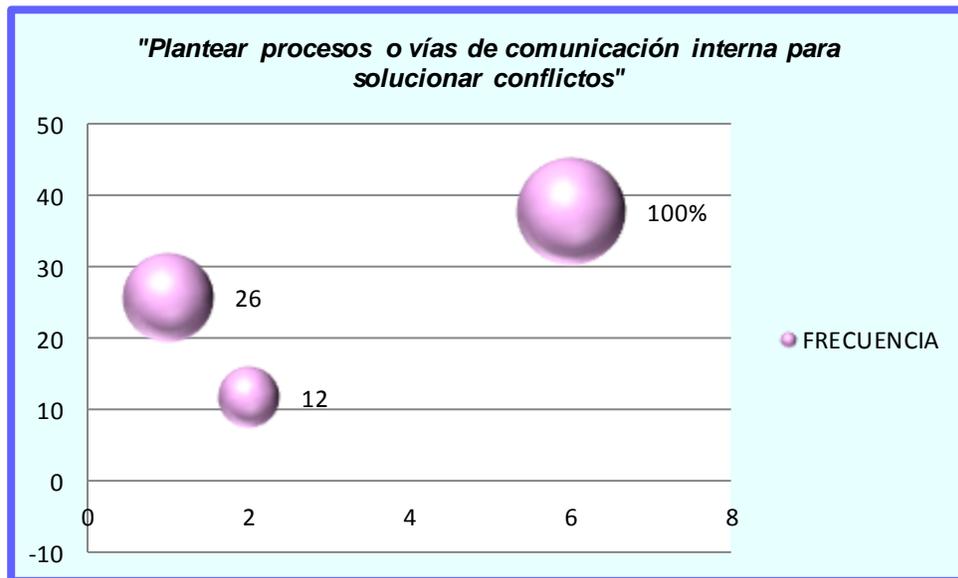
PREGUNTA 7.- ¿Considera usted que se debe plantear procesos o vías de comunicación interna para la solución de conflictos?

Cuadro N° 22
"Plantear procesos o vías de comunicación interna para solucionar conflictos"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	26	68
DE ACUERDO	12	32
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 17



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 68% de las encuestadas indicaron estar muy de acuerdo en que se debe plantear procesos o vías de comunicación interna para la solución de conflictos, en tanto que el 12% refirió estar de acuerdo con lo planteado.

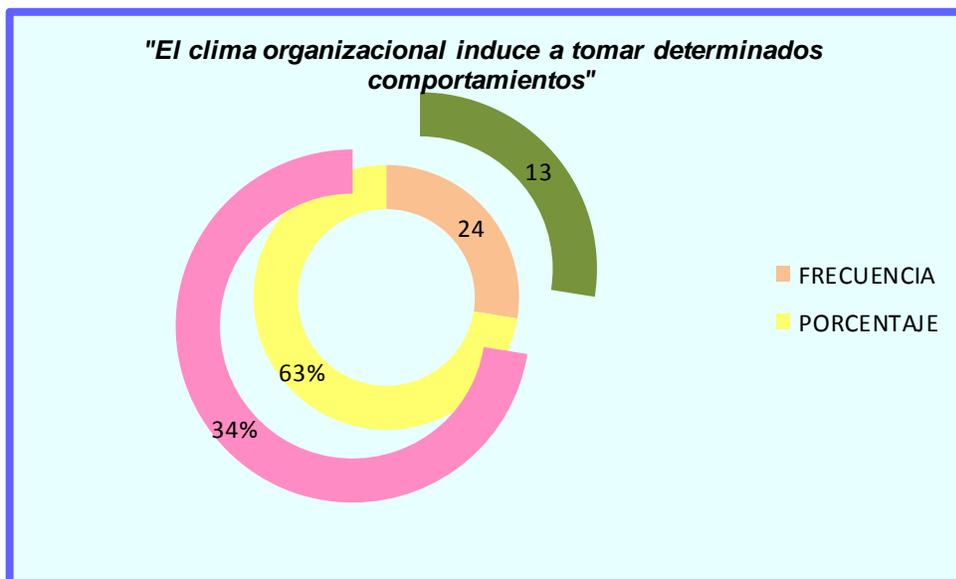
PREGUNTA 8.- ¿Cree usted que el clima organizacional induce a tomar determinados comportamientos?

Cuadro N° 23
"El clima organizacional induce a tomar determinados comportamientos"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	24	63
DE ACUERDO	13	34
INDIFERENTE	0	0
EN DESACUERDO	1	3
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 18



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

El 63% de las personas que fueron encuestadas manifestaron que están muy de acuerdo en que el clima organizacional induce a tomar determinados comportamientos, mientras que el 34% indicaron estar de acuerdo con ello.

PREGUNTA 9.- ¿Cree usted que la comunicación organizacional es una herramienta de cambio?

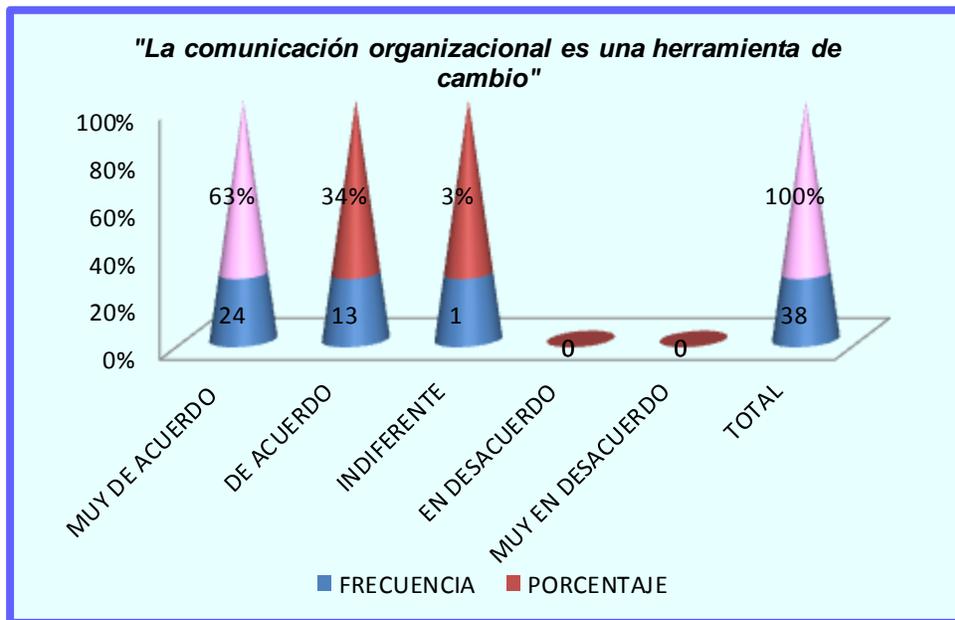
Cuadro N° 24

"La comunicación organizacional es una herramienta de cambio"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	24	63
DE ACUERDO	13	34
INDIFERENTE	1	3
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 19



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se observa que el 63% de las encuestadas indicaron que están muy de acuerdo en que la comunicación organizacional es una herramienta de cambio y el 34% manifestó estar de acuerdo con lo planteado.

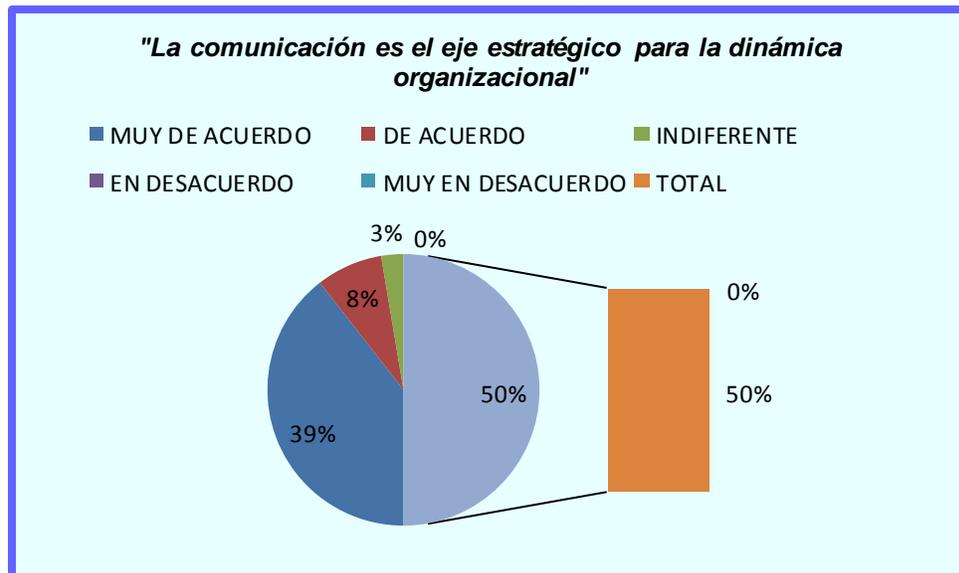
PREGUNTA 10.- ¿Considera usted que la comunicación es el eje estratégico para la dinámica organizacional?

Cuadro N° 25
"La comunicación es el eje estratégico para la dinámica organizacional"

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	30	79
DE ACUERDO	6	16
INDIFERENTE	2	5
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	38	100

Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Gráfico N° 20



Elaborado por: Graciela Arana Terranova

Se observa que el 79% del personal encuestado manifiesta estar muy de acuerdo en que la comunicación es el eje estratégico para la dinámica organizacional, el 16% indicó estar de acuerdo, y apenas el 5% refirió ser indiferente a lo planteado.

Análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas a los Jefes departamentales, Secretarías principales y auxiliares

De las encuestas realizadas a los Jefes Departamentales de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, año 2015-2016, se deduce que existe una notable valoración e importancia de la comunicación; no sólo porque promueve la integración y participación entre las personas, sino que constituye uno de los elementos más significativos para la toma de decisiones, la misma que redundará de manera beneficiosa en el clima organizacional de la Institución; sobre todo al proporcionar la atmósfera saludable e idónea que se requiere para el buen desempeño de los empleados, y respondan así, productivamente a las necesidades de la organización; más aún, si se toma en cuenta que toda función gerencial es importante para el éxito de la empresa, tal como lo reflejan los resultados obtenidos en la presente investigación.

Por otro lado, cabe resaltar que de acuerdo los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las Secretarías Principales y Auxiliares de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, existe una gran correspondencia al considerar como fundamental la comunicación para el funcionamiento de la Institución (95%), en relación además, de que la misma favorece el trabajo, al tener un adecuado ambiente laboral en la organización (97%). Sin embargo, existe una cierta preocupación al notarse que el 63% manifestaron que el clima organizacional les induce a tomar distintos comportamientos, lo que se espera no sean nocivos para la empresa, toda vez que este mismo porcentaje apuntan, que la comunicación organizacional, es un herramienta de cambio, en relación al 79% que refiere que una mala comunicación causa rumores y conflictos, situación que habría

que superarse en beneficio de la propia Institución; más aún, si consideran que comunicación es un eje estratégico para la dinámica organizacional, tal como arrojan los resultados de las encuestas de este personal.

Consecuentemente, se establece que en la actualidad existe una verdadera corriente de cambio en el proceso de gestión administrativa y pedagógica, lo que en cierta manera compromete a todos los miembros de la organización a despojarse de modelos tradicionales o actitudes negativas que no respondan a las nuevas exigencias y modelos estratégicos innovadores. Por lo que en este sentido, para ello, se reconoce la necesidad y utilidad de un manual de procedimientos para mejorar la comunicación interna en el clima organizacional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, que es el espíritu de la presente investigación.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

“Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil”.

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El diseño del manual de procedimientos para mejorar la comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, será de gran aporte para la comunidad universitaria, ya que existirá un mejor ambiente de trabajo, así como un óptimo desempeño en las funciones de cada uno de los miembros, influyendo directamente en una acertada convivencia y por ende esto repercutirá de manera favorable en el clima organizacional del departamento de la mencionada institución.

La gestión universitaria se constituye en la base sobre la cual se desarrolla toda la actividad académica, investigativa y de vinculación de la Universidad; de manera que garantiza la consecución de los objetivos plasmados en el plan de desarrollo y fortalecimiento institucional; así como también, permite controlar los procesos, el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad de la educación. En tales condiciones, el manual de funciones se convierte en una herramienta importante para entender y desarrollar la organización Institucional y su estructura, dando soporte a aspectos como:

- Sistemas de evaluación del desempeño.
- Reclutamiento y selección de personal en concordancia con concursos de mérito y oposición de personal.
- Inducción de personal.
- Programas de capacitación y entrenamiento.
- Programas de mejoramiento de habilidades y competencias.
- Clasificación y valoración de puestos.

4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Diseñar un manual de procedimientos para mejorar la comunicación interna y relaciones interpersonales en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la Institución sobre el manejo de la comunicación interna y relaciones interpersonales por parte de sus miembros.

Establecer la realidad del clima organizacional, comunicación interna y relaciones interpersonales existentes en la Institución para mejorar el desempeño laboral de sus miembros.

4.5 LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

1 INTRODUCCIÓN

2 ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD LIACA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

2.1.1 Denominación

2.1.2 Naturaleza y Régimen Jurídico

2.1.3 Sede Principal

2.1.4 Órganos de Dirección

2.1.4.1 Consejo Universitario

2.1.4.2 El Rector

2.2 NATURALEZA

2.3 MISIÓN Y VISIÓN

2.3.1 Misión

2.3.2 Visión

2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.5 VALORES

3 INTRODUCCIÓN

3.1 Identificación del puesto

3.1.1 Resumen del puesto

3.1.2 Descripción de funciones

3.1.3 Perfil requerido

3.1.4 Educación

3.1.5 Experiencia laboral

3.1.6 Competencias

4 OBJETIVOS DEL MANUAL

4.1 Objetivo General

4.2 Objetivos Específicos

5 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL:

6. CUADRO DE PUESTOS POR NIVEL

4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.7 IMPACTO / PRODUCTO / BENEFICIO OBTENIDO

El diseño del Manual de funciones lejos de constituir el **producto** de la investigación realizada, es un instrumento útil para la gestión administrativa del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, de tal manera que el mismo tendrá sus **beneficiarios** directos e inmediatos como son los colaboradores del referido departamento y consecuentemente la sociedad ecuatoriana, donde se reflejará el **impacto**, toda vez que mejorará el clima organizacional de la comunidad universitaria, gracias a la buena comunicación y relaciones interpersonales que manejen sus miembros.

4.8 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Guayaquil, julio 20 del 2015

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Por medio de la presente yo; Soraya Triviño Bloisse con C.I. # 1201075213; en mi calidad de profesional Educativa, certifico, haber revisado minuciosamente la propuesta realizada en el proyecto de investigación titulado:

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, PERÍODO LECTIVO 2015 - 2016”.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

MsC. Soraya Triviño Bloisse

C.I 1201075213

TELF: 0999973657

Guayaquil, julio 20 del 2015

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Por medio de la presente yo; Abel E. Haro Pacha con C.I. # 0912498961; en mi calidad de profesional Educativa, certifico, haber revisado minuciosamente la propuesta realizada en el proyecto de investigación titulado:

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, PERÍODO LECTIVO 2015 - 2016”.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

MsC. Abel E. Haro Pacha

C.I 0912498961

TELF: 0999388911

Guayaquil, julio 20 del 2015

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Por medio de la presente yo Lorena del Carmen Boderó Arízaga; con C.I. # 0913782777; en mi calidad de profesional Educativa, certifico haber revisado minuciosamente la propuesta realizada en el proyecto de investigación titulado:

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, PERÍODO LECTIVO 2015 - 2016”.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

MsC. Lorena Boderó Arízaga

C.I 0913782777

TELF: 0968130659

CONCLUSIONES

- ✓ Se puede apreciar una buena organización dentro de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, al tener el Plan Operativo Anual, el Proyecto Educativo Institucional; pero lamentablemente la Entidad carece de un instrumento que controle dichos procesos.

- ✓ La comunicación es clave para detectar problemas y lograr un buen desempeño, incremento de productividad, así como generar utilidades para la empresa; en este sentido se aprecia, que existen ciertas debilidades en la comunicación interna del personal administrativo, las mismas que serán superadas con la implementación del correspondiente Manual de Funciones.

- ✓ La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en toda institución, ya que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados o colaboradores, los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización; lo que genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta en su quehacer diario la Universidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ Que la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, al contar a partir de ahora con el presente Manual de Funciones, ponga en práctica lo que establece el mismo, a fin de mejorar el clima organizacional no sólo del Departamento de Talento Humano, sino de toda la comunidad universitaria.

- ✓ Para mejorar el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, se sugiere que sus Autoridades, socialicen el Manual de Funciones con sus colaboradores, a fin de que se familiaricen con los procesos de su contenido.

- ✓ Que los colaboradores de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, actúen de conformidad a lo que contempla el presente Manual de Funciones, para contribuir al buen clima organizacional del referido Centro de Estudios.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

(METODOLOGÍA APA)

- AARONS GA, Sawitzk AC. Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. 2006;33(3):289-301.
- BOADA Grau J, Vallejo D, Agullo Tomas E. El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*. 2004;16(1):125- Disponible en <http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf> [Consultado: 23 Junio del 2009].
- BRANDOLINI, A-M. González F. (2009) “La Comunicación Interna”. ISBN 978 DIRCOM Edición Buenos Aires-
- DURAN P. M.E.P.T: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm> [Consultado: 23 de junio de 2009].
- ESCUELA DEL PARTIDO «Ñico López». Maestría en Consultoría Gerencial. Curso 2. Cultura organizacional. La Habana: Escuela del Partido «Ñico López» [s.a.].
- LEÓN Santos M, Ponjuán Dante G, Rodríguez Calvo M. Procesos estratégicos en la gestión del conocimiento. *Acimed*. 2006;14(2). Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm [Consultado: 7 de julio de 2009].
- MALCOLM GP, Wes MA, Shackleton VJ, Dawson JF, Lawthom R, Maitlis S, et.al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *J. Organiz Beba*. 2005;26:379-408.

- NIEVES Lahaba Y, León Santos M. La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. Acimed. 2001; 9(2).
Disponibile en http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm[Consultado: 5 de julio de 2009].
- PIGNOLO, Marisa e tal. (2014) "Parear las calles juntos. Recorridos para pensar las organizaciones desde la comunicación y la gestión". ISBN 978-987-601-230-0 La Crujía Ediciones - Editorial Stella. Buenos Aires, Argentina.
- REINOSO Alarcón H, Araneda Cea BG. Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial. 2007;6(1). Disponible en:http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf [Consultado: 19 de junio de 2009].

REFERENCIAS WEB

- <http://www.fundaciongizagune.net/index.php/ambito/introduccion/%C3%81mbito+Organizacional>
- <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n35/n35a09>
- <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a12>
- <http://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>
- <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-poder-de-la-comunicacion-interna-como-herramienta-de-cambio>
- <http://reflexionescomunicacionales.wordpress.com/2014/03/25/libros-...>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional...>
- <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/2009/03/la-comunic...>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicacion_organizacional
- [file:///C:/Users/garanat/Downloads/2011.MANUALFUNCIONESUPEC2011%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/garanat/Downloads/2011.MANUALFUNCIONESUPEC2011%20(2).pdf)

ANEXOS

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES DEPARTAMENTALES DE LA
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

El Formulario presentado es un documento de investigación el cual servirá para recolectar datos referentes a la comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

OBJETIVO Determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para mejorar las competencias laborales y relaciones interpersonales de sus miembros, mediante un manual de funciones.

INSTRUCCIONES. Por favor conteste según corresponda a la columna del número que refleja su criterio, tomando en cuenta los siguientes parámetros.

Nº	Alternativas
1	Muy de acuerdo (MDA)
2	De acuerdo (DA)
3	Indiferente (I)
4	En desacuerdo (ED)
5	Muy en desacuerdo (MED)

Nº	PREGUNTAS	MDA	DA	I	ED	MED
1	¿Usted tiene buena comunicación con su personal a cargo?					
2	¿Cree usted que la comunicación es importante en una empresa?					
3	¿La comunicación debe ser en una mutua credibilidad y con un lenguaje en común?					
4	¿Está de acuerdo que las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia de sus integrantes?					
5	¿Cree usted que una buena comunicación con su personal a cargo mejorara la producción de una empresa?					
6	¿Cree usted que una buena comunicación emite mensajes incongruentes?					
7	¿Cree usted que la comunicación es un elemento base de una organización para la toma de decisiones?					
8	¿El clima laboral negativo causa repercusiones en el comportamiento de su personal?					
9	¿Está de acuerdo que la función gerencial es importante para el éxito o el fracaso de una empresa?					
10	¿Cree usted que el clima organizacional debe tener una atmosfera saludable para que sus empleados respondan a las necesidades de la institución?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS SECRETARIAS PRINCIPALES Y
AUXILIARES DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

El Formulario presentado es un documento de investigación el cual servirá para recolectar datos referentes a la comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

OBJETIVO Determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional del Departamento de Talento Humano de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para mejorar las competencias laborales y relaciones interpersonales de sus miembros, mediante un manual de funciones.

INSTRUCCIONES. Por favor conteste según corresponda a la columna del número que refleja su criterio, tomando en cuenta los siguientes parámetros.

Nº	Alternativas
1	Muy de acuerdo (MDA)
2	De acuerdo (DA)
3	Indiferente (I)
4	En desacuerdo (ED)
5	Muy en desacuerdo (MED)

Nº	PREGUNTAS	MDA	DA	I	ED	MED
1	¿Está de acuerdo con la comunicación interna que se maneja en la institución?					
2	¿Cree usted que la comunicación interna ayuda a crear un clima cordial con sus compañeros?					
3	¿Cree usted que la comunicación es fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa?					
4	¿Cree usted que una mala comunicación causa rumores y conflictos?					
5	¿Cree usted que los mensajes contruidos y emitidos por la empresa deben de tener una adecuada transmisión?					
6	¿Cree usted que un buen ambiente laboral favorece el trabajo diario y el bienestar de sus trabajadores?					
7	¿Considera usted que se debe plantear procesos o vías de comunicación interna para la solución de conflictos?					
8	¿Cree usted que el clima organizacional induce a tomar determinados comportamientos?					
9	¿Cree usted que la comunicación organizacional es una herramienta de cambio?					
10	¿Considera usted que la comunicación es el eje estratégico para la dinámica organizacional?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN