

Universidad Peruana Simón Bolívar
Facultad de Ciencias de la Comunicación y Publicidad

Reporte Final de la Investigación:

**INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL.
CASO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO CEPEA**

MAGNOLIA DUSEK PAZ

Lima – Perú

2017

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Problema	5
1.1.1	Situación problemática	5
1.1.2	Definición del problema	7
1.2	Objetivos	7
1.2.1	Objetivo General	7
1.2.2	Objetivos Específicos	7
1.3	Justificación	8
1.4	Limitaciones	8
1.5	Viabilidad	9

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO **10**

2.1	Antecedentes de la Investigación	10
2.1.1	Investigaciones Internacionales	10
2.1.2	Investigaciones Nacionales	20
2.2	Bases Teóricas	26
2.2.1	La Organización	26
2.2.2	Comunicación Interna y su influencia en la productividad Organizacional	31
2.2.3	Relaciones interpersonales en organizaciones competitivas	39
2.2.3.1	Los conflictos interpersonales y sus efectos en las organizaciones	44
2.2.3.2	Relaciones interpersonales, su productividad y la gestión empresarial	48
2.2.4	El clima organizacional en organizaciones competitivas	51

2.2.4.1	El clima determinado por los procesos psicológicos	52
2.2.4.2	El clima, atributo de la organización	53
2.2.4.3	Dimensiones del Clima Organizacional	55
2.2.4.4	Clima laboral y productividad organizacional	57
2.2.5	La motivación del personal y su influencia en organizaciones competitivas	58
2.2.5.1	La motivación del personal y la producción o organizacional	64
2.2.6	El sistema comunicacional y su influencia en la productividad organizacional	66
2.2.6.1	Tipos de Comunicación en la organización	68
	Comunicación vertical descendente	68
	Comunicación vertical ascendente	72
	Comunicación horizontal o lateral	76
	La comunicación informal e la organización: Los rumores	78
2.3	Planteamiento científico de las hipótesis	81
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		83
3.1	Diseño Metodológico	83
3.2	Población - Muestra	84
3.3	Operacionalización de variables	84
3.4	Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos	87
3.5	Técnicas para el procesamiento de la información	87
3.6	Aspectos éticos	88
CAPÍTULO IV: RECURSOS Y CRONOGRAMA		92



4.1 Presupuesto	92
4.2. Cronograma	93
FUENTES DE INFORMACIÓN	94
ANEXOS	97
Anexo 1: Matriz	
Anexo 2: Variables – Indicadores	

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema

1.1.1 Situación problemática

En un mundo tan globalizado como el que vivimos actualmente, caracterizado por un competitivo entorno empresarial, el auge de las micro, pequeña y mediana empresas, resulta una importante respuesta a las necesidades de la sociedad en cuanto a productos, empleo, intercambio comercial, cadena de suministros, entre otros aspectos; que se ha podido apreciar por ejemplo, en el crecimiento de los mercados asiáticos y latinoamericanos, como el peruano.

En esta vorágine de ingreso de nuevas ideas y emprendimientos al mundo formalizado empresarial, también se aprecia en casi igual proporción las dificultades y problemas que enfrentan organizaciones jóvenes que prontamente y sin cubrir los plazos de retorno sobre su inversión efectuada, se ven obligados a liquidar sus activos, transferir sus acciones a otras personas o empresas, ser absorbidas o fusionarse con la competencia; es decir, salir del mercado.

Durante mucho tiempo, se transfería la responsabilidad de los fracasos empresariales a razones externas a la empresa (Amenazas Empresariales); pero luego de muchas y exhaustivas investigaciones se ha encontrado que en su mayoría de veces los fracasos organizacionales, obedecen a factores internos, tales como, serias deficiencias en los modelos y sistemas de comunicación interna, que desarrollan y promueven las nacientes y entusiastas empresas.

La comunicación interna organizacional, resulta ser de suma importancia, tal y como lo es para el ser humano, su sistema nervioso, el cual le permite recoger, trasladar, transferir información

en tiempo real, permitiendo desarrollar las respuestas adecuadas a los estímulos que le plantea su entorno. Así, la comunicación interna, resultante de la interacción de las personas que integran las organizaciones, permite recibir la información de los clientes externos, percibir los cambios en el entorno, el mercado y el producto, intercambiar los datos internos y transformarlos a fin de permitir una adecuada toma de decisiones para responder eficientemente a la competencia y al cambio organizacional.

En el Perú, en los últimos años se vive un ambiente muy competitivo en el sector de la educación superior universitaria y no universitaria, la aparición de nuevos competidores nacionales, la incursión de instituciones educativas extranjeras, el avance tecnológico en herramientas educativas, así como los nuevos esquemas y modelos educativos, hacen imperiosa la necesidad de desarrollar y potencializar la comunicación interna organizacional, la cual permitirá incrementar la productividad empresarial.

El Instituto Superior Tecnológico Privado CEPEA, institución de nivel superior no universitario, con más de 37 años de vida institucional, viene enfrentando con éxito relativo, el panorama antes descrito, motivo por el cual, el presente trabajo plantea potencializar la comunicación interna, para desarrollar un sistema comunicacional moderno y actualizado en el IST CEPEA, que le permitan incrementar su productividad.

1.1.2 Definición del problema

PROBLEMA PRINCIPAL

¿Cómo influye la comunicación interna en la productividad organizacional en el IST CEPEA?

PROBLEMAS SECUNDARIOS

1. ¿En que medida las relaciones interpersonales, afecta el nivel de productividad organizacional del IST CEPEA?
2. ¿De que forma el Clima Organizacional incide en la productividad organizacional del IST CEPEA?
3. ¿Cómo influye la motivación del personal que labora en el IST CEPEA, en su productividad organizacional?
4. ¿En que forma la carencia de un sistema comunicacional en el IST CEPEA, afecta su productividad organizacional?

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo General:

Determinar el nivel de influencia de la comunicación interna en la productividad organizacional en el IST CEPEA

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Determinar la relación entre las relaciones interpersonales y la productividad organizacional del IST CEPEA
- Identificar la forma de influencia del Clima Organizacional en la productividad organizacional del IST CEPEA
- Evaluar la importancia de la motivación del personal que labora en el IST CEPEA, con respecto a su nivel de productividad organizacional

- Determinar las características de un sistema comunicacional que incremente la productividad organizacional en el IST CEPEA.

1.3. Justificación

Esta investigación es necesaria para los directivos, funcionarios y responsables del Instituto Superior Tecnológico Privado CEPEA; porque, les puede brindar aportes en forma de apreciaciones, conclusiones y recomendaciones que les puede servir para potencializar la comunicación interna en el IST, a fin de desarrollar un sistema comunicacional moderno y actualizado, para mejorar, aún más, la gestión del servicio educativo que brinda esta organización, permitiéndole incrementar su productividad.

Además es conveniente para determinar un modelo aplicable a otras instituciones de educación superior tecnológica, en la integración de personas, desarrollo de sistemas comunicacionales y mejora de los sistemas de gestión, contribuyendo a conformar organizaciones competitivas y productivas; porque la investigación puede ayudarles de manera similar.

1.4 Limitaciones

En esta investigación reconocemos las siguientes limitaciones con el exterior:

- a. Se limita a instituciones educativas de nivel superior.
- b. Se limita a institutos superiores tecnológicos que operan en Lima Perú.
- c. Se limita a variables externas en el período 2007 al 2012.
- d. Se recurre a los informantes que trabajan en la organización en el período del tiempo estudiado.
- e. El tiempo dedicado para la investigación es parcial, por los trabajos y estudios desarrollados paralelamente.

1.5 Viabilidad

Nuestra investigación es factible, toda vez que lo realizaremos en un Instituto Superior Tecnológico Privado, donde no existe una investigación con el mismo planteamiento del problema. El IST CEPEA nos permite el acceso a sus instalaciones y personal docente y administrativo para el levantamiento de información y aplicación de instrumentos de medición a nuestra unidad de análisis. Contamos con los recursos financieros, humanos y materiales que debemos requerir de acuerdo a los objetivos de nuestra investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones Internacionales

Son numerosas las investigaciones que analizan los problemas organizacionales, relacionadas con la comunicación interna y su impacto en la productividad. En estas, las metodologías y conclusiones a las que llegan no son coincidentes, debido entre otros factores, a las condiciones del lugar de trabajo, el grupo de trabajadores, entre otros aspectos, que influyen de modo diferente en los procesos comunicacionales.

En el presente año, las docentes Rafaela Martínez Méndez y María de Jesús Ramírez Domínguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), realizaron

una investigación que estudió la motivación y el clima organizacional¹. A fin de conocer el grado de motivación y la percepción del clima laboral de los docentes, se analizaron diversas teorías de la motivación y clima organizacional, como sustento teórico, para posteriormente tomar algunos factores que consideraron importantes medir a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 69 de ellos. Se encontraron resultados importantes en las variables analizadas como el grado de satisfacción; conocimiento de su aportación al trabajo, arraigo en la institución, relaciones laborales, trabajo en equipo, reconocimiento del trabajo por los superiores, oportunidades de ascenso, etc., por lo que se infiere que los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación, están sujetos a factores económicos, sociales y psicológicos.

El objetivo de esta investigación era compartir los resultados obtenidos y la propuesta de un modelo de motivación para que pueda ser considerado por la FCP y otras instituciones de educación superior para mejorar su sistema de motivación.

La población objeto de este estudio estuvo conformada por la planta docente de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) en sus

¹ Martínez, 2010 p39-48.

diferentes categorías de contratación la cual estuvo integrada por 165 docentes

Se utilizó un cuestionario de necesidades (diagnóstico) que contenía diferentes tipos de preguntas.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

Los administradores tienen que encausar a sus subordinados, a satisfacer impulsos y deseos induciéndolos a actuar de determinada manera. Con base en los resultados obtenidos se deduce que los factores motivacionales no son los mismos para los docentes a tiempo parcial que para el docente de tiempo completo. Para los docentes a tiempo parcial, los factores motivacionales son los económicos como, sería una transformación de categoría de medio tiempo a tiempo completo. Los docentes de tiempo completo consideraron que los factores motivacionales serían los reconocimientos por la labor desempeñada ya sean verbal o por escrito. De acuerdo a la investigación realizada, los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación de los docentes de esta Facultad, están sujetos a factores económicos, como salarios y retribuciones, factores sociales, como grupos de trabajo y ambiente organizacional y factores psicológicos como logro, poder y autoestima. Por lo cual, consideraron que los directivos deben saber que los aspectos motivadores no son los

mismos en todas las personas y varían con el tiempo y la situación en una misma persona.

Los resultados de la investigación constituyen un punto de partida para iniciar un modelo de motivación en donde se definan políticas que incentiven a los docentes de la FCP de la BUAP en el desempeño de su trabajo y a fortalecer a la Institución con procesos inspirados en valores, normas y procedimientos de participación y pertenencia institucional de los docentes referidos y así aprovechar todas sus capacidades al optimizar su desempeño en beneficio del mismo, de la institución y desde luego de los estudiantes.

Raimundo Abello Llanos, de la Universidad del Humanismo Cristiano de Chile, en el año 2005 – 2006², realizó una investigación sobre los factores claves en las alianzas Universidad – Industria como soporte de la productividad en la industria local: hacia un modelo de desarrollo económico y social sostenible.

La investigación consistió en analizar ocho casos de innovación empresarial, tanto en procesos y productos, desarrollados bajo la modalidad de alianza universidad-empresa, siguiendo para ello el modelo de Bruno y Vascellos (2003).

Mediante entrevistas estructuradas y grupos focales se siguió un procesamiento de datos cualitativos por medio del *Etnogvaphs*, para

² Abello, 2005 -2006

identificar los aspectos claves en el establecimiento de la alianza y el desarrollo con éxito de los proyectos, de acuerdo con factores asociados con la institucionalidad, con temas organizacionales, la ejecución y desarrollo del proyecto y la creación de valor.

La metodología consistió en el diseño del modelo de Bruno y Vasconcellos (2003), se analizaron ocho casos de innovación desarrollados con base en la alianza *universidad-industria* en empresas de la región Caribe colombiana, con el acompañamiento de grupos de investigación de la Universidad del Norte en Barranquilla (Colombia).

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevista semiestructurada, aplicada a dos investigadores del grupo y a dos investigadores de la empresa.
- Grupos focales, entrevistas grupales aplicadas a coinvestigadores de la empresa y al grupo de investigación.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron:

1. Sin lugar a dudas, la transferencia de conocimiento de la universidad al sector externo implica un proceso de *gestión intencionada*.
2. Las estrategias de transferencia deben pensarse siempre en el contexto de un sistema que posibilita interacciones entre diferentes entornos

3. Una de las interacciones más importantes en el sistema, y que los gobiernos estimulan por ser un factor necesario para el desarrollo y consolidación de la innovación como factor de productividad y competitividad.
4. La investigación, en el contexto de la aplicación, ha posibilitado a la Universidad del Norte ofrecer soluciones a problemas ambientales, sociales, de salud, educación, energía, materiales, productividad, competitividad y desarrollo humano, entre otros.

En el año 2005, C. Pozo Muñoz, E. Alonso Morillejo, S. Hernández Plaza, M^a J. Martos Méndez, investigaron sobre los determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública, el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo³. El estudio, estuvo centrado en un contexto laboral específico –la Administración Pública- Se examinó la relación entre condiciones de trabajo, apoyo social percibido (incluyendo dos fuentes de apoyo: compañeros y superior inmediato), reciprocidad percibida y satisfacción laboral en 294 empleados de la Administración de Justicia de la Junta de Andalucía. Los resultados revelaron que las variables ligadas a las relaciones interpersonales, especialmente el apoyo social, la reciprocidad y la ausencia de

³ Pozo, 2005. p. 247 – 264.

conflictos interpersonales, así como las relativas al desarrollo profesional tienen un peso importante en la proporción de varianza explicada de la satisfacción laboral.

Se contó con la participación de 294 trabajadores (el 74.24% de la población total) pertenecientes a 48 centros de la Administración de Justicia de la Junta de Andalucía en una provincia andaluza, quienes cumplieron las escalas diseñadas para la presente investigación. Del total de la muestra, el 61.1% eran mujeres y el 38.9% restante eran varones. El instrumento de medida aplicado estaba integrado por varias subescalas, algunas adaptadas para ese estudio, y otras ya utilizadas anteriormente en el contexto español.

La primera de las conclusiones que los datos proporcionaron hicieron referencia a la confirmación de la primera hipótesis del estudio, en la que se establecía que unas adecuadas condiciones de trabajo están relacionadas positivamente con la satisfacción laboral. Aunque el nivel de satisfacción general no es especialmente elevado, la supremacía de las puntuaciones en la subescala “Satisfacción con las relaciones con compañeros” no hace otra cosa que confirmar la importancia de las relaciones sociales en el lugar de trabajo. Los distintos análisis efectuados permitieron evidenciar la importancia que para los trabajadores de la Administración Pública tienen los sistemas de reconocimiento social y las variables ligadas al desarrollo profesional (valorar el trabajo bien hecho, tener en

cuenta las sugerencias de los trabajadores, permitir su formación continua o posibilitar su promoción); una investigación futura deberá indagar acerca del papel mediador de la autoestima en la relación entre el apoyo social

En ese mismo año, Alejandra Cortés Mejía, realizó una investigación sobre: Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo⁴. Dicho trabajo consistió en una investigación teórica sobre la temática del liderazgo y la motivación, las investigaciones retomadas sobre dicho tema, fueron realizadas en diferentes contextos y situaciones, lo que permitió tener una perspectiva más amplia sobre los procesos del liderazgo y la motivación en el ambiente laboral. A partir de estas investigaciones se intentó evidenciar el vínculo existente entre el liderazgo y la motivación laboral.

En el quehacer de la dirección de instituciones, se siguen ejecutando prácticas desfavorables, que hacen mermar la motivación de las personas. Las investigaciones describen a los profesores como personas inscritas dentro de un sistema especial y específico, que los hace tener ciertas características similares.

Los docentes experimentan rechazo frente a las prácticas autoritarias. Es importante evidenciar, que los educadores

⁴ Cortes, 2005. p. 203-214.

manifiestan fuertes emociones negativas, tales como estrés, frustración, ansiedad, incomodidad y desmotivación. La vivencia de dichas emociones desgastan y perjudican a la persona, su trabajo, su eficiencia y en consecuencia a la misma organización. Es necesario la puesta en práctica de modelos democráticos, en los que los docentes, puedan sentirse cómodos y puedan desarrollarse en su proceso laboral tanto personal como profesionalmente. Un modelo democrático dentro del sistema educativo, está compuesto por múltiples premisas ideológicas, entre las cuales están la libertad como elemento fundamental del desarrollo del ser humano, la tolerancia, el respeto, la consideración y un liderazgo fundamentado en valores. Con la presencia de estos valores básicos en los centros educativos, se podría decir que los docentes contarían con un clima organizacional propicio para el desarrollo de múltiples actitudes y capacidades que generen un desarrollo integral del ser. Sin embargo, teniendo una visión más amplia sobre la temática, se debe tener en cuenta un factor indispensable en cualquier ambiente (ya sea este laboral, familiar, religioso o educativo), y es el tomar en cuenta las diferencias individuales, el respeto y la consideración ante las mismas.

En el año 2003 – 2004, Kleber Figueiredo y Leonardo Marques, realizaron una investigación sobre: El dilema entre calidad y productividad en un “call center”. Un estudio de caso brasileño⁵.

Para ello se realizó un estudio de caso sobre la empresa líder en el sector de telemarketing de ese país con el fin de investigar el sistema de evaluación del desempeño de la organización y su relación con las decisiones sobre estrategia de servicios. Aunque la empresa estudiada se orientaba hacia la productividad, llevó a cabo un esfuerzo por reequilibrar ese foco en favor de la calidad. Fundamentalmente, la investigación pretendió entender cómo se aborda el dilema entre la calidad y la productividad en un *call center*, a partir del estudio de caso en una empresa de telemarketing brasileña líder del sector en su país, según datos de 2003 y 2004. El caso mostró un fuerte alineamiento con el modelo de Goldstein, puesto que cada operación de *call center* para un nuevo cliente se estructura a partir de los indicadores del contrato de prestación de servicio. Además de la baja inversión, el cambio de foco se enfrenta a tres dificultades principales. La primera es la resistencia a la pérdida de productividad. La segunda es la incapacidad de demostrar el retorno de la inversión en calidad, menos tangible que la productividad. La tercera son las limitaciones educativas del

⁵ Figueiredo, 2005. p. 42-54.

mercado consumidor y del mercado de trabajo, que no aparecen recogidas en ningún estudio y pueden ser una característica específica del contexto brasileño. El método escogido para la investigación –estudio de caso– sugirió el uso de la generalización analítica, que permite expandir y abstraer teorías con la generación de proposiciones teóricas. A partir de ese concepto, fueron elaboradas dos proposiciones teóricas como conclusión final. La primera sugiere que la estrategia del sacrificio no funciona adecuadamente en mercados con bajo nivel educativo, perjudicando la calidad en el *call center*. La estrategia del sacrificio parte de la premisa de que el empleado responde a una ética interna que lo impulsa a satisfacer a sus clientes por orgullo y por percibir el actual empleo como puente para otras etapas de su carrera profesional. En la empresa, la lógica de la estrategia del sacrificio se encontró con el bajo nivel educativo del mercado de trabajo brasileño, donde la búsqueda por la conciliación no ocurre. Ese escenario se compone aún de un ambiente donde no hay una exigencia adecuada de niveles mínimos de calidad por parte de los consumidores (desorganizados y desinformados) y del gobierno (ineficaz). La segunda proposición trata del dilema entre calidad y productividad en el sector de telemarketing en Brasil. El caso mostró que el mercado aún busca prestadores de servicios con foco en la productividad. De esa manera, la decisión de la empresa de

enfocarse en calidad es una decisión estratégica, basada en el razonamiento de que el escenario de competencia del sector dejará poco espacio para quien no diferencie, de alguna manera, el servicio que presta a sus clientes.

2.1.2 Investigaciones Nacionales

Una de las investigaciones nacionales más reciente que analizan los problemas organizacionales relacionadas con la comunicación interna y el impacto en su productividad, fue realizada en el año 2008, por Myriam Liliana Villanueva Huayra, en la empresa GOLD`S GYM de Lima-Perú, desarrollada sobre el clima organizacional en dicha empresa⁶.

La investigación nació ante la necesidad de potenciar el desempeño, logrando el compromiso y motivación de los colaboradores de Gold`s Gym hacia una organización y de esta manera aumentar la productividad, fomentando y manteniendo el clima organizacional adecuado.

En esta investigación se midió el clima organizacional, en ocho dimensiones según likert: los métodos de mando, las características

⁶ Villanueva, 2009

de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de toma de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Los objetivos de ésta investigación fueron:

Desarrollar un estudio de clima organizacional que diagnostique efectivamente la actual percepción de los colaboradores hacia sus puestos de trabajo y a la organización.

Determinar los factores que influyen directa e indirectamente en el clima organizacional.

Proponer una estrategia correctiva que ayude a mejorar el como estamos y nos proyecte a un clima organizacional que incremente el desempeño de los colaboradores.

Preparar a los gerentes y directivos para que puedan sensibilizar e identificarse con los colaboradores identificándolos con los objetivos organizacionales, logrando una empresa más eficiente.

Enlazar por medio del clima organizacional de manera congruente y consciente los objetivos organizacionales, con los objetivos

personales de los colaboradores logrando una motivación e identificación hacia su labor.

Conocer y desarrollar una propuesta de desarrollo de los recursos humanos que logre dinamizar a los colaboradores para que logren añadir valor a las aportaciones individuales plantadas en la dirección de un fin común por medio de la mejora y el desarrollo de las competencias profesionales.

Incrementar y desarrollar valores y capacidades en cada uno de los colaboradores los mismos que les permitan propiciar un trabajo en equipo efectivo y productivo.

La metodología planteada propuso el análisis del clima organizacional la cual era descriptiva y de campo, de forma que impacte tanto desde el plano cognitivo como emocional y conductual, fue aplicado específicamente a los gerentes, jefes y supervisores (250 colaboradores), de manera que estos se conviertan en gestores de cambio de actitud, sensibilizando su respectivo equipo de trabajo. Además de buscar que cada participante utilice la metodología para su propio desarrollo personal y profesional.

En el año 2005, Luis San Martín Rodríguez, investigo sobre la influencia del clima organizacional en la mejora del desempeño laboral en la empresa LINEA PERUANA DE TRANSPORTES S.A⁷.

El Objetivo principal de esta investigación, fue mejorar el clima laboral a partir del estudio concienzudo y exhaustivo del clima organizacional de la empresa.

Y las conclusiones a las que se llegaron fue que se evidencio que la satisfacción laboral trae beneficios a la organización. Un trabajador satisfecho tiene una alta autoestima, tiene mucha confianza y mucho afán de triunfo.

Un trabajador que vive en un clima organizacional tranquilo, sin sobresaltos, que sabe que llegada la quincena o fin de mes va a recibir un sueldo, que sabe además que su puesto de trabajo no peligra, que tiene una excelente relación con sus jefes y con sus compañeros de trabajo, se siente motivado y gratificado, por lo tanto tendrá una aptitud emocional positiva frente a la empresa y por ende mayor productividad para la misma.

⁷ San Martín, 2005

En el año 2004, Claudia Zamudio Gutiérrez, investigo sobre el clima organizacional como herramienta para mejorar la productividad en una empresa privada del sector financiero⁸.

El planteamiento del problema fue el siguiente:

¿Que relación existe entre el clima organizacional de los trabajadores y su productividad? Las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional y a su vez en la producción.

¿El status social es un factor determinante en la percepción del clima organizacional?, ¿Como influye el nivel de motivación con su producción?

La hipótesis propuesta fue la siguiente:

Un adecuado clima organizacional determina una mayor productividad en la organización.

El planteamiento del objetivo: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y productividad de los trabajadores.

En la metodología se preparó un instrumento de medición para cada variable:

Para la variable clima se utilizo un cuestionario.

⁸ Zamudio, 2004.

Para la variable productividad se aplicó un análisis de la evaluación de desempeño.

La población, fueron los trabajadores administrativos del área de gestión de operaciones tanto hombres como mujeres de todas las edades y tiempo de servicio de una entidad financiera privada. Se tomó el 20% de la población y las conclusiones a las que se llegaron resultaron validando las hipótesis de la investigación. Aunque se debe observar que la muestra no es realmente representativa para generalizar los resultados positivos a los que se llegó después del análisis.

Asimismo, en el año 2002, Milka Yandy Barreto Narrera, realizó una investigación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral⁹.

El planteamiento del problema fue el siguiente: ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional percibido por los trabajadores y su desempeño laboral?

El objetivo de la investigación fue el siguiente: Determinar la relación que existe entre clima y desempeño de los trabajadores.

La metodología utilizada fue la siguiente:

- Para la variable clima, se utilizó un cuestionario.

⁹ Barreto, 2002

- Para la variable desempeño se aplicó el método de escalas discontinuas.

La población de la investigación fueron todos los trabajadores administrativos de los Hipermercados Santa Isabel.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron que si existe una relación directa entre el clima laboral donde se labora y el desempeño de los trabajadores, elevando así el nivel de productividad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 La Organización

Si nos preguntáramos cuando nació la comunicación interna, podríamos afirmar que apareció al surgir la primera organización del mundo. Sin embargo el término se dio a conocer hace solo unas décadas, a raíz del interés de un grupo de investigadores por estudiar de manera sistemática la forma en que se da la comunicación en las organizaciones modernas.

“Una de las primeras definiciones de organización laboral es la planteada por Weber, quien considera la organización como un grupo corporativo, distinto de otras formas de organizaciones sociales”.¹⁰

¹⁰ Almenara, 2005. p. 15

El término organización posee dos acepciones, uno como sustantivo y otro como verbo. Como sustantivo, se refiere a la entidad sujeto de la administración. Es lo que muchos llaman sistema social: un conjunto de individuos que desarrollan ciertos roles particulares y que a través de su interacción busca alcanzar objetivos comunes. Esta es la empresa industrial, el hospital, las instituciones y organismos públicos, las escuelas de enseñanza, etc.

Como verbo, organizar forma parte de la actividad de la administración. Consiste en ordenar de una manera particular los elementos (principalmente humanos) que comprende la organización o sistema social.

Desde el punto de vista de la organización (sustantivo), existe la teoría de la organización, que pretende explicar el fenómeno de la estructura social y trata de describir y predecir la conducta de ese organismo social. Partimos de la base que una de las características propias de un sistema social es el ordenamiento de los diferentes roles y funciones que se desarrollan dentro del mismo, no es algo artificial (algo creado por el hombre), sino una característica natural, algo inherente al sistema.

La organización (sistema social), y la administración se encuentran relacionadas y toda acción administrativa debe considerar a la

organización, porque esta última es el objeto de la primera. En efecto, lo que buscamos es administrar a la organización. De ahí, entonces, la importancia de una teoría de la organización, una teoría que pretenda explicarnos el comportamiento de este sistema social.

Almenara define a la organización de la manera siguiente:

“Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulación por un sistema de significados compartidos”.¹¹

El sistema social se encuentra formado por individuos y por grupos de individuos. Los primeros y los segundos poseen conductas particulares. Sus acciones son motivadas e inducidas por objetivos también particulares. Su permanencia dentro del sistema responde a ciertos valores de determinados parámetros. Existen interacciones entre ellos que deben ser formalizadas y otras que deben tender a eliminarse. En una palabra, es un sistema altamente complejo que posee objetivos y metas.

Daremos un excelente ejemplo de organización básica, la familia, es un sistema con una alta organización y sus componentes son fuertemente interdependientes, lo que uno hace es fundamental para

¹¹ Almenara, 2005. p. 23

los otros, encontramos aquí, la idea de la interacción entre las partes.

El aspecto central del concepto organización se encuentra en la idea de condicionalidad. Tan pronto como las relaciones entre dos entidades, A y B, llegan a estar condicionadas por el valor o estado de C, entonces nos encontramos frente a uno de los componentes de la organización. Así, la teoría de la organización es parcialmente coexistente con la teoría de funciones con más de una variable.

Al observar a las organizaciones caracterizándolas por el elemento de condicionalidad, podemos suponer que primero existe un espacio – producto. Dentro de este espacio, algún subconjunto de puntos o elementos indican la realidad. Ese subconjunto se encuentra formado por los elementos que están en una interacción condicionante real.

Según Ashby, una organización requiere tres elementos básicos y fundamentales: a) condicionalidad entre algunas o todas sus partes; b) comunicación (o interacción) entre ellas y, finalmente, c) existencia de restricciones entre las posibles comunicaciones entre las partes.

Desde el punto de vista psicológico, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente

construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, se caracterizan por: a) la división del trabajo, del poder, de las responsabilidades, de la comunicación, divisiones que son planeadas; b) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus fines, y c) sustitución de personal, es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras.

Los sociólogos la denominan organización formal, y así la reconocen, y se distingue de otros dos tipos, organización social y organización informal. Definen como organizaciones sociales aquellos modelos de coordinación que surgen espontáneamente o en forma implícita de la interacción de las personas, sin encerrar coordinación racional para el logro de objetivos comunes explícitos. En cuanto a las organizaciones informales, éstas se refieren a aquellos modelos de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal que no se encuentran indicados en el diseño de su estructura. El diseño organizacional requiere la coordinación sólo de ciertas actividades, pero, por una variedad de razones, los actores humanos que ocupan los roles organizacionales rara vez se pueden limitar simplemente a la realización de esas actividades.

Las organizaciones, son como organismos vivos (sistemas abiertos), frecuentemente se enferman. La enfermedad debe ser detectada a través de un diagnóstico que la defina en todas sus formas. Normalmente, este diagnóstico debe tomar en cuenta, la estructura real de las interacciones y relaciones que se dan entre los individuos que componen la organización.

Un buen diagnóstico organizacional permite identificar el problema y definir sus características; para luego, buscar las soluciones. Sin embargo, el tratamiento no termina allí, al implementarse la o las soluciones.

Es evidente que cualquier cambio que se realice dentro de una organización (incluyendo aquí al ser humano), provoca al comienzo, perturbaciones que generalmente se refleja en una baja de la eficiencia.

La teoría de la organización esta inmersa en las ciencias sociales, pues las organizaciones están compuestas de personas, lo que hace impredecible y cada vez más compleja su comportamiento. Es un campo que sigue creciendo en importancia; si nosotros los comunicadores queremos comprender y ser capaces de evaluar ideas nuevas, debemos tener conocimiento de lo que se ha desarrollado hasta el momento.

2.2.2 Comunicación Interna y su influencia en la productividad organizacional

En mi experiencia profesional trabajando como relacionista pública en diferentes organizaciones (públicas y privadas) he podido observar, que la mayor parte de los problemas que enfrentan las empresas, son causados por una comunicación insuficiente o incorrecta sobre temas que en principio no deberían haber sido causa de conflictividad.

El motivo de estas situaciones suele ser la discrepancia entre las expectativas generadas en su momento por la comunicación y la realidad que experimenta el individuo más tarde en relación con dichas expectativas. Se trata por tanto de situaciones problemáticas que en muchas ocasiones no obedecen a la existencia de un problema real y objetivo sino a una frustración originada por el establecimiento de expectativas erróneas que posteriormente no se satisfacen.

Resulta sorprendente que la mayor parte de las empresas hablen constantemente de la importancia que otorgan a la comunicación interna con sus empleados y que sin embargo rara vez, por no decir

nunca, hablen de cómo asegurar la credibilidad de dicha comunicación.

“Las relaciones públicas internas son aquellas que se establecen entre directivos y empleados, buscan una comunicación entre ambos, que tienda a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y sus actividades hacia la compañía sean positivas mediante la aportación de su apoyo. Estas actitudes favorables del personal hacia la empresa son indispensables para que pueda lograr su propósitos”.¹²

Las relaciones interpersonales, la motivación, el clima laboral y los sistemas comunicacionales, en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación interna. Si facilitamos los mecanismos para que se produzcan de forma natural y además, hacemos que esta comunicación se desarrolle en la organización en un contexto ético y de libertad, habremos dado el primer y más importante paso para entender su funcionamiento en el mundo empresarial con fines a mejorar su productividad.

Manuel Tessi define la comunicación interna de la siguiente manera:

“Que es la comunicación interna? Comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización. Las organizaciones generan comunicación interna en el mismo momento en que se constituyen. Metafóricamente hablando podríamos decir que es una gran conversación que se extiende desde el nacimiento hasta la disolución de una organización. Esta definición incluye a la comunicación interna

¹² Salvador , 2002. p. 101

formal e informal, es decir, la que la organización quiere emitir y la que no quiere emitir”.¹³

Desde que las organizaciones buscan crecer y convertirse en competitivas, existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción; por lo cual, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.¹⁴

Por otro lado, hasta hace unos años, la figura del Departamento de Comunicación Interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan. Ahora nos

¹³ Tessi, 2007. p. 10 -11

¹⁴ Fernández, 1991. p. 32

encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la Sociedad del Conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas: con una nueva comunicación.

Desde nuestra perspectiva presentamos esta nueva comunicación interna como una estrategia fundamental en la organización. Para enfrentar la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen, es necesario ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.

Y toda la filosofía que enmarca esta nueva comunicación tiene su resultado práctico en la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más competitiva, más inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que reduce la diferencia entre lo que es y lo que queremos que sea nuestra sociedad y nuestra organización.

“La comunicación interna, es un instrumento de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad”.¹⁵

Podemos afirmar que la comunicación interna es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización. Esta afirmación cobra peso específico en la dirección de las empresas a partir de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

En un artículo de la Revista Hechos y Derechos, Alejandro E. Formanchuk, se cuestiona lo siguiente:

“¿Es imposible medir en términos monetarios el impacto de la comunicación en la empresa? Desde luego que no. Invite al gerente comercial de una cadena de comida rápida a decir públicamente que la carne que utilizan para sus hamburguesas es de roedor y verá que fácil resulta sacar cuentas. Pero más allá de la traducción efectiva que la comunicación puede tener en dinero constante y sonante de lo que se trata de comprender la dimensión de “no linealidad”: concepto que la comunicación es intangible, lo cual no significa que no sea real”¹⁶

No es hasta pasada la segunda mitad del siglo XX cuando las organizaciones comienzan a plantearse que esa transmisión de

¹⁵ Del Pozo, 1997. p.122

¹⁶ Formanchuk, 2005. p. 16

instrucciones (comunicación descendente) no era suficiente y se comienza a analizar un nuevo campo de trabajo, entre los que se añade la comunicación al repertorio de habilidades directivas.

Las causas que en cierto modo abren una nueva etapa en la comunicación interna las podemos encontrar en el aumento de la presencia sindical, en un marco de relaciones y legislación sociolaboral más favorable al trabajador, el aumento de la formación académica en la sociedad, en una mayor conciencia por parte de las organizaciones de lo que supone la inversión en formar a su personal y, finalmente, en los nuevos valores y creencias que evolucionan hasta un nuevo paradigma directivo.

La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales pautas, normas y estilo, tienen su reflejo en modelos que las determinan. De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de la ingeniería industrial, la comunicación interna estaría encaminada a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigido de antemano.

En otra dimensión estaría el enfoque constructivista, de corte psicosocial, según el cual nuestras experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas, tienen vital importancia a la

hora de construir nuestro propio conocimiento, lo que se traduce en que el conocimiento se construye desde el interior de cada individuo. Esto es especialmente importante cuando tratamos la relación enseñanza-aprendizaje más allá de aspectos concretos y lo trasladamos a las actitudes.

En una organización se generan múltiples mensajes que se repiten en la forma e incluso en los contenidos. Estas redundancias surgen de ciertas normas implícitas que sintetizan, en un momento determinado, el peso de las tradiciones y la historia, el estilo de mando, el tipo de cultura, el quehacer cotidiano, etc. Es en cierto modo una forma de aprendizaje por mimetismo, basado en la teoría de la conversación. Todo esto configura un discurso propio y un modo propio de hacer las cosas en cada empresa. Por tanto, la organización no puede existir sin comunicación, de manera que podemos establecer también que la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no. Se abre, entonces, una nueva forma de análisis de la comunicación interna que está tomando cuerpo cada vez más donde el mensaje se constituye en el eje central de la comunicación organizacional

“La diferencia que distingue a una empresa competitiva no es sólo el dividendo de la cuenta de resultados sino la calidad de sus procesos comunicativos. Su primer público serán sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas las iniciativas y cambios que

puedan producirse, así como los objetivos y metas propuestas”.¹⁷

En las organizaciones, tradicionalmente se ha dedicado mayor atención al área de relaciones públicas (o “relaciones hacia el exterior”), es decir, a la transmisión de la información hacia el entorno, que al de comunicación interna (o “comunicación hacia el interior”). El interés por el estudio y la mejora de la comunicación interna aparece cuando los Departamentos de Recursos Humanos empiezan a cobrar importancia en las organizaciones. Pero para un adecuado funcionamiento de la comunicación (tanto interna como las relaciones públicas), deben coexistir y colaborar mutuamente, aunque las funciones de ambas están delimitadas y diferenciadas.

“A pesar de los diferentes estilos de comunicación que han quedado documentados, todo se reduce a una simple pregunta: ¿es la empresa abierta o cerrada con respecto a la comunicación? No es que una opción sea mejor que otra, puesto que hay un tiempo y un lugar para cada una de ellas. No obstante, centrarse en una de ellas en detrimento de la otra en el momento equivocado puede resultar perjudicial”.¹⁸

Sobre la organización de la comunicación interna no se puede generalizar, pues cada organización tiene unas características diferentes (estructura, tamaño, cultura) y se encuentra en una

¹⁷ Del Pozo , 1997. p. 129

¹⁸ Heinrich, 2004. p. 69

situación determinada (contexto social, político, etc.). Por esto, habrá que planificar una comunicación “a medida” de sus necesidades y recursos.

En la comunicación interna hay que distinguir, por una parte, a quién comunicamos (personal, dirección, representantes sindicales) y, por otra, qué contenidos comunicamos. Ambos aspectos van a condicionar las decisiones acerca de la utilización de los elementos de comunicación antes descritos (la elaboración del mensaje, la elección del canal, etc.). En muchas ocasiones, la falta de información sobre asuntos internos de la organización (objetivos, cambios, normas, etc.) es uno de los aspectos que crean mayor insatisfacción entre los trabajadores y que inciden en la calidad y grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.3 Relaciones Interpersonales en organizaciones competitivas

Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas por medio de la comunicación, durante la realización de cualquier actividad. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie.

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la

habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de cada uno.

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en las organizaciones. Las buenas relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, pero sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Hay conciencia, entre los gerentes, que uno de los factores que más influye en el desarrollo eficiente de sus organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales de sus colaboradores. La única forma de lograr performances sobresalientes en la empresa es a través de conseguir una conexión positiva entre sus integrantes.

“Imagine a un conjunto de personas de cualquier clase, que comparten objetivos comunes, pero cuyos miembros no pueden comunicarse entre sí: o piense en un grupo de empleados de una oficina a quienes les estuviera prohibido intercambiar mensajes durante una semana. ¿Qué sucedería?. La empresa quedaría prácticamente paralizada durante un lapso. Esto demuestra que en las organizaciones, como en cualquier grupo humano, la comunicación es la primera condición para la existencia”¹⁹.

Existe toda una industria alrededor de ayudar a la gerencia a lograr un ambiente de colaboración dentro de la organización conformada por consultores, entrenadores especializados, libros de autoayuda, etc., la cual está orientada a enseñar cómo gerenciar

¹⁹ Fernández, 1991. p. 61

adecuadamente las relaciones humanas en el centro de trabajo. Sin embargo, no existe suficiente evidencia científica sobre qué es lo que hace o deshace las buenas relaciones dentro de la empresa. Cuando una relación se rompe o se vuelve tirante, no se encuentra suficiente orientación sobre lo que hay que hacer para reconstruir tal conexión y es obvio que, mientras la tensión continúe, la productividad de la empresa se verá afectada.

John Gottman, director ejecutivo del Relationship Research Institute, aporta una idea muy poderosa para tratar de descifrar el enigma sobre cómo se desenvolverán los ejecutivos en las relaciones con sus compañeros de trabajo. Gottman sostiene que la evidencia científica más contundente proviene de la experiencia más intensa que existe en las relaciones humanas: el matrimonio. Basa su teoría en las investigaciones que ha realizado durante 35 años sobre el fenómeno del matrimonio y el divorcio. Durante este período ha entrevistado a miles de parejas para entender qué hace que se establezca una buena y duradera relación.

Este estudio proporciona pautas sobre cómo maximizar las probabilidades de lograr relaciones más duraderas y constructivas en el centro de trabajo. Una primera conclusión es que la forma en que una persona maneja sus relaciones en el trabajo está muy influenciada por la forma en que lo hace en su matrimonio. Personas

que, por ejemplo, actúan en forma prepotente en su hogar, generalmente lo harán también en la empresa.

Otra conclusión está referida al hallazgo de que los miembros de parejas exitosas buscan la forma de resaltar lo positivo. Esto no significa que no haya lugar para el conflicto en una buena relación, es más, las parejas exitosas utilizan el conflicto para despejar sus diferencias. Al trasladar este concepto al ámbito laboral, se comprende la importancia de resaltar lo positivo y reconocer los logros y avances obtenidos por los actores en la empresa. El estudio también da cuenta de que las buenas relaciones de pareja no necesariamente se dan a través de una comunicación clara y continua, sino más bien se dan en pequeños momentos de conexión, los que constituyen la base de una relación sólida. De esto último se desprende la importancia de desarrollar un ambiente de confianza en la empresa para permitir que se creen los espacios para lograr esos pequeños momentos de comunicación sincera que fortalecen las relaciones interpersonales.

“La comunicación fluye dentro de una relación y viceversa, la comunicación condiciona el tono de la relación. Una relación sólida facilita la comunicación”.²⁰

²⁰ Rodríguez, 2001. p. 62

El profesor Gottman indica también que una mujer o un hombre que no esté dispuesto a compartir el poder con su pareja terminará perjudicando la relación. Según el estudio, este hecho es responsable del fracaso en el matrimonio de casi el 81% de los casos estudiados. Extrapolando esto al ambiente de la empresa, se podría inferir que si no hay una adecuada política de reparto del poder y respeto mutuo en una organización, la unión y armonía en el centro de trabajo desaparecerán prontamente. Otro consejo que emana del estudio es que cualquiera sea la edad de la pareja, es muy importante respetar las ideas e inquietudes de cada uno. Una manera de reconocer este aspecto es mostrando interés, admiración y reconocimiento por los aportes, logros e ideas del cónyuge. Si se lleva esto al ámbito empresarial, se comprenderá la importancia de generar un ambiente constructivo, donde los colaboradores se sientan reconocidos por aportar ideas y ejecutarlas, condición fundamental para lograr la innovación y mejora continua tan requerida hoy en día. Es importante hacer hincapié no solo en los jóvenes, sino también en los colaboradores de mayor edad, ya que han acumulado mucha experiencia. Parecería que la dinámica del mundo actual, tan competitivo y globalizado, hace que se privilegie la juventud, muchas veces descuidando el valor y aporte de los más experimentados.

Dentro de una organización, es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vidas privadas dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño extraordinarios.

“El éxito de la comunicación interna, en términos de resultados de la empresa, depende del grado de humanización de sus actividades productivas; y éstas, del grado en que las conductas de tarea (saber profesional) responden y se adecúan, a su vez, a conductas positivas de relación”.²¹

El estudio alerta sobre la importancia de combatir la crítica extrema y destructora, así como las actitudes defensivas exageradas. Alerta sobre la inconveniencia de que individuos se contengan permanentemente y sobre todo levanten muros imaginarios para aislarse y así marcar distancia con colaboradores con quienes tienen una mala relación. Todas estas actitudes conducen al fracaso.

El matrimonio contiene, por lo tanto, experiencias muy valiosas que no solamente hacen posible el desarrollo de la familia, sino que dan pautas para entender mejor la manera de construir relaciones

²¹ García, 2000. p.69

exitosas en el trabajo y asegurar así el ambiente adecuado para que la empresa logre los niveles de eficiencia requeridos hoy en día.

2.2.3.1 Los conflictos interpersonales y sus efectos en las organizaciones

La interacción humana en una organización, permite marcar la diferencia en el tipo de servicio o atención que se brinde a los clientes. Aunque cada día es más evidente el esfuerzo por contratar personas competentes para hacer a las empresas más eficientes, las propias características de los individuos pueden hacer que esta tarea sea muy difícil.

Lo expresado anteriormente se refiere al aspecto de compatibilizar las relaciones interpersonales entre los trabajadores. A simple vista resulta intrascendente y trivial que la recepcionista no simpatice con la secretaria del jefe, que el jefe no simpatice con el jefe de otra área o que un encargado de la contabilidad le incomode tener que tratar con otra persona del departamento de informática.

Estos son sólo ejemplos de inadecuadas relaciones interpersonales que se producen dentro de una

organización, aunque sumadas y apreciadas desde otro punto de vista pueden generar consecuencias en el funcionamiento de cualquier organización.

“Los conflictos alejan a las personas. El alejamiento reduce la comunicación entre las personas y tiende a desencadenar una serie de malentendidos”.²²

Los ejemplos anteriores se refieren al fenómeno de conflicto afectivo, este se deriva de las inadecuadas actitudes y emotividad dentro de las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Son muchos los factores que ocasionan o intervienen en esta situación, algunas veces los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona pueden ser las causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas.

Muchas otras, la competencia, la rivalidad por oportunidades de ascenso o la necesidad de status pueden también llevar a este resultado negativo. Independiente de la causa que genera el conflicto los

²² Rodríguez, 2001. p. 43

mayores perjudicados cuando el mismo se presenta son los otros trabajadores.

También el cliente o usuario puede resultar perjudicado cuando las fricciones personales se transforman en sabotaje de un trabajador a otro y por lo tanto también se sabotee a la organización.

En un contexto más amplio cuando este tipo de fenómeno se presenta a cualquier nivel, la organización se ve afectada. Esto se refleja en el deterioro de la calidad de sus productos, mayor cantidad de errores de trabajo, pérdida de materiales, etc.

También se puede encontrar mala atención al público, discusiones o riñas en el peor de los casos. El conflicto interpersonal tiende a manifestarse con otras características cuando se refiere al sector gerencial.

Aquí la consecuencia del conflicto puede afectar la calidad de las decisiones y la agilidad de la gestión de los involucrados en el mismo. Puede darse también en caso de transformar la política interna de la empresa en función de ganar dominio y control sobre las acciones de la otra persona en conflicto. Así mismo cualquiera

de los cuadros mencionados pueden dar pauta a que los mismos se intensifiquen y transformen en conflictos intergrupales si no son adecuadamente manejados.

En ese contexto resulta importante el manejo diario que un buen gerente le asigne a la situación de detectar los conflictos latentes y resolver los conflictos presentes.

Tal línea de ideas deben estar adecuadamente apoyadas por los encargados de Relaciones Laborales. Buscando que se preste atención no sólo a la solución del conflicto como tal sino también a la creación de condiciones para que el mismo no reaparezca.

Afortunadamente existen un buen número de herramientas para la solución de los conflictos que se lleguen a presentar. Así mismo también existen distintos enfoques conceptuales que abarcan un gran aspecto de alternativas: la Consejería, procesos de Sensibilización, aspectos disciplinarios, rotación de puestos, Capacitación en Comunicación, Negociación etc.

No obstante cualquiera de estas, deben ser manejadas por profesionales que conozcan profundamente los

procesos intrapersonales e interpersonales que generan tales situaciones; para que sean estos quienes definan con mayor acierto cual o cuales estrategias son las más viables para solucionar el conflicto.

Para las organizaciones, la superación o ausencia de conflicto interpersonal determina un factor importante de desarrollo que se refleja indudablemente en el ambiente de trabajo y principalmente en su productividad.

2.2.3.2 Relaciones interpersonales, su productividad y la gestión empresarial

Las organizaciones que valoran el mantenimiento de la productividad realizan modificaciones en la organización, en la sistematización del trabajo y en las relaciones humanas. Al poner mayor énfasis en la rentabilidad hay que tener en cuenta el control de los costos. Para este proceso hay que involucrar a todos los sectores de la organización, desde el trabajador, los jefes, la gerencia y los consejos de administración. Lleva a establecer una relación más fluida en los niveles descendente y ascendente. No hay

mejoramiento de los costos sin contar con el elemento subjetivo de las relaciones humanas.

Es conveniente emplear diversas tácticas: desde el aumento de la inversión hasta el mejoramiento de la automatización, para que la competitividad esté vigente de acuerdo a las demandas de mercado.

La estrategia sobre la planificación adecuada para la mayor proyección de la organización tiene que ver con:

- a) conocer el objetivo general de la organización;
- b) establecer el producto (o servicio) fundamental;
- c) crear una cartera de clientes.

Los objetivos tienen que ser de medio y largo plazo. A los de corto plazo hay revisarlos con detalle, ya que con la situación tan cambiante que vivimos puede llevarnos también a un corto fracaso.

La información es un elemento clave en este proceso y se extiende desde del nivel gerencial hasta los obreros en general (sobre los objetivos organizacionales).

El resorte adecuado para mejorar la eficiencia es reducir los costos de la producción. Según la

circunstancia en que se halle la organización serán las medidas a llevar a cabo: puede ser la racionalización del personal (por ej congelando salarios o fusionando áreas). El directivo que lleve a cabo esta tarea debe ser muy cauteloso y previsor, ya que al estar seriamente comprometida la participación del trabajador, éste puede tomar una actitud que no redunde en el beneficio de la organización (puede ser una actitud pasiva; o estar apremiado por la incertidumbre que disminuye el rendimiento).

¿Qué es lo que hay que tener en cuenta respecto del elemento humano de la empresa? Es momento de hacerse muchas preguntas, acercarse a los diversos integrantes e informarse respecto del efecto de los cambios que se proponen, en cuanto al sistema imperante previamente. ¿Hay disponibilidad para incrementar la productividad? ¿Como se logra movilizar a los trabajadores para que participen de la mejora? ¿Qué conveniencia aporta a todo el equipo empresarial la mejoría en la calidad de vida?

Siempre es beneficioso asegurarse de que parte del personal que llevará a cabo las modificaciones de una

tarea este dispuesto a hacerla; y así, elaborar las medidas que contribuirán a que este proceso de cambio transcurra con relativa fluidez.

2.2.4 El clima organizacional en organizaciones competitivas

La importancia del clima organizacional y su influencia en la productividad organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

“Clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.²³

²³ Denison, 1991. p. 23

El concepto clima organizacional se define desde diferentes perspectivas. La definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como de las situaciones que lo determinan. En este orden, existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional.

2.2.4.1 El clima determinado por los procesos psicológicos

Referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que construye del ambiente, generando el clima psicológico.

Schneider (1983), al referirse a los procesos que el individuo tiene en la organización, encuentra que el primero de ellos se refiere a la necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; el segundo tiene que ver con el establecimiento de sentimientos de atracción o afinidad hacia la organización y el último se refiere a la construcción de un sentimiento negativo o de atracción, al sentir pertenencia a la organización.

2.2.4.3 El clima, atributo de la organización

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Payne y Pugh analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras. Para Dessler, “el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los

reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

“El espíritu de equipo y el clima laboral son requisitos esenciales para que alcance su valor añadido ese recurso estratégico que es el activo humano”.²⁴

Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está

²⁴ García, 2000. p. 70

determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas).

2.2.4.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Para estudiar las dimensiones del Clima Organizacional, nos basamos en la teoría que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura

Representa la percepción que tienen 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 formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y

no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Reto

Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como en vertical.

6. Cooperación

Sentimientos referidos al nivel de apoyo por mandos y compañeros.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros del control que existe sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento de aceptación de las opiniones discrepantes y la capacidad de afrontarlas y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización.

Enumerar las dimensiones del Clima Organizacional, nos permitirá organizar los indicadores para la definición operacional de la variable, para la respectiva descripción, de acuerdo al instrumento de medición que aplicaremos en la respectiva metodología.

2.2.4.4 Clima laboral y productividad organizacional

Es evidente que la satisfacción laboral trae beneficios a la organización. Un trabajador satisfecho tiene una alta autoestima, se tiene mucha confianza tiene mucho afán de triunfo.

Un trabajador que vive un clima laboral tranquilo, sin sobresaltos, que sabe que llegada la quincena o fin de mes va a recibir un sueldo, que sabe además que su

puesto de trabajo no pelagra, que tiene un excelente relación con sus jefes y con sus compañeros de trabajo se siente motivado y gratificado, por lo tanto una aptitud emocional positiva frente a la organización.

La productividad es sobre todo una actitud de la mente, busca mejorar continuamente todo lo que existe. Esta basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

El clima organizacional es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea, características básicas del medio ambiente de trabajo, que son percibidas por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Un buen clima traerá consigo una buena productividad en la empresa. Por eso los gerentes tendrán la misión de que en la empresa que dirigen reine un buen clima organizacional. A mayor clima organizacional habrá mayor productividad. Y eso se lograra con que el gerente tome la decisión adecuada, haya comunicación

y existan fuerzas motivacionales que ayuden al trabajador para el logro de los objetivos de la empresa.

2.2.5 La motivación del personal y su influencia en organizaciones competitivas

El modelo más conocido de la motivación es el de la jerarquía de las necesidades. Abraham H. Maslow sugirió que las personas tienen un conjunto complejo de necesidades muy fuertes que se pueden ordenar en forma de niveles jerárquicos.

Cuando una necesidad queda satisfecha, otra necesidad surge de manera gradual para ocupar el lugar de la anterior, por lo cual las personas siempre luchan por satisfacer alguna necesidad.

“La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización”.²⁵

La red de necesidades de casi todas las personas es muy compleja y distintas necesidades afectan su comportamiento en un momento determinado. Es evidente que cuando alguien enfrenta una urgencia (como una sed desesperada), esa necesidad será la dominante hasta que quede satisfecha.

²⁵ Toro, 2002. p. 110

En general, se deben satisfacer las necesidades de niveles bajos antes de que las necesidades de niveles altos estén tan activas como para impulsar un comportamiento.

Existen más formas de satisfacer las necesidades de niveles altos que las de niveles bajos.

Este modelo dice que una persona tiene cinco clases de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización; categorías de necesidades ordenadas con base en la jerarquía establecida por Maslow.

Necesidades fisiológicas. Las necesidades fisiológicas representan el deseo de tener alimento, agua, aire y abrigo. Estas necesidades están en el nivel más bajo de la jerarquía de necesidades de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de dirigirse a otras de orden superior. Los gerentes deben entender que, en la medida en que los empleados estén motivados por las necesidades fisiológicas, sus intereses no se concentran en el trabajo que están realizando; aceptarán cualquier trabajo que satisfaga esas necesidades. Los gerentes que se concentran en las necesidades fisiológicas para tratar de motivar a los subordinados presuponen que las personas trabajan sobre todo por dinero. Hershey Foods, por ejemplo, ofrece descuentos en las primas de su seguro a las personas que llevan una vida sana (es

decir que están en buenas condiciones físicas o que no fuman) y aumenta las de quienes constituyen un riesgo más alto. De esta manera la empresa ofrece a sus empleados incentivos que fomentan las actividades para estar en buena condición física.

Necesidades de seguridad. Las necesidades de seguridad representan el deseo de tener seguridad y estabilidad, así como ausencia de dolor, de amenazas o de enfermedad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad que no han sido satisfechas hacen que las personas se preocupen por satisfacerlas. Las personas que son motivadas por las necesidades de seguridad valoran sus empleos sobre todo como defensa contra la posibilidad de no poder satisfacer las necesidades básicas. Los gerentes que consideran que las necesidades de seguridad son importantes se concentran en proteger a los trabajadores contra los peligros de su entorno y les proporcionan cascos, lentes protectores, teclados ergonómicos, etc. La seguridad psicológica también es importante. Al ofrecer un seguro médico, de vida y de incapacidad, las organizaciones fomentan el sentido de seguridad y bienestar de sus empleados.

Necesidades de afiliación. Las necesidades de afiliación representan el deseo de amistad y amor, así como un sentimiento de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad

están satisfechas, entonces surgen las necesidades de afiliación. Los gerentes deben darse cuenta de que, cuando las necesidades de afiliación son la principal fuente de motivación, entonces las personas valoran su empleo como una oportunidad para encontrar y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Los gerentes y los líderes de los equipos que piensan que los empleados luchan sobre todo para satisfacer estas necesidades quizás actúen de forma solidaria. Así, hacen hincapié en la aceptación por parte de los compañeros de trabajo, las actividades extracurriculares (por ejemplo organizando programas deportivos, eventos culturales y festejos) y las normas basadas en el equipo.

Necesidades de estima. El deseo de tener sentimientos de realización, valía personal y reconocimiento o respecto; representan las necesidades de estima. Las personas que tienen necesidades de estima quieren que otras las acepten por lo que son y que las perciban como competentes y capaces. Los gerentes que se concentran en las necesidades de estima tratan de motivar a los empleados con recompensas públicas y reconocimientos de sus logros. Estos gerentes podrían utilizar alfileres de solapa, artículos en el periódico de la empresa, listas de logros en el periódico mural y otros por el estilo para fomentar el orgullo que los empleados sienten por su trabajo. Mary Kay Cosmetics premia a sus mejores

vendedoras con un Cadillac rosa. De acuerdo con lo que decía la finada Mary Kay Ash, fundadora de esta empresa, a las personas les interesa más recibir reconocimientos y elogios que dinero.

Necesidades de autorrealización. Las necesidades de autorrealización implican que las personas reconozcan el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que pueden ser. Las personas que luchan por la autorrealización buscan incrementar sus capacidades para resolver problemas. Los gerentes que hacen hincapié en la autorrealización tal vez involucren a los empleados en el diseño de los puestos, hagan asignaciones especiales que aprovechen las habilidades únicas de los empleados o den a los equipos de empleados amplias libertades para planear e implementar su trabajo. Las personas que trabajan por su cuenta con frecuencia tienen fuertes necesidades de autorrealización. Cuando Mary Kay Ash fundó su empresa en 1963 actuó a partir de la idea de que cuando una mujer ordena sus prioridades puede tenerlo todo.

El modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow también sugiere las clases de conductas que ayudarán a satisfacer distintas necesidades. Las tres categorías básicas de necesidades (fisiológicas, de seguridad y sociales) también se conocen como necesidades de deficiencia. Según Maslow, mientras estas

necesidades no estén satisfechas, un individuo no se podrá convertir en una persona sana, en términos físicos ni psicológicos. En contraste, las necesidades de estima y autorrealización se conocen como necesidades de crecimiento. La satisfacción de estas necesidades ayuda a la persona a crecer y a desarrollarse como ser humano.

Este modelo no ofrece información completa sobre el origen de las necesidades. Sin embargo, implica que la mayoría de las personas tiene necesidades de orden superior, a pesar de que no las reconozcan ni actúen para satisfacerlas. Estas necesidades de orden superior motivarán a la mayoría de las personas, siempre y cuando no ocurra algo que bloquee su surgimiento.

2.2.5.1 La motivación del personal y la producción organizacional

El valor y la recompensa de una buena calidad de vida son importantes para la productividad de una empresa. Por consiguiente, las necesidades sociales son más fuertes que las necesidades de autorrealización y de autoestima. En países como China, Japón y Corea, que valoran las prácticas colectivistas y comunitarias más que los logros individuales, la pertenencia y la seguridad son mucho más importantes que la

satisfacción de las necesidades de crecimiento. En las naciones en desarrollo del este de África que muestran una alta evasión a la incertidumbre, un bajo individualismo y una elevada distancia al poder, domina la comunidad. Por ejemplo, sus ceremonias de bailes y de adoración se enfocan en la comunidad. Es claro que la motivación de los empleados de culturas más colectivas difiere de la de los países más individualistas.

“Qué se entiende por una variable motivacional?. Es cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo de ella”.²⁶

Los gerentes y los psicólogos han dedicado mucha atención a la obra de Maslow. Algunas investigaciones revelan que los gerentes de niveles altos pueden satisfacer mejor sus necesidades de estima y autorrealización que los de niveles bajos, en parte porque los de niveles altos tienen puestos más desafiantes y más oportunidades para la autorrealización. Los empleados que trabajan en un

²⁶ Toro, 2002. p. 110

equipo han podido satisfacer sus necesidades de orden superior al tomar decisiones que afectan a su equipo y a la organización.

Los estudios también han revelado que la satisfacción de las necesidades difiere con base en el trabajo que desempeña una persona, la edad y los antecedentes de la persona y el tamaño de la empresa. “No todas las personas son motivadas de la misma manera. Uno no debe suponer que hay una solución que se puede usar en todos los casos. Se debe entender las necesidades de las personas”, dice Leslie Ritter, directora en Square Knot, LLC, una firma de consultoría en recursos humanos, con sede en Addison, Texas.

“La motivación desde luego es un buen concepto para dar cuenta de gran manera sobre por qué el rendimiento laboral de una persona en su centro de trabajo (y también en sus actividades particulares), es como es, y por qué la gente difiere en esto, ya que ningún hombre rinde – considerando los aspectos cualitativos de la productividad- exactamente igual que otro aun se trate de un mismo oficio”.²⁷

La industria no solo es un fenómeno social y económico, sino que es también una organización

²⁷ Prado, 2002. p 86

humana en la cual las esperanzas y aspiraciones de los trabajadores tratan de expresarse. La empresa tiene dos funciones: en primer lugar debe producir y distribuir un producto con determinado beneficio, y en segundo lugar, ha de tratar de que los trabajadores y los grupos de éstos laboren con eficacia, conjunta y solidariamente.

2.2.6 El sistema comunicacional y su influencia en la productividad organizacional

Normalmente, en las organizaciones se crea un sistema de comunicaciones formales ligado a la descripción de puestos, al establecimiento de responsabilidades, y la asunción de roles, y se planifican el contenido y la dirección de la comunicación que se considera necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. No obstante, en la práctica, aparecen otros canales de comunicación diferentes o adaptaciones de los prescritos con el fin de obtener modos más sencillo y eficientes de realizar el trabajo (o de no realizarlo). Aunque pocas comunicaciones son totalmente unidireccionales en las organizaciones, es posible diferenciarlas en función de la dirección y sentido predominante que presentan. Generalmente, teniendo en cuenta la estructura y jerarquía de la organización como determinantes, se distingue entre

comunicación (o flujo) horizontal y vertical y, dentro de éstas, ascendente y descendente. En los apartados siguientes describiremos estos flujos de comunicación, los principales contenidos transmitidos por medio de ellos así como los medios utilizados más frecuentemente para transmitirlos.

“Cuando hablamos de flujos de comunicación, nos referimos a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama)”²⁸

Por la teoría de los sistemas sabemos que un sistema social se constituye delimitándose de otros sistemas que se convierten en entorno para él. También sabemos que cada sistema se mantiene como tal a través de la red de comunicaciones que desarrolla, hacia dentro y hacia fuera. Más aún, son las conexiones comunicacionales, las que constituyen y hacen diferentes unos sistemas de otros y que hace que los sistemas sociales sean sistemas abiertos.

2.2.6.1 Tipos de Comunicación en la organización

Comunicación vertical descendente.

²⁸ Gámez, p.22

Es la que se establece desde los niveles superiores de la organización hacia los inferiores. Katz y Kahn, señalan como contenidos más usuales transmitidos en este tipo de comunicación los siguientes: información sobre directrices o instrucciones específicas acerca de cómo realizar el trabajo, de modo que permita entender tanto la tarea como su relación con otras; información sobre las políticas, procedimientos y prácticas organizacionales; información sobre valores, normas y misión de la organización al empleado sobre su comportamiento, apoyo social, y ayuda a la coordinación de las diferentes unidades de la organización.

Entre los medios más empleados en este tipo de comunicación están las cartas, las reuniones de grupo, las llamadas telefónicas, los manuales de empresa, las guías y los boletines.

La comunicación escrita tiene la ventaja de poder leerse y archivar en el futuro, aunque también presenta el inconveniente de que no proporciona retroalimentación inmediata. Es más conveniente cuando los contenidos que se transmiten son

complejos o tareas deben realizarse de una forma determinada, pues está menos sujeta a distorsiones.

Otros medios escritos son los manuales de la organización, las guías, y el reglamento interno de trabajo para los empleados. En este último se indican las obligaciones y los privilegios de cada trabajador así como otra información de interés sobre la organización (es conveniente que adopten el formato de páginas sueltas por su facilidad para posteriores revisiones). La recepción o acogida de los nuevos empleados en las organizaciones supone un momento privilegiado para transmitirles información, por lo que algunas organizaciones cuentan con estos manuales de acogida que responden a preguntas fundamentales que el empleado puede plantearse pero, a veces, se comete el error de considerar este documento (no siempre actualizado) como un sustituto de cualquier otra información complementaria y se considera como un fin, en lugar de un instrumento, lo que conduce a descuidar otras necesidades de información.

Los boletines se suelen publicar de forma periódica (quincenal o mensual). Son divulgativos y poco

formales y son eficaces para transmitir información a un gran número de empleados. Suelen contener información sobre funciones sociales de la organización, preguntas y respuestas sobre temas que interesan al personal de la organización, etc.

Las llamadas telefónicas y las reuniones proporcionan un intercambio interpersonal de información, son fácilmente adaptables a gran cantidad de situaciones, y se pueden usar cuando el tiempo empleado en la comunicación es un factor importante. Las reuniones, para que resulten eficaces, es fundamental que cumplan algunos requisitos: que tengan un objetivo explícito, que los puntos que se van a tratar estén bien definidos, que se diferencien los roles y las funciones, que exista un horario de comienzo y fin precisos, que queden claras las resoluciones y tareas para la sesión siguiente, y que se elabore un informe acerca de los contenidos de la reunión; es decir, deben estar preparadas por el coordinador. Es importante evitar la tendencia al abuso de convocatorias de reunión pues, entre otros efectos negativos, llevará a la ausencia de

los convocados, a la selección de las reuniones a las que acudirán, y a la pérdida de tiempo.

Las entrevistas que se realizan en la organización con diferentes fines, si se hacen de forma adecuada, también proporcionan una importante oportunidad de comunicarse más allá de lo que permite, por ejemplo, la comunicación informal.

Entre las publicaciones destinadas al medio externo están, por ejemplo, los informes anuales de actividades y los folletos de presentación de la organización con su historia, producciones, instalaciones, responsables, dirección, etc. Es interesante observar que, a veces, estos folletos no se difunden dentro de la empresa y es común que los desconozca el personal que trabaja en ella. También sucede esto con algunos documentos o productos publicitarios que, a menudo, aspiran a proyectar en el entorno algunos mensajes clave acerca de la organización y que los empleados no siempre conocen.

Algunas organizaciones elaboran un vídeo en el que se recoge información sobre los diferentes procesos que

se llevan a cabo en ella, sobre el personal, etc., con el que se pretende proyectar una imagen atractiva de ésta.

Comunicación vertical ascendente.

Los principales contenidos que se transmiten son información de los empleados acerca de sí mismos, de su rendimiento, de los problemas con otros compañeros (generalmente subordinados), y de prácticas y políticas organizacionales. Entre los objetivos de este tipo de comunicación destacan el conocimiento por parte de los superiores de las necesidades, expectativas de los empleados, la retroalimentación de la comunicación descendente, la recepción de sugerencias para la toma de decisiones, el establecimiento de un canal para la participación, y la reducción de tensiones.

“Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la

relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos”.²⁹

Algunos de los factores que pueden afectar a la eficacia de este tipo de comunicación, son las características de la organización, las características personales de los superiores, y las características de los empleados. Entre las primeras, destacan las distancias físicas, la complejidad, el retraso en la llegada de la información ascendente, las filtraciones o la tendencia a transmitir hacia niveles superiores sólo lo que se piensa que éstos desean escuchar, y el retraso o la ausencia de respuesta por parte de los niveles superiores. Las características relacionadas con los superiores son la actitud de escucha y la disponibilidad de tiempo, mientras que las características de los subordinados hacen referencia a la formación, la experiencia, el nivel de aspiraciones y la personalidad. En relación con las características de los subordinados, se ha comprobado que, aunque exista confianza entre el superior y subordinado, la existencia de altas

²⁹ Ariel, 2007.

aspiraciones por parte de éste es un factor que introduce menor exactitud en la información que se transmite, pues en esta situación se tiende a eliminar los aspectos negativos del mensaje. En general, resulta difícil conseguir una comunicación ascendente exacta y eficaz.

También influye en este tipo de comunicación el poder y el estatus. El estatus afecta mucho más a la comunicación ascendente cuando va asociado al poder, y la cantidad de información negativa transmitida de forma ascendente es mucho menor que cuando no van asociados; es decir, en la comunicación ascendente se tiende a limitar y a filtrar información, transmitiendo sólo aquella que probablemente despertará una reacción favorable en los superiores (con mayor estatus y poder) y ocultando la que puede perjudicar a quien la transmite. Los medios más utilizados aquí son los sistemas de sugerencias, las reivindicaciones, los indicadores de control y los cuestionarios de actitudes.

Un sistema de sugerencias es un procedimiento por el que los empleados pueden exponer sus ideas o

sugerencias, que serán evaluadas posteriormente para mejorar la eficacia de la empresa. Estas pueden estar recompensadas económicamente y el medio para presentarlas suele ser el buzón de sugerencias.

Las reivindicaciones son quejas formales escritas que exponen los empleados alegando un trato injusto en el trabajo (condiciones de trabajo, salarios, promociones, supervisiones, etc.).

Mediante los indicadores de control, la organización obtiene información sobre sí misma y sobre el medio externo, que sirve de instrumento de comparación para distintos niveles de responsabilidad, además de transmitir informaciones estructuradas a interlocutores internos (dirección, sindicatos, etc.). Entre los principales indicadores están los contables y financieros, aunque también existen indicadores de actividad de otras funciones de la empresa como personal, comercial, producción, investigación, etc.

Las organizaciones necesitan contemplar sus informaciones cuantitativas con elementos cualitativos. Por esto, se realizan estudios sobre: actitudes (por

ejemplo, encuestas sobre satisfacción laboral), dinámicas internas (encuestas de clima social), sistemas de valores, cultura, estilo de dirección, etc. Los datos obtenidos de estos estudios deben promover un retorno de información descendente para evitar reticencias por parte de los trabajadores a la participación en estudios posteriores. A veces, interesa obtener información sólo de opiniones y actitudes mientras que en otras ocasiones interesa el grado de conocimiento por parte de los empleados sobre aspectos relevantes para la organización (por ejemplo, sobre seguridad en el trabajo). Los cuestionarios de actitudes pueden ser muy valiosos si están bien elaborados, si los empleados los responden honestamente, y si confían en que la dirección utilizará la información obtenida para mejorar la calidad de vida en el trabajo.

“Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar: Entrevista., Programa de sugerencias. • Sección en el

periódico interno, Por correo, Buzón de sugerencias, Intranet”.³⁰

Comunicación horizontal o lateral.

Consiste en el intercambio de mensajes entre los miembros de un mismo nivel jerárquico (por ejemplo, entre miembros de diversas unidades dentro de la misma organización, y entre línea y staff. Los principales contenidos de comunicación que se transmiten son los relacionados con el trabajo, la coordinación de actividades, la solución de conflictos, y el apoyo emocional.

Cada uno de estos ejemplos anteriores de soportes de comunicación presenta ventajas e inconvenientes y es necesario que se integren en una política global pues la comunicación no es sólo un asunto técnico sino una cuestión psicosociológica y de administración. Por lo tanto, es necesario, antes de establecer y crear

³⁰ Ariel, 2007

medios y soportes de comunicación, elaborar un plan de comunicación (por ejemplo, existen empresas sobreequipadas en medios audiovisuales, con diarios internos y gran cantidad de mensajes informativos en las paredes y en las que, sin embargo, no funciona adecuadamente la comunicación. Tampoco hay que olvidar que la comunicación no es la panacea y la solución a todos los problemas de las organizaciones.

“Un caso muy exitoso ha sido el de la cervecera británica Whitbread, ganadora de la distinción del Instituto de relaciones Públicas en la década del 80. Mediante estrategias internas de comunicación y relaciones públicas, lograron resultados muy positivos para afrontar los cambios drásticos que le demandaba su mercado y su entrono económico desfavorable”³¹

“Pero, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. En el transcurso de los años

³¹ Ariel, 2007

veremos incrementar el protagonismo de esta actividad”.³²

La comunicación informal en la organización.

Los rumores.

Los modos de comunicación descritos hasta ahora se referían al ámbito de comunicación formal, es decir, programada y estructurada por la organización, pero también existen otros intercambios de información. A veces, los directivos desean conocer aspectos que los empleados no siempre desean manifestar, y lo que éstos desean manifestar no coincide siempre con lo que los superiores juzgan que es necesario decir. Debido a estas discrepancias y al deseo de la mayoría de los trabajadores de conocer lo que sucede en la organización, se desarrollan canales informales de comunicación.

Los estudios clásicos realizados en la planta de Hawthorne ya reconocieron la importancia de la comunicación informal como elemento

³² Ariel, 2007

determinante del rendimiento grupal. Algunas de las ventajas señaladas de la comunicación informal respecto de la formal son, por una parte, que la informal es una expresión más espontánea, más rápida y, por lo general más satisfactoria que la formal y, por otra, que en algunos casos en que la comunicación formal sufre restricciones, la informal resulta más exacta y proporciona más información al incorporar con mayor facilidad a los mensajes no sólo contenidos racionales sino también sentimientos, actitudes y valores.

La transmisión de este tipo de comunicaciones no se produce linealmente sino mediante “racimos”, lo que contribuye a su difusión. En cuanto a los contenidos que se transmiten, suelen servir como válvula de escape de quejas y ser importantes para la comprensión de la cultura organizacional. En este sentido, es utilizada en el proceso de socialización y ayuda a la adaptación del nuevo empleado a la organización. Pero la eficacia de la

comunicación informal está condicionada por una serie de factores, como la proximidad y la semejanza (de valores, clase socioeconómica, entorno sociocultural) entre los empleados.

Es corriente la utilización del término rumor como sinónimo de red informal de comunicación, pero esto es incorrecto. Los rumores se definen como información que se transmite sin que existan signos firmes de evidencia, tratándose a veces de información incorrecta transmitida como consecuencia del interés y la necesidad de los empleados de poseer datos acerca de temas importantes para ellos, y de la ambigüedad de algunas situaciones. Por lo general, surgen y se transmiten mediante las estructuras informales de comunicación y, aunque la información se caracteriza por introducir distorsiones, ser imprecisa e incluir interpretaciones personales, alguna información de la que transmiten es acertada. En todas las organizaciones hay personas interesadas en determinados temas que son más susceptibles a la recepción y

transmisión de rumores. Algunos rumores son bastante perjudiciales, por lo que los posibles efectos negativos deben controlarse, evitando la inseguridad y ambigüedad de las situaciones, exponiendo los hechos reales y escuchando el rumor porque generalmente contiene alguna información sobre los sentimientos de los empleados.

Como conclusión, puede decirse que tanto la comunicación formal como la informal, son complementarias y están interrelacionadas, por lo que, a menudo, las fronteras entre ambas son vagas.

2.3. Planteamiento científico de las hipótesis

Hipótesis General

Potencializando la comunicación interna en el IST CEPEA, se incrementará la productividad organizacional

Hipótesis Específicas

- Mejorando las relaciones interpersonales, se aumenta el nivel de productividad organizacional en el IST CEPEA.
- Construyendo un Clima Organizacional positivo, se incrementa la productividad organizacional del IST CEPEA
- Desarrollando la motivación del personal que labora en el IST CEPEA, se conseguirá elevar su productividad organizacional
- Implementando un sistema comunicacional moderno y actualizado en el IST CEPEA, se potenciará su productividad organizacional.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

Nuestro estudio es de tipo correlacional, porque pretende analizar la relación entre dos variables, primero mediremos la relación y luego analizaremos la correlación de las variables.

El propósito principal es conocer cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. El tema a investigar es abordado en el Instituto Superior Tecnológico CEPEA, aunque la revisión de la literatura nos reveló que existen estudios realizados en otras organizaciones, pero muy generales, que en algunos casos incluyen a la comunicación interpersonal pero sin definir e identificar las variables como lo hacemos en esta investigación.

El diseño de nuestra investigación es de tipo no experimental, no manipularemos las variables deliberadamente, al contrario estudiaremos las variables tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos, nuestras variables son independientes, y ocurren espontáneamente, sin que podamos influir sobre ellas, al igual que sus efectos.

Siendo una investigación no experimental, hemos determinado por las limitaciones de nuestro estudio que sea de tipo transversal o transeccional, es decir hemos optado por investigar el problema en un tiempo único determinado: abril del 2011.

3.2. Población - Muestra

Para la presente investigación, se medirá una muestra de la población, que la constituyen los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico CEPEA: Personal Administrativo (100) y Personal Docente (133), quienes se encontrarán laborando en dicha institución en el año 2012, de acuerdo a lo esperado en nuestra proyección.

3.3 Operacionalización de variables

Las variables de nuestra investigación han sido definidas operacionalmente, cada variable será medida a través de un instrumento de medición: encuesta y luego ampliaremos y cruzaremos la información con otro instrumento de medición cualitativo: focus group.

1. Variable Independiente: relaciones interpersonales

Definición operacional:

- Grado percibido del trabajador sobre la interacción eficaz con sus compañeros de trabajo

Indicadores:

- N° de horas diarias utilizadas para socializar en el trabajo.
- N° de horas diarias utilizadas para coordinar aspectos laborales.
- N° de reuniones sociales mensuales en el trabajo
- N° de reuniones de trabajo mensuales.
- N° de acuerdos por reunión de trabajo tomadas
- N° de acuerdos efectivamnete implementados Grado percibido de las relaciones interpersonales

2. Variable Dependiente: productividad organizacional

Definición operacional:

- Nivel de influencia en la eficiencia del trabajo

Indicadores:

- N° de éxitos producto de los acuerdos implementados
- Beneficios generados para la empresa del éxito de los acuerdos
- Grado de participación de trabajadores con sugerencias

3. Variable Independiente: clima organizacional

Definición operacional:

- Grado de percepción del trabajador frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Indicadores:

- % de ausentismo laboral
- Grado de de la percepción
- positiva de los usuarios internos
- N° de actividades recreativas internas
- N° de actividades con su familia y/o con participación de la Comunidad
- N° de funcionarios en practica deportivas
- N° de convenios en beneficio de los trabajadores

4. Variable Dependiente: productividad organizacional

Definición operacional:

- Nivel de influencia en la eficiencia del trabajo

Indicadores:

- Grado de influencia de la cultura sobre el clima organizacional
- Efectos generados de las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad.

5. Variable Independiente: motivación del personal

Definición operacional:

- Grado de percepción del trabajador de cómo son motivados por sus superiores.

Indicadores:

- Motivación del personal
- Nivel de satisfacción del salario y/o beneficios económicos del trabajo.
- Nivel de satisfacción del trabajador de las prestaciones recibidas.
- Grado de seguridad o estabilidad laboral de los trabajadores.
- Nivel de satisfacción sobre el ambiente laboral.

6. Variable Dependiente: productividad organizacional

Definición operacional:

- Nivel de influencia en la eficiencia del trabajo

Indicadores:

- Grado de influencia de las aspiraciones personales sobre la productividad

7. Variable Independiente: sistema comunicacional

Definición operacional:

- Grado de percepción del trabajador sobre la utilidad de los sistemas comunicacionales

Indicadores:

- N° de manuales de la empresa mensual.
- % de conocimiento de dichos manuales.
- N° de boletines impresos mensual.
- % de conocimiento de dichos boletines impresos.
- N° de boletines virtuales mensual.
- % de conocimiento de dichos boletines virtuales.

- Nivel de conocimiento del reglamento interno de trabajo.
- Frecuencia de uso mensual del buzón de sugerencias.
- N° de cuestionarios de actitud llenados mensualmente.
- N° de rumores escuchados en el día.
- % de credibilidad de dichos rumores.

8. Variable Dependiente: productividad organizacional

Definición operacional:

- Nivel de influencia en la eficiencia del trabajo

Indicadores:

- Grado de influencia de la eficiencia de los sistemas comunicacionales en la productividad

En nuestra investigación se ha elegido construir nuestros propios instrumentos de medición por las características específicas que se desea medir, se ha pensado en cada variable y sus dimensiones para que reporte la confiabilidad y validez que se requiera para los instrumentos de medición.

3.4 Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos.

Para medir las variables utilizaremos una encuesta, donde aplicaremos un cuestionario, el que consistirá en un conjunto de preguntas respecto a nuestras variables con dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas tendrán alternativas de respuestas delimitadas, es decir nuestra unidad de análisis tendrá la posibilidad de respuesta y deberán circunscribirse a ellas.

Las preguntas abiertas, no tienen alternativas de respuesta, el sujeto deberá redactar su respuesta con su propia opinión.

Luego utilizaremos la técnica del focus group, reuniremos varios grupos de personas y se les hará preguntas en relación a las variables y sus relaciones.

Al término de cada aplicación de nuestros instrumentos de medición se llevará a cabo la codificación y análisis correspondiente.

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el respectivo procesamiento de la información recolectada, debemos:

- Codificar cada respuesta o alternativa dada con símbolos o números, los datos deben resumirse, a través de la codificación y el análisis a través de un programa computarizado.
- En las preguntas abiertas, una vez obtenidas las respuestas recién se podrá hacer la codificación.
- Debemos codificar las categorías de ítems, codificar las categorías de contenido no precodificadas.
- Elaborar un libro de códigos, donde nos indique la variable, ítem, categoría, subcategoría, las que van en cada columna y a la vez los valores que deberemos anotar en cada columna, así como el valor numérico de cada uno.
- Efectuar físicamente la codificación, debemos llenar la matriz de datos, se va vaciando las respuestas en la matriz de datos, de acuerdo con el libro de códigos.
- Grabar y guardar los datos en un archivo permanentemente, debemos archivar la matriz de datos generando un file o archivo

En nuestra investigación utilizaremos dos tipos de medición de datos: cuantitativos y cualitativos, y a cada tipo de datos le aplicamos el análisis correspondiente.

3.6 Aspectos éticos

En nuestra investigación se ha incluido todas las consideraciones éticas que son pertinentes para la ciencia en general y, además, plantea retos particulares. Los principales de ellos guardan relación con las características del ser humano, como individuo y como ser social.

La ética de la comunicación, responde a un modelo de evaluación al que nos comprometemos a seguir para constituir cumpliendo con social y científico. Para que una investigación sea ética debe tener valor, lo que representa un juicio sobre su importancia social. Se plantea una intervención que conducirá a mejoras en las condiciones de vida o en el bienestar de la población y que producirá conocimiento que pueda abrir oportunidades de superación o de solución a problemas, aunque no sea en forma inmediata.

- Nuestra investigación cuenta con validez científica. La búsqueda de la validez científica establece el deber de plantear un propósito claro de generar conocimiento con credibilidad; un método de investigación coherente con el problema y la necesidad social, con la selección de los sujetos, los instrumentos y las relaciones que establece el investigador con las personas; el marco teórico estará basado en fuentes documentales y de información; un lenguaje cuidadoso empleado para comunicar el informe.
- Selección equitativa de los sujetos. La selección de los sujetos del estudio, han sido escogidos por razones relacionadas con las interrogantes científicas. La selección de sujetos debe considerar

la inclusión de aquellos que pueden beneficiarse de un resultado positivo.

- Proporción favorable del riesgo-beneficio. La investigación con personas puede implicar considerables riesgos y beneficios, cuya proporción, por lo menos al principio, puede ser incierta. Puede justificarse la investigación sólo cuando: los riesgos potenciales para los sujetos individuales se minimizan; los beneficios potenciales para los sujetos individuales y para la sociedad se maximizan.
- Condiciones de diálogo auténtico. La posición central del diálogo en la investigación cualitativa hace necesario atender específicamente este aspecto particular. La participación quiere decir ser capaz de hablar "en la propia voz de uno", construyendo y expresando al mismo tiempo la identidad cultural propia por medio del lenguaje y el estilo.
- Evaluación independiente. Los investigadores tienen potencial de conflicto de intereses. Esos intereses pueden distorsionar y minar sus juicios en lo referente al diseño y a la realización de la investigación, al análisis de la información recabada en el trabajo de campo, y a su adherencia a los requisitos éticos. Una manera de reducir al mínimo el impacto potencial de ese tipo de prejuicios es la evaluación independiente, es decir, la revisión de la investigación por personas concedoras que no estén afiliadas al estudio y que tengan autoridad para aprobar, corregir, o, en su caso, suspender la investigación. Una segunda razón para la evaluación independiente es la responsabilidad social. Esta evaluación del cumplimiento con los requisitos éticos da a la sociedad un mayor grado de seguridad de que las personas-sujetos serán tratadas éticamente y no como medios, recursos, instrumentos u objetos.

- Consentimiento informado. La finalidad del consentimiento informado es asegurar que los individuos participen en la investigación propuesta sólo cuando ésta sea compatible con sus valores, intereses y preferencias; y que lo hacen por propia voluntad con el conocimiento suficiente para decidir con responsabilidad sobre sí mismos. Es necesario buscar alternativas confiables para garantizar que las personas aceptan la participación en la investigación con todas las condiciones mencionadas. La presencia de testigos idóneos y el uso de grabaciones son medidas que pueden complementar -o sustituir en ciertos casos- al consentimiento firmado por escrito. La aceptación o no de estos recursos debe ser decidida por los sujetos.
- Respeto a los sujetos inscritos. Los requisitos éticos para la investigación cualitativa no concluyen cuando los individuos hacen constar que aceptan participar en ella. El respeto a los sujetos implica varias cosas: permitir que cambie de opinión, decidir que la investigación no concuerda con sus intereses o conveniencias y que puede retirarse sin sanción de ningún tipo; la reserva en el manejo de la información, que debe ser considerada con reglas explícitas de confidencialidad; la información nueva y pertinente producida en el curso de la investigación debe darse a conocer a los sujetos inscritos; como reconocimiento a la contribución de los sujetos, debe haber un mecanismo para informarlos sobre los resultados y sobre lo que se aprendió de la investigación; y el bienestar del sujeto debe vigilarse a lo largo de su participación, y, si es necesario, debe recibir las atenciones necesarias incluyendo un posible retiro de la investigación.

CAPÍTULO IV RECURSOS Y CRONOGRAMA

4.1 Presupuesto

Descripción	Precio Unidad	Cantidad	Monto Total
Fotocopias	0.1	3,000	300
Impresos	0.5	1,000	500
Fotografías	0.7	10	7
Lápiceros	0.5	10	5
Tablas	6	3	18
Movilidad local	6	80	480
Empastado	70	3	210
Encuestadores	100	2	200
Internet	1.5	100	150
Scaneados	1	10	10

Total **1880**

4.2 Cronograma

	ACTIVIDADES	jul 10 a dic 10	jul 10 a dic 10	dic 10 a feb 11	mar- 11	abr- 11	may- 11	jun- 11	jul- 11
1	Investigación del tema (Bibliografía)								
2	Planteamiento del proyecto de tesis								
3	Determinación del Proyecto y permisos								
4	Fase de recolección de datos administrativos								
5	Desarrollo de Instrumentos								
6	Aplicación de Instrumento: Encuesta								
	Aplicación de Instrumento: Focus group								
7	Tabulación de resultados								
8	Análisis								
9	Redacción del Informe Final								

FUENTES DE INFORMACIÓN

ABELLO LLANOS Raimundo. Factores Claves en las alianzas Universidad – Industria, como soporte de la productividad de la industria local hacia un modelo de desarrollo.— Barranquilla – Colombia, 2005 – 2006 -- Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano CIDHUM- de la Universidad del Norte

ALMERNARA, Jaume: ROMEO, Marina: ROCA, Xavier. Comunicación interna en la empresa.—1ª ed.—Barcelona: Editorial UOC, 2005

ARIEL JIMENÉZ, Gil. Las relaciones públicas internas de la organización.— Colombia: 2007.—En: Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación—(www.razonypalabra.org.mx)

BARRETO NARREA Milka Yandy. El clima organizacional y el desempeño laboral.--Lima, 2002—Tesis (Lic.)-- Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales. Escuela de Relaciones Industriales

CORTES MEJIA Alejandra. Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo.—p.203-214—En: Revista Ciencias Sociales.—Nº 107 (2005)

FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las organizaciones.—1ª ed.—México: Editorial Trillas S.A., 1991

FIGUEREDO Klever, MARQUES Leonardo. El dilema entre calidad y productividad en un call center. Un estudio de caso brasileño –p. 42-54—En: Revista de Empresa (Brasil).-- Nº13 (Julio - Septiembre 2005).

FORMANCHUK, Alejandro. Comunicación Interna: ¿Se puede medir su beneficio económico?—p. 16-17—En: Hechos y Derechos.--Nº 32 (mayo 2005)

GARCIA JIMENEZ, Jesús. Nuevos escenarios de la comunicación interna. Escenario es un guión mental. –p. 68-70 (2000)

(http://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B2n+interna&lr=&cd=1#v=onepage&q&f=false).

GAMEZ GASTELUM, Rosalinda. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas
(<http://books.google.com.pe/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA62&dq=cultura+organizacional&lr=&cd=6#v=onepage&q&f=false>).

GONZALO MOLINA, Pablo. La utilidad de la Comunicación interna para los directivos.-- p. 36-44— En: Harvard Deusto Business Review.--Nº 107 (mar/abr. 2004)

HEINRICH, Aaron. Visión de Futuro para las Relaciones Públicas.—p. 67-69.— En: Harvard Deusto Marketing y Ventas (Bilbao).—Nº 61 (mar/abr. 2004)

LOSADA DIAZ, José Carlos. Gestión de la Comunicación en las organizaciones.—1ª ed.—Barcelona: Editorial Ariel S.A., 2004

MARTINEZ, Rafaela: RAMIREZ, María de Jesús. La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla—p. 39 – 48—En: Revista Internacional Administración y Finanzas (Puebla) – Volumen 3 Nº 1 (2010)

MERCADO, Salvador. Relaciones Públicas Aplicadas, un camino hacia la productividad.—1ª ed.—México: Thomson Learning, 2002

POZO MUÑOZ C, ALONSO MOILLEJO E. HERNANDEZ PLAZA S., MARTOS MENDEZ J. Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.—p.247-264.—En: Ansiedad y Estrés (Almería).—Nº 11 (2005).

PRADO, Manuel. El Poder de la Motivación.—1ª ed.— Lima: Ediciones Eideba, 2002

RODRÍGUEZ PORRAS, José M. Relaciones Humanas en la empresa.— 1ª ed.-- Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A., 2001

SAN MARTÍN RODRÍGUEZ Luis. Influencia del clima organizacional en la mejora del desempeño laboral en la empresa LINEA PERUANA DE TRANSPORTES S.A.--Lima, 2005--Tesis (Lic.) -- Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales. Escuela Profesional de Administración de Relaciones Industriales.

TESSI, Manuel. En Comunicación interna cada pieza es estratégica.—p. 10 -11.--
En: Revista Estación.— N° 162 (Junio 2007).

TORO ALVAREZ, Fernando. Desempeño y Productividad, Contribuciones de la
Psicología Ocupacional.—Colombia: Edición Cincel Ltda, 2002

VILLANUEVA HUAYRA Myriam Liliana. Clima organizacional en Golds Gym Perú.
– Lima, 2009 – Tesis (Lic).– Universidad San Martín de Porres. Facultad de
Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales. Escuela Profesional de
Recursos Humanos.

ZAMUDIO GUTIERREZ Claudia. El clima organizacional como herramienta para
mejorar la productividad en una empresa privada del sector financiero.--Lima,
2004—Tesis (Lic.) -- Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias
Administrativas y Relaciones Industriales. Escuela Profesional de Relaciones

ANEXOS