

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**“LA IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO EN LA COMUNICACIÓN
INTERPERSONAL DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”**



TRABAJO DE TESIS PRESENTADO POR

DAMARIS PATRICIA HERNANDEZ PEREZ

PREVIO A OPTAR EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ASESOR

LIC. JULIO MORENO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

DIRECTOR

Lic.. Julio Moreno

REPRESENTANTES DOCENTES

Lic. Víctor Carillas
M.A Amanda Ballina

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Jonathan Girón
Aníbal de León

REPRESENTANTES EGRESADOS

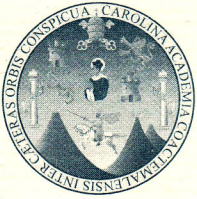
Lic.. Johnny Michell González

SECRETARIA

Licda. Claudia Molina

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.A. Julio Moreno, Presidente(a).
Licda. Silvia Morales de Paniagua, revisor(a).
Lic. Hugo Gálvez, revisor(a).
M.A. Marco Julio Ochoa, examinador(a).
M.A. Walter Contreras, examinador(a).
M.A. Carolina Rojas, suplente.



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

REGLAMENTO NUEVO

Guatemala, 29 de mayo de 2009

Dictamen aprobación 23-09

Comisión de Tesis

Estudiante

Damaris Patricia Hernández Pérez

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

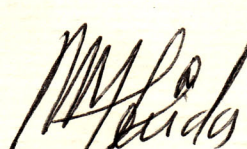
Estimado(a) estudiante Hernández:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la comisión de tesis en el inciso 1.15 del punto 1 del acta 02-2009 de sesión celebrada el 29 de mayo de 2009 que literalmente dice:

1.15. Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar a la estudiante Damaris Patricia Hernández Pérez, carné 9823512, el proyecto de tesis *LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA*. B) Nombrar como asesor a: licenciado Julio Moreno.

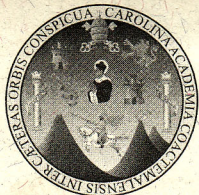
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinador Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.



Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 02 de marzo de 2010
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 05-2010

Estudiante
Damaris Patricia Hernández Pérez
Carné **9823512**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Carrera:**

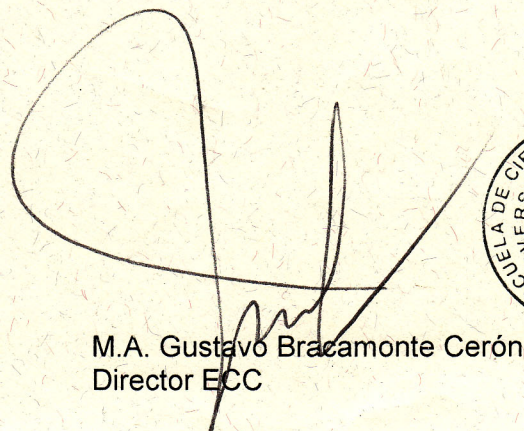
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al **COMITÉ REVISOR DE TESIS** para revisar y dictaminar sobre su tesis: **LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA.**

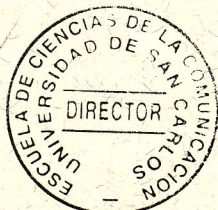
Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

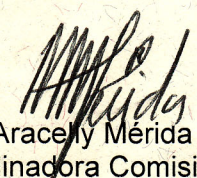
- Lic. Julio Moreno, presidente.
- Licda. Silvia Morales de Paniagua, revisora.
- Lic. Hugo Gálvez, revisor.

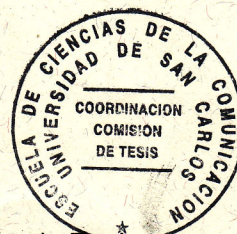
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Gustavo Brazamonte Cerón
Director ECC




M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Guatemala, 28 de Octubre 2011._

M.A.
Aracelly Mérida,
Coordinadora
Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.
Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguida M.A. Mérida

Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante _Damaris Patricia Hernández Pérez.

Carné __9823512_. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es:
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA.

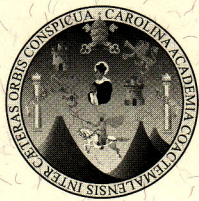
En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

“ID Y ENSEÑAD ATODOS”


Licda: Silvia Morales de Paniagua.
Miembro Comisión Revisora


Lic. Hugo Gámez
Miembro Comisión Revisora


Lic. Julio Moreno
Presidente Comisión Revisora



s/n

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 09 de mayo de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 63-2012

Estudiante
Damaris Patricia Hernández Pérez
Carné **199823512**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Hernández**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA, siendo ellos:


M.A. Julio Moreno, presidente(a)
Licda. Silvia Morales de Paniagua, revisor(a).
Lic. Hugo Gálvez, revisor(a)
M.A. Marco Julio Ochoa, examinador(a).
M.A. Walter Contreras, examinador(a).
M.A. Carolina Rojas, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID. Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: Larissa
Archivo
JESCH/AM/IEunice S.




M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 27 de agosto de 2012

Orden de Impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 61-2012

Estudiante

Damaris Patricia Hernández Pérez

Carné **9823512**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Hernández**:

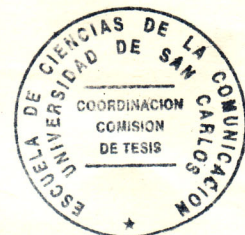
Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que entregue dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad, seis tesis y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y diez tesis en la Secretaría de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

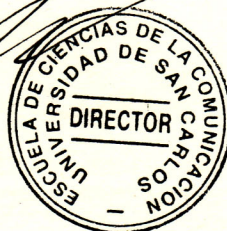
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



M.A. Aracelly Mérida
M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis

Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



Copia: archivo
AM/JESCH/Eunice S.

A DIOS:

Creador y Comunicador Supremo. Por su papel como el mejor emisor y receptor de mensajes en mi vida, a través del canal de la oración. Por ser el que guía mis pasos y me sostiene de su mano en los momentos difíciles. Por brindarme la oportunidad de culminar esta meta.

A LA SANTISIMA VIRGEN DEL ROSARIO

Por ser un ejemplo en el camino de mi vida, que en mis penas, alegrías y tristezas su corazón siempre esta abierto a escuchar mis plegarias y mis suplicas. Llenando mi corazón de fe, perseverancia, paciencia, caridad y espíritu de sacrificio. Por ser la luz de muchos cuando estamos en momentos de oscuridad.

A MIS PADRES

Manuel Hernández Salas y Alicia de Jesús Pérez Colindres por brindarme su amor y apoyo incondicional en todo momento. Por ser ejemplo de trabajo, humildad y lucha diaria. Gracias por estar presentes en mis alegrías, enfermedades y triunfos. Por ser el motor que alimenta mi vida cada día para ser una mejor persona. Gracias!!! Mil gracias!!! No me alcanzaría la vida para darles gracias por todo lo que han hecho por mi. "Los Amo"

A MIS HERMANOS

Luis, Irene y Silvia Por ser mis compañeros de infancia y motivación para ser mejor cada día. Y un agradecimiento especial a mi hermano José Luis por apoyarme en todo momento, por brindarme siempre su cariño y ayuda. Gracias por ser un hermano que vale oro, te quiero mucho!!!

A MI ABUELITA

Felisa Colindres Vda. de Pérez Q.E.P.D. Gracias por su cariño, por sus sabios consejos y por ser un ejemplo de trabajo y entrega. Por su fortaleza que siempre la caracterizo. Por sus plegarias que siempre me acompañaban cuando salía de casa. acá en la tierra se te extrañaba mucho pero sé que desde el cielo aun nos cuidas.

A MI TIA

Estela Pérez Vda. De Morales Gracias por su apoyo!!!

A MIS SOBRINOS

Andrés, Claudia, Bryany Mía por inyectarme en mi vida su energía y alegría. Por llenarme de bonitos recuerdos y momentos compartidos en familia.

A MI NOVIO

Armando González por ser mi gran amigo, apoyo y fortaleza. Por creer en mi y por motivarme siempre hacer mejor. Gracias por compartir mis alegrías, tristezas y triunfos. Eres una bendición en mi vida. Te amo!!!

INDICE

Introducción

XII

CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	5
1.3 Planteamiento del Problema	7
1.4 Alcance y delimitación de la investigación	9

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 La Comunicación Columna vertebral de las Organizaciones

2.1.1 Historia de la empresa de telefonía Operadora Laboral s.a	10
2.1.2 Comunicación	13
2.1.3 Elementos de la comunicación	14
2.1.4 Barreras de la comunicación organizacional	15
2.1.5 Barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional (operativos)	16
2.1.6 Barreras en el sentido de la comunicación organizacional (actitudes)	18
2.1.7 La comunicación externa	19
2.1.8 La comunicación Interna	21

2.2 La Importancia de la comunicación interpersonal en las organizaciones

2.2.1 Comunicación interpersonal	23
2.2.2 Clases de comunicación interpersonal	26
2.2.3 Barreras en la comunicación interpersonal	28

2.3 Organización eficaz

2.3.1 Definición de organización	29
2.3.2 Principios de la organización	30
2.3.3 Tipos de organización	31
2.3.4 La organización tradicional	32
2.3.5 La organización moderna	33
2.3.6 La organización transformadora	35
2.3.7 La organización del conocimiento	36

2.3.8 Principales escuelas y teorías del comportamiento organizacional	37
2.3.8.1 Teoría clásica	37
2.3.8.2 Teoría humanista factores sociológicos y psicológicos	39
2.3.8.3 Teoría de sistemas Apertura al medio e interrelación de las partes	41
2.3.8.4 Teoría contingente El impacto del contexto	43
2.3.9 Estructura de la organización	47
2.3.10 Errores de la organización	48
2.4 Clima organizacional elemento fundamental para el desarrollo de la organización	
2.4.1 Clima	51
2.4.2 Clima organizacional	52
2.4.3 Enfoques y modelos sobre clima organizacional	53
2.4.4 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas	58
2.5 La importancia de la comunicación interpersonal en las organizaciones	60
2.5.1 Cultura organizacional apropiada	62
2.5.2 Como los empleados asimilan la cultura	64

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 Investigación monográfica descriptiva	65
3.2 Población y muestra	66
3.3 Técnicas de investigación	67
3.4 Instrumentos de recopilación de datos	67
3.5 Objetivos de la investigación	68

CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados de cuestionario al departamento de despacho en la empresa de telefonía	69
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
PROPUESTA COMUNICACIONAL	89
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	106

**PARA EFECTOS LEGALES
UNICAMENTE EL AUTOR
ES EL RESPONSABLE DEL CONTENIDO
DE ESTE TRABAJO**

Introducción

XII

En cualquier etapa de nuestra vida, la comunicación juega un papel muy importante ya que por medio de ella interactuamos con otras personas y establecemos relaciones de diferentes tipos ya sea de manera personal o bien profesional. Sin ella nuestra sociedad no podría existir ni desarrollarse. Es la herramienta con la cual nos entrelazamos con otras personas, convivimos en diferentes ámbitos y nos relacionamos.

La función de la comunicación en la sociedad es indispensable, sin ella no habría desarrollo. Porque no es exagerado decir que la función de la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada, se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas trátase de una familia, un grupo o una empresa de negocios. La transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente vital. Porque nos permite relacionarnos, establecer lazos afectivos, laborales o profesionales.

Por estas características la comunicación interpersonal es de suma importancia, pero muchas veces en los ámbitos laborales es inadecuada la manera en que se desarrolla ya que es muy común que se genere únicamente de tipo informativo y no como un medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común.

De esta manera se hace necesario conocer las herramientas que contribuirán a que la comunicación interpersonal se desarrolle de forma efectiva y dinámica. Por lo que se hace necesario que las empresas hoy en día conozcan la importancia de la comunicación interpersonal, ya que teniendo la información y conocimientos sobre sus elementos, características, funciones y procesos se llevara a cabo de manera efectiva logrando su desarrollo.

Hoy en día las comunicaciones son esenciales para las actividades diarias y los medios son cada día son más avanzados y eficientes. Según menciona Harold Kootz,(Mexico,1993:552), “La actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio”. Muchos autores y psicólogos están interesados también en la comunicación. Y Hacen hincapié en los problemas humanos que se presentan en el proceso comunicador de iniciar, transmitir y recibir información. Y se han centrado en la identificación de barreras contra la buena comunicación; particularmente las que tienen que ver con las relaciones interpersonales.

En esta investigación se explican las barreras de la comunicación interpersonal y su efecto en las relaciones con los demás. Por lo que se recopiló información acerca de los elementos y características de la comunicación interpersonal que son indispensables hoy en día en cualquier empresa. Ya que la comunicación no se debe entender únicamente como un soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Otro problema que afecta grandemente a las empresas es la falta de cultura organizacional que se maneja, ya que el ambiente que se genera muchas veces es hostil y muy mecanizado. En donde los trabajadores parecen ser robotizados y hasta tener un script para sus clientes. No existe una cultura apropiada o bien un ambiente sano y productivo que genere un clima agradable a los empleados y estos puedan sentirse a gusto y a la vez identificarse con la cultura, visión y misión que maneja la empresa.

Esta investigación pretende identificar las características propias de la comunicación interpersonal que se ha desarrollado en la Empresa de Telefonía Operadora Laboral S.A y proporcionar más información para que sirva de apoyo o consulta para los estudiantes e investigaciones futuras.

TITULO DEL TEMA: “LA IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”

1.1 Antecedentes

Estudios en la actualidad demuestran que los problemas de comunicación son mucho más tomados en cuenta para ser investigados que en épocas pasadas, ya que se ha comprobado que las consecuencias de muchos fenómenos que ocurren en nuestra sociedad están claramente implicadas con situaciones de carácter comunicativo.

Imaginemos a un grupo de personas, de cualquier clase que compartan objetivos comunes, pero cuyos miembros no pueden comunicarse entre sí; o bien pensemos en grupo de empleados de una oficina a quienes les estuviera prohibido intercambiar mensajes durante una semana ¿Qué sucedería? La empresa quedaría prácticamente paralizada durante ese lapso. Esto demuestra que en las empresas u organizaciones, como en cualquier grupo humano, la comunicación es la primera condición para la existencia. Es imposible imaginar una asociación de personas que pueda subsistir sin la comunicación.

Ya que las empresas dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros. Para establecer relaciones con otras empresas, mejorar las relaciones interpersonales, y tener un mejor clima de trabajo. Mientras haya un ambiente sano y una buena comunicación interpersonal habrá un mejor desempeño. El ambiente que se genere será más sano y productivo.

Es por esto hoy en día las grandes empresas están haciendo consciencia de la importancia que tiene la comunicación interpersonal, y debido a esto muchas empresas ya están integrando departamentos especializados de comunicación, como por ejemplo algunas cuentan con un departamento de comunicación y de relaciones publicas, un portavoz de comunicación.

Y a su vez en torno a la comunicación también sea desarrollado un nuevo concepto en las empresas denominado clima, ambiente o clima organizacional que ha dado un giro importante ya que en libros, revistas, periódicos, medios de comunicación mencionan estos dos factores tan importantes para el desarrollo de cualquier empresa u organización. Si bien es cierto siempre se le ha otorgado un valor a la calidad en los servicios que prestan las empresas hoy en día la comunicación se hace un valor indispensable para que esta evolucione y se desarrolle.

Más aun cuando hablamos de una empresa de telefonía, que su actividad es meramente comunicativa, es irónico que la comunicación interpersonal no se genere de manera adecuada. Este tipo de empresa muchas veces utiliza a la comunicación como una herramienta pero solo de manera informativa y que muchas veces no es percibida correctamente por los colaboradores internos, ni por sus clientes.

Dentro de cualquier empresa se hace necesario que la comunicación interpersonal fluya de manera apropiada para que todos los departamentos que la integran se comuniquen y se desarrollen de manera adecuada. Si no existe una comunicación apropiada al momento de que el cliente externo reciba esta retroalimentación no será efectiva, ya que al existir un clima negativo y una mala comunicación se proyectara en los subordinados.

Y la empresa no tendrá la buena imagen que desea proyectar, lo cual es importante para competir con otras empresas. Es por esto que hoy en día todas las empresas buscan satisfacer no solo las demandas de sus clientes externos sino también las de sus empleados ya que de ellos depende en gran medida el éxito de la misma.

Para que la empresa logre ese éxito se deben implementar estrategias administrativas que les permita generar ventajas competitivas que las diferencien. Ya que el entorno económico evoluciona constantemente se hace necesario otorgarle valor a los conocimientos sobre la importancia de la comunicación interpersonal y el clima organizacional. De esta cuenta mencionamos algunos de los estudios realizados que existen en cuanto a estos dos temas tan importantes como lo son la comunicación interpersonal y el clima organizacional.

Existen cinco trabajos de tesis realizados en años anteriores, relacionados con el tema de estudio de la comunicación interpersonal, en la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad San Carlos de Guatemala, pero tomaremos como antecedente los tres trabajos de tesis realizados en el año 2009 respecto a la comunicación interpersonal estos son: La comunicación organizacional interna en una empresa de servicio aduanero en la ciudad de Guatemala, realizado por Royson Eclicerio Hernández Morales.

Las Comunicaciones interpersonales como herramienta para sinergia en la cultura organizacional a los docentes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, realizado por Marvin Alfredo Hernández Turcios; Comunicación interpersonal en los proyectos de solidaridad de la Universidad del Istmo, realizado por Luis Pedro López Herrera. Asimismo en otras universidades han tomado como objeto de investigación la comunicación interpersonal y el clima organizacional con diferentes enfoques y a diversas instituciones.

En la Universidad Francisco Marroquín existen tres trabajos de tesis relacionados con la comunicación interpersonal y el clima organizacional, que sirven como antecedente, estos son: Análisis de la comunicación interpersonal entre los empleados y pasajeros de American Airlines (2001), de Masaya Álvarez, Malfy Carlota. Clima organizacional en institutos de enseñanza media (1990), de Valladares Rodríguez, Aura Violeta. La evaluación de desempeño como una herramienta para mejorar el clima organizacional (2001), Monterroso Lowenthal, María Andrea.

En la Universidad Rafael Landívar existen varios documentos de tesis relacionados con el tema de la comunicación interpersonal y el clima organizacional. Pero se tomaron como antecedentes los más afines a nuestro tema y estos son: Estrategia moderna de comunicación interpersonal de la gerencia con el sector operativo caso: Empresa agro exportadora de café Guatemalteca, Mala catán, San Marcos (2001), de Jiménez Raudales, Pedro José, Incidencia del bienestar psicológico del recurso humano en el clima Organizacional (2009), de Escobar y Escobar, Karina Lisbeth.

Influencia del clima Laboral en el desempeño de los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización (2009), de López Vásquez, Mónica María, Diagnostico del clima organizacional de una empresa de telefonía móvil celular (2007), de Cardona López, María Gabriela.

En los estudios realizados en la Universidad Mariano Gálvez existe solo un trabajo de tesis relacionado con la comunicación interpersonal: Aplicación de la técnica de comunicación interpersonal de autoestima, en pacientes amputados del centro de rehabilitación integral del minusválido FUNDABIEM Retalhuleu (2005), de Claudia Alicia, Sosa Chávez. Y en cuanto al tema del clima organizacional existen varios documentos pero se tomaron como antecedente los más afines: El riesgo operativo y su influencia en el clima organizacional de una empresa especializada en servicios bancarios (2008), de Enio Romero Quiñónez

Aranda. La evaluación del desempeño y la relación con el clima organización en una empresa papelera (2008), Alfredo Augusto, Paz Suvillaga. El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital (2007), de Ada Leticia, Estrada Barrios.

1.2 Justificación del problema

La comunicación interpersonal es de suma importancia para el buen desarrollo de cualquier organización. En este caso la investigación se circunscribe a la empresa de telefonía móvil del departamento de Guatemala Operadora Laboral S.A ubicada en la ciudad de Guatemala, en donde, como en la mayoría de las empresas de este tipo, la comunicación se utiliza solo para transmitir información que, muchas veces, no es percibida correctamente por los colaboradores internos, ni por sus clientes.

Dentro de toda empresa se hace necesario que la comunicación interpersonal fluya de manera apropiada para que todos los departamentos que la integran se comuniquen y se desarrollen de manera adecuada, pero no siempre se le otorga el valor que le corresponde y se deja de tomar en cuenta la importancia que esta tiene. Internamente en la estructura de la empresa no solo se le debe dar valor a la comunicación como tal, ya que existe otro elemento que determina la eficacia de las habilidades interpersonales como lo es el ambiente o clima organizacional.

Ya que este define las percepciones compartidas por los miembros de la organización con respecto al trabajo, ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Cuando se desarrolla una buena comunicación interpersonal y un clima adecuado, tanto interno como externo, y se utilizan las herramientas necesarias se puede llegar a alcanzar mejor apoyo de sus colaboradores, también comprender y entender las necesidades del consumidor del servicio interno y externo. Una excelente comunicación interpersonal, en una empresa, puede llegar a generar mejores ingresos, ya que la productividad puede crecer debido a que el consumidor (receptor/cliente) recibe mejor servicio.

Por todos estos factores es elemental determinar la importancia de la comunicación interpersonal y el clima organizacional en cualquier organización, y más aún cuando se trata de una empresa que presta servicios de comunicación.

En la empresa de telefonía objeto de estudio se han notado los problemas de comunicación interpersonal que existen, debido a ello se realizó esta investigación con el propósito de que sea un aporte para la institución y así mejorar la calidad comunicacional de la misma. Y con ello determinar las percepciones que tienen los trabajadores de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Partiendo de esta raíz, es importante realizar un estudio de la importancia del diagnóstico en la comunicación interpersonal dentro del clima organizacional porque el mal uso de estos dos factores afecta a la actividad comercial y el desarrollo del país por falta de conocimientos y cultura. Además servirá de material de apoyo para otras empresas u instituciones que deseen investigar en dicho tema y también de apoyo a aquellos estudiantes universitarios interesados en investigar o ampliar en el tema.

Así también, durante el desarrollo del trabajo de investigación han surgido recomendaciones, que podrían ser muy útiles tanto para la empresa de telefonía Operadora laboral como para otras empresas.

1.3 Planteamiento del problema

Durante muchos años, la teoría ha comprobado que el empleado se encuentra influenciado por el entorno que le rodea, existen muchos factores que influyen en el mismo como son la comunicación interpersonal, los salarios, las prestaciones, la motivación y el clima organizacional.

El colaborador tiene una percepción del ambiente de su trabajo; éste puede repercutir en muchos aspectos de la organización, ya que generalmente se dice que si no hay un buen clima laboral, el desempeño del empleado no será el esperado. Se puede decir entonces que una organización que cuenta con un capital humano que se conserva en un nivel alto de desempeño, es una empresa que se mantiene en el medio y es competitiva. (Zepeda, 1999).

Con la era de la globalización los mercados son cada día más competitivos; y si dentro de la empresa no se ejecuta una buena política de comunicación interpersonal existe el riesgo de que surjan problemas como rumores, apatía, desmotivación, intolerancia, enemistades que son barreras que interfieren en la comunicación interpersonal provocando confrontaciones, desempeño ineficiente y un clima tenso. Y esto a su vez perjudica el avance de sus procesos internos.

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los “problemas de comunicación” son prueba de su preponderancia en la vida laboral. Si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición más periférica en la operación de las organizaciones. (Ramos Padilla, Carlos 2003:Pag.61).

La trascendencia de la comunicación se hace más patente en la medida que asciende por la pirámide organizacional. Hay una relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedica a interactuar con otros; estos actos comunicativos son de gran relevancia para el desarrollo de la empresa. La mayoría del tiempo de una empresa se dedica a la comunicación por ejemplo lectura de reportes o correspondencia, reuniones con otros ejecutivos, reuniones con otras personas ajenas a la empresa y llamadas telefónicas.

Es importante recordar que la comunicación tiene cualidades básicas para que la misma se produzca con resultados satisfactorios, elementos como la precisión, la autenticidad, el respeto, la comprensión empática, son básicos y si estos faltan es muy probable que fracase este desarrollo de relación. (Langevin Hogue, 2000:20).

Así como los elementos que se mencionaron anteriormente, existen muchas características con respecto a las relaciones interpersonales y el clima organizacional que conviene tomar en cuenta para poder analizar y llegar a cumplir con los objetivos que pretende alcanzar este trabajo de investigación.

Para propósito de la investigación realizada, se ha seleccionado el tema: "La importancia del diagnóstico en la comunicación interpersonal dentro del clima organizacional" de la ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala cuya temática se pretende investigar e identificar mediante las siguientes interrogantes: ¿Cómo se desarrolla la comunicación interpersonal en el departamento de despacho de la empresa de telefonía?, ¿Cómo perciben el clima organizacional los empleados del departamento de despacho en la empresa de telefonía?

1.4 Alcances y limites

1.4.1 Delimitación geográfica: El objeto de estudio será la empresa de telefonía ubicada en la zona 6 del barrio San Antonio, en la ciudad de Guatemala, municipio de Guatemala del departamento de Guatemala.

1.4.2 Delimitación institucional: Empresa de telefonía Operadora Laboral S.A siendo la razón social de esta empresa una sociedad anónima (que es una entidad jurídica cuya existencia se distingue de la de su propietario. Sus titulares participan del capital social mediante acciones que les confieren derechos económicos y políticos. Las acciones se diferencian entre si según las potestades que confieren o por su valor nominal).

1.4.3 Delimitación poblacional: La muestra poblacional que contempla como objeto de estudio a un departamento de despacho en la empresa de telefonía, siendo cincuenta empleados.

1.4.4 Delimitación temporal: El proceso de investigación se realizó en el periodo comprendido de Diciembre 2008 a Noviembre 2009. En la jornada matutina de 9:00 horas a 12:00 horas respectivamente.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 La comunicación columna vertebral de las organizaciones

2.1.1 Historia de la empresa de telefonía operadora laboral s.a

Desde 1926 inició sus operaciones la empresa extranjera Tropical Radio & Telephone Co., para prestar el servicio de comunicaciones internacionales; dicha empresa fue nacionalizada en 1966.

Por medio del Decreto No. 14-71 del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 14 de abril de 1971, se fusionaron las empresas dirección general de teléfonos, proyecto telefónico y tropical radio & telephone co., para crear la que en adelante se denominaría empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones –GUATEL-, con el objetivo de ofrecer a los usuarios, los servicios de telecomunicaciones nacionales e internacionales.

GUATEL ofreció sus servicios como operador único de telefonía nacional e internacional a partir de entonces hasta que fuera privatizada en 1998. En ese año empezó a funcionar como telecomunicaciones de Guatemala S.A, siendo su razón social una sociedad anónima. “Una sociedad Anónima es una entidad jurídica cuya existencia se distingue de la de su propietario. Sus titulares participan del capital social mediante acciones que les confieren derechos económicos y políticos. Las acciones se diferencian entre si según las potestades que confieren o por su valor nominal”. (www.definicionabc.com/economia/sociedad-anonima.php).

Y dentro de esta sociedad existen varias empresas o filiales que son parte de lo que se denomina como una corporación.

Siendo esta una empresa tan grande, delimitamos la investigación a una de sus corporaciones llamada Operadora Laboral S.A, se tomó como objeto de investigación al departamento de despacho de dicha empresa. Este departamento inicio sus labores en el año 2000, con el nombre de CCR y sus oficinas se ubicaban en la zona nueve de la ciudad de Guatemala.

Dicho departamento lo conformaban diecisiete empleados que se encargaban de verificar y monitorear el trabajo que realizan los técnicos de planta externa. Dos jefes inmediatos que se encargaban de supervisar el trabajo de los gestores.

Utilizaban radios para comunicarse con los técnicos que realizan el trabajo de reparación de servicio en varias zonas de la ciudad de Guatemala. Al tener el técnico el trabajo realizado se comunicaba por vía telefónica al CCR, y los gestores recibían el trabajo de reparación que únicamente se transcribía en forma manual a un formulario llamado 427 , solo utilizaban la computadora para ingresar los datos de dicha reparación en un sistema interno llamado pisa.

El formato utilizado era muy simple solo se indicaba el nombre del técnico, que materiales utilizaba para la reparación del servicio y el nombre del cliente, así como otros datos técnicos.

Con el paso del tiempo dicho departamento fue creciendo. Para el año 2008 ya contaba el departamento con cincuenta gestores de despacho, tres supervisores y un jefe inmediato. Y el nombre del departamento también cambio y se le nombro: Dispatch. Actualmente los gestores tienen a su cargo verificar el trabajo que realizan los técnicos de planta externa de reparación e instalación de servicios nuevos en diferentes zonas capitalinas, y en todos los departamentos de Guatemala. Están divididos en cuatro regiones departamentales siendo estas: el área metropolitana, región central, región oriente y región occidente.

Estas cuatro áreas a su vez las integran tres regiones y cada una con 13 gestores y una con 14 gestores que tienen cada una a su cargo diferentes áreas de la ciudad capital y departamental.

Se monitorea, supervisa y se verifica el trabajo que realizan los técnicos en cuanto a reparaciones de servicios e instalaciones de servicios nuevos que ofrece la empresa. Por la manera en que creció el departamento la demanda de tecnología fue necesaria, y ahora cuenta con una planta telefónica por cada gestor, esta planta está conectada a un sistema en la computadora el cual permite entrelazar la información técnica del sistema y los datos de todos los clientes que reportan algún servicio con falla o bien solicitan un servicio.

La información ya no se transcribe manualmente, está integrada a programas específicos en la computadora. Asimismo cada región cuenta con un supervisor encargado de verificar el trabajo de los gestores, y de dar apoyo a la central que tiene a su cargo. El departamento cuenta con un jefe inmediato que es el encargado de verificar la productividad del departamento y de que todo el departamento funcione adecuadamente.

Por las características que posee el departamento de despacho en esta empresa de telefonía se hace relevante que la comunicación interpersonal fluya de manera adecuada, ya que todos los procedimientos que se realizan influirán positivamente o negativamente al cliente interno (empleados) y al cliente externo (clientes del servicio).

2.1.2. Comunicación:

Para Aristóteles, el estudio de la retórica (comunicación), se define como “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”. Dejo muy en claro que la meta principal de la comunicación es la persuasión (Berlo,2000:6).

“Orozco Gutiérrez en su libro Hacia una Comunicación Administrativa, dice que es la puerta que nos permite acceso al mundo de la cultura”. (Interiano,2003:10). Carlos Interiano en su libro Semiología y Comunicación (2001:8), nos expone las siguientes definiciones de comunicación: Es todo proceso en el que ocurre una transferencia de información, es un fenómeno de interacción social.

Es conveniente aclarar que comunicación e información no significan lo mismo, aunque la comunicación siempre implica un proceso de información, no pasa lo mismo con la información. “No siempre que se informa se comunica. Podemos empezar definiendo información, en el sentido más general del termino como todo proceso en donde ocurre una transferencia de mensajes” (Velásquez, 2001:14). La comunicación va más allá de la transferencia de mensajes, con esta el ser humano es capaz de transmitir algo más, mucho más.

De este modo, se puede decir que la comunicación es un proceso por el que un mensaje es enviado por un sujeto (emisor), con la intención de que este sea percibido y entendido por otro sujeto (receptor), después el mensaje es transmitido a través de algún medio (canal), y se envía con una serie de características propias del emisor (código), con un conjunto de signos que pretenden facilitar la comprensión del mensaje (contexto), por último el ente receptor transmite un mensaje de repuesta al emisor (retroalimentación); a esto se le conoce como “proceso de la comunicación”, en el que encontramos elementos muy importantes “quien, que, a través de qué, y con qué intención”.

Para los propósitos del presente trabajo entenderemos la comunicación como: Un acto fundamental en los seres humanos que les permite subsistir y desarrollarse.

2.1.3 Elementos de la comunicación

Para tener una idea más exacta del concepto de cada uno de los elementos propios de la comunicación, vamos a definirlos según la clasificación que hace Carlos Interiano (2003:12). Los define de la siguiente manera:

- a) **Emisor o Comunicador:** “Es quien emite o envía un mensaje. Del comunicador o emisor depende en gran medida que los mensajes que se envían sean correctamente descodificados por quienes los reciben”.

- b) **Perceptor:** “Es quien recibe el mensaje enviado por el comunicador. Es también llamado “receptor”. El perceptor capta, almacena, analiza, sintetiza y da respuesta a los mensajes que recibe”.

- c) **Mensaje:** “Es la información que deseamos transmitir; el conjunto de ideas, pensamientos, sentimientos que el emisor o comunicador envía al perceptor. Es la idea o sentimiento que se comunica.

- d) **Canal:** “Es el medio a través del cual se transmiten los mensajes. Por esta razón puede también llamarse simplemente “medio”. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, publica y medios interpersonales.

- e) **Código:** “Es el conjunto estructurado de signos, en base a ciertas leyes propias, utilizando la elaboración de mensajes: es producto de un acuerdo social”. Es un sistema bien organizado, que nos permite transmitir nuestro pensamiento y nuestros sentimientos.

- f) **Contexto:** “Es el marco socio-económico y cultural donde se difunden los mensajes en un determinado periodo histórico. En la elaboración y transmisión de un mensaje, debemos considerar el contexto al cual se dirige dicho mensaje”.

g) Retorno: “Es el proceso mediante el cual se da una respuesta a los mensajes recibidos. Se llama también retroalimentación, respuesta o feed back. Dicha respuesta puede darse, utilizando el mismo código y canal o con códigos y canales distintos”.

Como se deduce de lo anterior, la comunicación no comienza en el emisor y termina en el receptor, sino que al primero debe llegarle información de regreso, que le indique si el mensaje fue comprendido satisfactoriamente y si se cumplió con el propósito de la misma.

2.1.4 Barreras de la comunicación organizacional

Para la manera adecuada de aplicar los medios y sistemas de comunicación en la empresa es preciso referirse a las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo que pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas. Ya que si no las conocemos no sabremos afrontarlas y convertirlas en fortalezas.

Para determinar con mayor exactitud los tipos o categorías en que se pueden dividir las barreras de la comunicación organizacional cabe mencionar dos grupos:

- a) Barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional**
(problemas operativos).
- b) Barreras en el sentido de la comunicación organizacional**
(actitudes).

2.1.5 Barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional (problemas operativos)

Los problemas operativos obedecen a que mientras se presente algún obstáculo que frene parcial o totalmente el desarrollo natural del trabajo, no se podrán alcanzar los objetivos previstos. Siendo estas barreras: Físicas y Fisiológicas.

a) Físicas: Abarcan a los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, según el canal que se emplee. Cuando se presentan estas deficiencias se entorpecen las operaciones o el desarrollo del trabajo y, por consiguiente, las dos aplicaciones de la comunicación organizacional (fase interna y externa).

b) Fisiológicas: Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Esto puede deberse a anomalías en los sentidos, como sordera, ceguera, daltonismos, u otros.

También podemos referirnos a fallas resultantes por fatiga, conflictos internos o provocados. O algún obstáculo o cosa imprevista que impida o reste al receptor la capacidad intelectual para captar en su esencia el mensaje.

Barreras de tipo administrativo: Omisión de testimonios o pruebas: No podemos emitir mensaje alguno sin previa información que pueda respaldar nuestros argumentos. Con la carencia de una bases teórica o práctica. Siendo estas bases: Preparación, falta de sinceridad, aumento de distancias, complejidad, carencia de coordinación, programas, planes y objetivos sin bases.

a) **Preparación**: Hay que preparar adecuadamente el mensaje; estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención. Es preciso recordar que es necesario ofrecer el mensaje lo más atractivo y sobre todo, lo más adecuado a nuestro auditorio.

b) **Falta de sinceridad**: Esta barrera es trascendente. Si nosotros los emisores no presentamos una actitud sincera para escuchar, daremos pie a un malentendido en los mensajes expuestos perderemos totalmente la confianza y credibilidad del auditorio.

c) **Aumento de distancias**: Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, mas atenderemos sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas. Un auditorio separado promueve la desintegración.

d) **Complejidad**: Tenemos que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje; así aumentaremos nuestras posibilidades de éxito. Un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación. Mantener un equilibrio de la organización administrativa e integrar más al equipo de trabajo esquivara este tipo de barrera.

e) **Carencia de Coordinación**: Se debe fomentar la unión y coordinación de funciones para evitar la duplicidad del trabajo y competencia mal entendida. Con la carencia de un base teórica o practica, según sea el caso, invariablemente se presentaran barreras en nuestra comunicación organizacional.

f) **Programas, planes y objetivos sin bases**: Si no se prevén las posibles circunstancias a presentarse, ni se llevan a cabo estudios analíticos de la situación y no se cuenta con programas establecidos en forma adecuada con la información necesaria, en lugar de fomentar la comunicación organizacional, se creara marginación, envidia y egoísmo.

2.1.6 Barreras en el sentido de la comunicación organizacional (actitudes)

Debemos considerar que no todas las personas piensan y reaccionan de igual manera ante una misma situación. Nuestro auditorio presentara un carácter heterogéneo, ya que cada ser humano es distinto a los demás. Y debemos tomar en cuenta que existen diferencias económicas, políticas, ideológicas, culturales, religiosas, educativas y de raza que provocan muchas veces transformación en la conducta de los individuos la cual produce barreras en la comunicación organizacional.

Y para la mejor comprensión de estas barreras, describiremos los distintos tipos que se presentan en base a las actitudes, estas son: Barreras de tipo semántico, Juicios de valor, Valores de tipo emocional y prejuicios.

a) **Barreras de tipo semántico:** Se refiere a la deformación en el contenido del símbolo, o sea, al significado de la palabra. Cuando el emisor no emite un mensaje claro y puede ser interpretado por el receptor de una forma negativa.

b) **Barreras de tipo psicológico:** Hemos mencionado que todos los hombres (en su sentido genérico) son distintos. Todos muestran diferentes potencialidades o acciones que van formando y conformando su temperamento. También las experiencias, durante su desarrollo, van generando su carácter y personalidad.

Cabe señalar que aquí importa mucho lo que conocemos como marco de referencia, y que cada individuo filtra la información según su personalidad. Los problemas más comunes son: agrado o desagrado, debido a sus experiencias personales. Los receptores tienden por lo general a dar su propia interpretación de lo que ven u oyen. Y esa interpretación no siempre es fiel a la realidad.

c) **Juicios de valor:** El hecho de emitir un juicio aprobatorio o reprobatorio respecto del trasmisor, y sobre el mensaje, obstaculiza una comunicación organizacional efectiva.

d) **Valores de tipo Emocional:** Estos llegan a bloquear a los valores racionales o de comprensión. Como por ejemplo cuando intervienen las emociones o sentimientos al emitir un mensaje.

e) **Prejuicios:** Se presentan ante determinados temas y ante personas muy selectas. Generalmente son opiniones emitidas antes de contar con una suficiente información. Debemos recordar que todos los seres humanos somos diferentes, por lo cual pensamos y sentimos cada uno de diferente manera, lo cual nos hace especiales y únicos. Pero debemos aprender a comunicarnos para que exista un ambiente sano y productivo, que no solo se debe desarrollar en nuestra vida laboral sino también en nuestra vida cotidiana.

2.1.7 La comunicación externa

Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización. Pensemos en las potencialidades de la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

En las comunicaciones con contenido formal que se escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, lo que se da como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa.

En su forma de comunicaciones con un contenido y un canal informal, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en **rumorología** y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

a) **Los procesos de distorsión:** A que están expuestos por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información. En efecto, como afirma L. Puchol (1997), “el mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades porque distorsionan y exageran la realidad”.

b) **La extrema rapidez con que circulan:** El gran tamaño de la audiencia a la que llega (pudiendo trascender los límites de la organización) como consecuencia de los beneficios que obtienen las personas que participan en su transmisión: les permite encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres, además pueden mejorar su auto imagen al demostrarse conocedores de información secreta.

c) **Su capacidad de convencimiento y credibilidad:** debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza a los que no se suele cuestionar o porque ayudan a racionalizar o justificar las preocupaciones e inquietudes más básicas de las personas y cuando intentan confirmarse resulta dificultad para identificar su procedencia

2.1.8 Comunicación interna

Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la comunicación interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la comunicación interna.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la comunicación interna es contar a la organización, lo que la organización está haciendo.

Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna, considere como interesantes).

La comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Por otra parte, podemos conceptualizar la comunicación interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (*contar con* en lugar de *contar a*), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación. Hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra; involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”. Para que los miembros de la organización participen activamente deben darse tres condiciones básicas:

a) Que los Empleados confíen en los Directivos: No sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.

b) Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de Responsabilidad: Con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.

c) Que los Empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas: Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidos en cuenta por la dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.

2.2 La importancia de la comunicación interpersonal en las organizaciones

2.2.1 Comunicación interpersonal

Blake y Haroldsen La definen como la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”. En otras palabras cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.

Y cuando hablamos de comunicación cara a cara nos referimos a la comunicación que se da entre dos o un grupo pequeño de personas, en la que se intercambian sentimientos, ideas, pensamientos, otros.

Esta relación puede darse de forma intencional o casual entre dos o un grupo pequeño de individuos en el mismo espacio y próximos físicamente uno del otro u otros. Puede decirse que la comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica un intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara.

De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren en los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

Todos los seres humanos utilizamos a la comunicación interpersonal como un medio por el que podemos satisfacer nuestras necesidades o resolver problemas, de esta manera establecemos relaciones de tipo funcional con las demás personas. Ya que como seres humanos establecemos relaciones de tipo afectivo que tienen mucha relación a los sentimientos como el amor, cariño, amistad.

Asimismo estas relaciones que establecemos con otros se fundamentan en tres tipos de información: cultural (rasgos atribuidos a las personas con base a estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, otras) sociológica (basada en los grupos de membresía y de referencia) y psicológica (los rasgos que distinguen a unos individuos de otros).

En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal en esta intervienen todos nuestros sentidos, como la vista, el oído, las palabras, y los gestos, creencias, entre otros. Esta relación de intercambio comienza desde el momento en el que observamos a la persona con la que nos comunicaremos.

Llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia también son formas de comunicación interpersonal, pero su frecuencia y complejidad en comparación con las que se dan cara a cara las hace poco relevantes. Además, casi siempre tienen como preludeo, consecuencia u objetivo final la relación cara a cara. La forma de relación que se da frente a frente, en grupos reducidos y que además es multisensorial.

Con los avances tecnológicos en la actualidad las nuevas formas de comunicación a través de Internet por salas de chat por ejemplo han sido objeto de estudio para determinar si este tipo de comunicación es interpersonal o masiva, ciertamente no se ha llegado a una conclusión, ya que las investigaciones no han sido suficientes para determinarlo.

A continuación se mencionan las principales características de este tipo de actividad comunicativa según Fernández Collado, Carlos (1991:Pag.63):

a) Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.

b) No hay número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

c) El contacto permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).

d) Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de “toma y daca” en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

e) La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

f) Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

g) Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

De acuerdo con lo anterior, puede decirse que la comunicación interpersonal es “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”.

Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal. En este sentido, las relaciones son procesos con diferencias cualitativas según la fase en la que se encuentren.

A medida que la relación se torne más y más interpersonal como consecuencia de cambios de tipo cualitativo, se diferencia de otras relaciones, la vuelve única. De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones.

Es decir, que los participantes interfieren en los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

2.2.2 Clases de comunicación interpersonal

Se puede catalogar la comunicación interpersonal según la clasificación que nos brinda Interiano en su libro *Semiología y Comunicación* (2003:55), donde se considera a la comunicación interpersonal desde tres ángulos: a) estructural, b) desde el control de la misma y c) administrativo.

Desde el enfoque estructural encontramos que la comunicación interpersonal puede ser:

a) Simétrica: Es aquella que establecen dos personas con los mismos derechos y obligaciones; y se entiende como los que pertenecen a un mismo estatus social. Por ejemplo podemos hablar de relación que establecen los hermanos, los amigos en el ámbito de camaradería, los miembros de un club, etc.

b) Complementaria: Es la que establecen dos personas cuya relación se ve afectada por grados de dependencia, la uno respecto de la otra. Por ejemplo, padres e hijos, tíos y sobrinos, jefes y subalternos, sacerdotes y subalternos, otros.

Desde el enfoque del control del proceso de la comunicación, esta puede ser:

a) Monopólica: Es la que sigue una orientación vertical descendente, es decir, que es el emisor el que controla totalmente la elaboración, difusión y destino de los mensajes. Este tipo posee algunas variantes como por ejemplo: machismo, paternalismo, comercialismo, burocratismo, militarismo.

b) Emergente: Es la que nace en los perceptores y se dirige hacia los órganos de decisión político-administrativa. Llamada como alternativa o popular, ya que es un medio único por el que se hacen llegar comentarios, solicitudes o protestas.

c) Participativa: Es un sistema mixto en el que intervienen los emisores y receptores en la elaboración de mensajes, como en las comunicaciones de los diversos grupos sociales. Es la opción de las sociedades modernas para solucionar sus problemas de diversa índole sin mediar para ello la fuerza o la manipulación.

Desde el enfoque administrativo, la comunicación interpersonal puede ser:

a) Vertical: Es la que se desarrolla siguiendo un orden de arriba hacia abajo o viceversa, es decir, son los flujos de mensajes que tienen lugar entre jefes y empleados y entre estos y sus jefes. La comunicación vertical es la más utilizada en la administración puesto que trata de establecer los mecanismos necesarios para elevar la producción.

b) Horizontal: Es la comunicación que se verifica entre personas o empleados que gozan de un mismo nivel jerárquico en la institución o empresa. La comunicación horizontal puede realizarse en forma de consultas o dictámenes. Pero ello no evita que también pueda llevarse a cabo con otros fines, tales como discutir el avance, el pasado o el futuro de una organización.

c) Circular: Es la comunicación que se realiza en la empresa o institución entre jefes, empleados y a veces público. Es donde el empleado tiene los mismos derechos y obligaciones que el jefe, dándose fuera de la oficina o lugar de trabajo. Por ejemplo: sociales, culturales o de entretenimiento.

2.2.3 Barreras en la comunicación interpersonal

Existen varios obstáculos que pueden provocar que el proceso comunicativo no alcance los objetivos que se propone, según Interiano (2003:24) pueden clasificarse en barreras físicas, fisiológicas, psicológicas y semánticas.

a) Las barreras físicas: se refieren a los desperfectos en la fuente o canal que transmite el mensaje. Son por ejemplo cuando no se logra escuchar una noticia de inicio a fin ya sea por los ruidos de la gente que este en el lugar, como por fallas en la transmisión de la noticia. También puede darse el caso en un medio impreso, por ejemplo cuando en un periódico hay un anuncio mal impreso o manchado.

b) Las barreras fisiológicas: Se refieren a los casos en los que hay mal funcionamiento o algún inconveniente parcial o total en los órganos de emisión y recepción en las personas, tanto del emisor como del receptor. Para dar algunos ejemplos se pueden mencionar los problemas de audición, problemas de la vista, problemas con la voz, el tartamudeo, los tics, el siseo, entre otros.

c) Las barreras psicológicas: Son el resultado de la diferencia de personalidades entre el emisor y el receptor, cada uno de estos emite un juicio, valor, costumbres según su convivencia para interpretar los mensajes.

Según la forma individual que tiene cada persona de percibir y entender su entorno, es que se presentan obstáculos al momento de comenzar un proceso comunicativo, en ocasiones algunas personas pueden adquirir actitudes sarcásticas, irónicas, con las que lo único que se logre es que no se cumplan los propósitos del acto comunicativo. Cuando se habla de barreras psicológicas, también se habla de factores como la timidez, la falta de confianza, sobre valoración de sí mismo, el rechazo, otras.

Algunas de las causas que contribuyan para formar barreras psicológicas son:

El status, el sarcasmo, actitud despótica, la crítica, uso de conocimientos precisos, facilidad en el uso del lenguaje, maneras demasiado formales, apariencia física importante, interrumpir a los demás cuando están hablando.

a) Las barreras semánticas pueden producirse: Por la mala interpretación de las palabras y oraciones, aunque también por la mala interpretación de hechos sociales completos, costumbres, tradiciones, ritos, otros. Asimismo, se puede producir algún tipo de ruido en la comunicación si se toman en cuenta factores como el lugar donde vive cada uno de los interlocutores.

En muchas ocasiones, existe la necesidad de repetir algún mensaje que no fue bien comprendido por el receptor, como en el caso de un instructor que enseña algo nuevo a su aprendiz y tiene necesidad de repetirlo. Este fenómeno se denomina redundancia. (Velásquez 2001:36).

2.3 Organización eficaz

2.3.1 Definición de organización

La organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto, Andrade Espinoza (2005). “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”, Robbins-Coulter (2005: p.17). También se dice que una organización es el lugar en donde se interrelacionan personas con el fin de prestar un servicio y a cambio de este reciben una remuneración económica.

Para existir necesita, por lo menos, de dos personas pues solo un individuo no puede lograr interdependencia ni interrelación.

A medida que una organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja; la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace más necesaria y ardua para el buen desarrollo de las actividades diarias.

2.3.2 Principios de la organización

Concha Calonje (Madrid, 2004.Pág:91) dice para pugnar con lo contingente y el riesgo, con lo contradictorio y equivoco de los problemas que se nos presentan en la organización, necesitamos unos principios que fundamenten nuestras decisiones, acciones y actitudes. En las situaciones conflictivas recurrimos a los principios, buscamos entre los conceptos, la parte más teórica de la organización. Las líneas maestras o puntos de referencia para que nos orienten y ayuden a decidir.

En efecto, un principio es aquella noción general y abstracta que inspira nuestra decisión, aquello que en un orden dado la antecede. El proyecto, como principio de la organización, encierra dos cuestiones concretas: por un lado, la contingencia es decir, la posibilidad de dicho proyecto suceda o no; y por otro, la libertad de actitud de los miembros de una organización. Tenemos libertad para subordinar nuestra voluntad de orden, el sistema de valores para que este oriente las conductas en la realización de un proyecto común. De esta manera, los objetivos del proyecto dependen de la conducta de las personas.

Las personas son las que, por el hecho de serlo, tienen el poder de decidir y consensuar una conducta común. Aunque los objetivos son una serie de acciones que se imponen en la organización, estos nunca podrán escapar de la libertad de los individuos que los hacen posibles. De esta forma el proyecto y el sistema de valores actúan juntos como principios de la organización y constituyen su saber humanista, que no por ser abstracto deja de ser real.

Pero que es un proyecto y que es un sistema de valores. Un proyecto es la visión de futuro líder. Los valores son las interpretaciones que los integrantes de la organización dan a los hechos u objetivos, en virtud de ciertas preferencias. Dichas interpretaciones tienen el poder de determinar la manera de conducirse y relacionarse de cada integrante de la organización.

Establecer un sistema de valores consensuando en la organización, permite ordenar esas interpretaciones respecto a los objetivos propuestos. La conducta de valores acordada entre las diferentes personas implicadas en el proyecto marca la diferencia entre lo posible y lo real en una organización.

2.3.3 Tipos de organización

“Si entendemos que una organización “Es un conjunto de individuos que pertenecen a un grupo institucionalmente independiente, una empresa, una asociación, una familia, un grupo político, son tipos de organización. Todas estas organizaciones son grupos de personas que se forman planificando y ordenando su ocio y su negocio, distribuyendo convenientemente los medios y asignando funciones determinadas a los individuos que las componen”. Concha Calonje (Madrid, 2004:Pág. 41).

Este fenómeno es, probablemente, la realidad más compleja con la que nos encontramos en nuestra existencia como individuos. Como tales, queremos saber a qué atenernos dentro de esa realidad compartida y en constante cambio. Para conocer esa realidad y orientarnos en ella desde nuestro saber teórico recurrimos a representaciones a escala reducida o a modalidades. Es decir nos apoyamos en realidades que no son más conocidas, como un organismo biológico o una relación familiar.

2.3.4 La organización tradicional

Según Francisco de Paula Rodríguez Perera (2004, Pág.45); señala la primera etapa tradicional entre una dirección con mentalidad formalista y la fuerza de trabajo. Es lo que se llama una concepción científico-material de organizar. La mentalidad de la dirección en esta fase es tradicional y burocrática. Considera que la economía y la relación producto/servicio son la realidad primaria, la causa de todo lo que pasa y como lo hace la organización.

Su líder concibe la organización como un conjunto de individuos en oposición de los que tienen que sugerir los productos o servicios materiales de los que depende su economía. El poder de decisión lo mantiene centralizado y lo ejerce desde lo que dictan sus finanzas, la economía y la administración.

No permite ningún cambio en los presupuestos, una vez establecidos, y espera que la gente trabaje con dedicación. Movida por un sentimiento de adhesión y creando un hábito de trabajo. Lo que quiere decir que no se trabaja con objetivos definidos y explícitos, y que se obvian las conductas, relaciones y derechos, tanto del cliente como del empleado. Esta forma de organizar es típica de las organizaciones públicas o de producción.

En ellas, se espera que los individuos sigan los modelos de comportamiento basados en una seguridad económica, para lo que se pide lealtad al líder. El sistema apela a los deseos, los afectos y las terapias psicológicas para mover la conducta, pero al no considerar a la gente, provoca una situación donde se mezclan intereses y frustraciones, donde la adhesión incondicional es lo que más se valora.

Las opiniones no son bien recibidas, a menos que sean oportunas. Por su parte, el empleado se deja administrar y, con una individualidad dañada, actúa de manera espontánea por mera adhesión o por su propia voluntad.

Este tipo de organización tradicional y burocrática alcanzo su nivel de decadencia en los años setenta. Sin embargo, quedan retos de esta etapa en bastantes organizaciones.

Lo que hace que el progreso de la organización se mantenga relativamente estático, que el poder de la comunicación no se considere, que impere la estrategia solapada y; en todo caso que la relación de la dirección con la fuerza de trabajo, se mantengan en pie solo gracias a la constante presencia del dirigente, al que cuesta descentralizar el poder de decisión incluso de cara a su grupo de directivos.

La razón de ser de este tipo de organización es hacerse con el control asegurar la producción y el servicio, y para ello la mejor solución que encuentra es centralizar todo el poder de la opinión y la decisión. Esta política es inevitable en las primeras etapas de la organización.

2.3.5 La organización moderna

Según el dialogo de Concha Calonje con Jaime de Carvajal (Madrid, 2004: Pág. 55) dice: “De la organización moderna por la segunda fase en el desarrollo de una organización. La organización moderna tiene como origen una causa eficiente: el principio del cambio. Por ella, el paradigma de la gestión tradicional se supera y alcanza la modernidad.

Con una mentalidad marcadamente utilitarista y naturalista, este tipo de organización considera las nuevas tecnologías como instrumento de su eficiencia, que pasa a un primer plano. Ahora, no es ella la que ayuda al hombre, sino al revés: es el hombre quien ayuda a la máquina para producir y aprovechar la energía”. La base de la etapa moderna de la organización es la técnica.

Toda técnica tiene dos partes: la creación de un plan de actividades, es decir, de un procedimiento; y la ejecución de ese plan. La primera es en sentido estricto y la segunda el proceso que sigue dicho plan.

Por esto mismo en la organización moderna hay dos funciones diferentes: la del técnico que diseña el plan y la del empleado que lo ejecuta.

La disociación de estos dos ingredientes, la separación radical entre el empleado y el técnico, será uno de los síntomas principales de esta fase por la que pasa la organización. Las características más relevantes por las que se distingue una organización moderna son su adaptación al entorno y la descentralización de su toma de decisiones. Respecto al entorno, la organización moderna se va encontrar ante un reto: La complejidad para dominar y sacar provecho de las nuevas tecnologías de la información.

La descentralización, por otra parte, puede llegar a suponer un obstáculo: una infraestructura documental y burocrática puede convertir a la organización en algo completamente disfuncional.

Esta manera de gestionar es relativamente reciente; apareció en los años sesenta, cuando se superó la mentalidad tradicional. Frente a la organización tradicional del saber teórico, la mentalidad moderna es mucho más objetiva y consigue mejores resultados. Otorga importancia a la certificación de la calidad de los productos y al índice de productividad. Su voluntad de ordenar y cuantificar se yuxtapone a su manera de producir por el impulso fantástico de la motivación y la ilusión de sus individuos.

No se pueden negar algunos aspectos positivos de sus controles sistemáticos, como la gestión por procesos y los progresos basados en méritos. Pero también no se logra superar la burocracia ni el sentido de la relación individuo/organización, aunque sea de negocio moderno.

Además de una necesidad ineludible de pasar de la organización tradicional a la moderna, es una gran expectativa de mejora. Una organización modernizada y bien dirigida encierra el germen de cambio y mejora constante.

2.3.6 La organización transformadora

La organización transformadora es una apuesta frente a la organización tradicional y una mejora frente a la moderna. Mientras que la tradicional está encerrada en sí misma, y la moderna se adapta a un entorno tecnológico que facilita su labor. La organización transformadora está atenta y aprendiendo de un entorno en constante cambio y transformación.

En la estructura piramidal, ahora se atienden directamente a los clientes, proveedores y socios. En esta etapa las actividades se gestionan por procesos y se toman decisiones basadas en el seguimiento de unos indicadores.

Si antes los empleados obedecían a directivos y administradores, ahora se trabaja en equipo con colaboradores y líderes que impulsan y regulan la mejora. Todo ello porque la organización transformadora tiene como misión satisfacer y anticiparse a las expectativas cambiantes de los accionistas, proveedores, clientes y en el entorno social.

Todos los miembros de esta organización trabajan como un solo equipo, como una nave que resiste los vientos y sabe cambiar el rumbo. La organización transformadora tiene fijados sus objetivos y obedece a un solo proyecto.

La principal característica de este tipo de organización es su capacidad para vivir el entorno competitivo en el que se mueve, pueden surgir factores que la hagan fracasar. Esto no le obliga a acomodarse, a adoptar una actitud de continua transformación, trabajar en equipo y a tratar su cultura.

2.3.7 La organización del conocimiento

Según el dialogo de Concha Calonje con Eduardo Bueno (Madrid, 2004:Pág. 75) “Hemos visto como la organización va pasando por diferentes estadios, según la evolución del saber y el poder de decisión de sus individuos. Al principio, va adquiriendo internamente esa autonomía, hasta que por su querer y libertad fundada en la voluntad, prefieren un proyecto en común, se comprometen con la mentalidad del cambio y transforman todo en una mejora continua. Y en esa situación llega la organización a su ultimo estadio, en el que el saber se convierte en fin de la organización y de las personas que la integran, y el conocimiento, resultado de ese saber, es lo que hay que producir”.

El conocimiento es ahora, frente al dinero, el trabajo o los bienes: el elemento estrella de la organización.

El resultado del saber teórico de la técnica, de la ciencia y de la investigación, se plasma como capital intelectual de la organización y está recogido en forma de documentos e informes, que a su vez significan indicadores de cantidad, frecuencia, tamaño y distancia. En el proceso del saber operativo, resultado de la relación comunicadora entre el saber teórico y el saber practico, la “información” se convierte en el elemento clave de la gestión y la “comunicación” en el del liderazgo.

El cambio y la transformación en la organización posmoderna es entendida como el poder de hacer realidad los proyectos. En el fondo de esta realidad, como piensa Schopenhauer, está la voluntad de las personas. Y esta es solo un ejercicio inteligente, una libre determinación, no es solo una actividad espontánea movida por la ilusión, como aseguran los líderes de las organizaciones modernas. La esencia de la voluntad es el querer de la persona que ejecuta el acto en virtud de un fin expresado.

2.3.8 Principales escuelas y teorías del comportamiento organizacional

Carlos Fernández Collado (1991:Pág38). Describe las principales teorías del comportamiento organizacional de la siguiente manera: A fines del siglo XIX y principios XX; se presentó un creciente interés por parte de algunos estudiosos de la sociedad, quienes por primera vez llevaron a cabo investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno y proponer mejores formas de operación.

Los autores de esta primera corriente compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización; muchos de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante aun hoy en día. Los autores de la corriente clásica son: Max Weber, Frederick W, Taylor y Henry Farol.

2.3.8.1 Teoría clásica

a) Max Weber: Uno de los sociólogos más importantes de todos los tiempos. Weber; trato de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. En ella propone algunos elementos esenciales distintivos de esa forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones.

Weber trato de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. Los estudios y análisis que realizo en torno a este objetivo lo llevaron a plantear la teoría de la burocracia. En ella propone elementos esenciales distintos a esta forma “ideal de organización. La necesidad de una división precisa de trabajo y la especialización de funciones. Es importante destacar que este énfasis en la precisión y especificación del trabajo es una consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar las organizaciones.

Se trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones públicas.

Actualmente se deduce de estas premisas un excesivo formalismo, frialdad y papeleo sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos. Tan es así que hoy en día la palabra burocracia se asocia con organizaciones sobre todo públicas, que se distinguen por su ineficiencia. Los críticos de Weber aducen que esta forma de organización puede ser además muy irracional, disfuncional, demasiado englobada e incluso alienante. Además si bien es cierto que varios de estos puntos llevados al extremo, pueden causar múltiples conflictos, tomarlos en cuenta sigue siendo necesario incluso ahora.

b) Frederick. W Taylor: (Ingeniero e inventor estadounidense precursor de la ingeniería industrial). El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y; con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño. Hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales.

Su obra más importante, *The principles of Scientific Management*; (Los principios básicos de la administración científica). Trata precisamente de establecer estos fundamentos entre los que se incluye la optimización de la producción, con base en los tipos y movimientos, nombre con el que se identifican las ideas de este autor.

El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño. Hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales.

Los cuatro principios más importantes de este autor son:

a) El personal deberá ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.

b) El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre base de poder o influencia.

c) Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean tareas mentales y los que ejecutan tareas manuales para lograr una adecuada integración de funciones.

d) Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, que cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Otra característica distintiva de la postura de Taylor fue la desconsiderar a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control más eficaz. A Taylor se le ha criticado hacer a un lado el elemento humano; él enfatiza la aplicación de sus principios por encima de los individuos, pero con base a la cooperación y colaboración entre niveles.

2.3.8.2 Teoría humanista: Factores sociológicos y psicológicos

Los autores más importantes aquí considerados, parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Debido a ello, aquí se consolidan las premisas más importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y las comunicaciones informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

Los autores de esta teoría son:

a) Elton Mayo: Los estudios de Mayo dieron luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Hugo Munsterber pionero en la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y productividad del personal, y los conocidos estudios de Elton Mayo en la Western Electric de Hawthorn, Illinois. Tuvieron su origen en la exploración de diferentes principios de la administración científica.

La idea original de Mayo era; determinar el impacto de algunas condiciones físicas, la luz en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. No obstante cuando bajo la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, la productividad siguió creciendo.

Mayo concluyo entonces que al haber sido “distinguidos” como parte de un grupo experimental, las normas y relaciones grupales, entre otras razones, fueron las que produjeron en el personal ese efecto inesperado. La conclusión de los estudio de Mayo dio a luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos.

b) Kurt Lewin: Con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provoco interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral y la solución de problema.

2.3.8.3 Teoría de sistemas: Apertura al medio e interrelación de la partes

La escuela clásica y la humanista se complementan al determinar conjuntamente algunas de las premisas más importantes para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. No obstante ambas escuelas tienen una orientación interna sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización.

Las escuelas de sistemas y la contingente, consideran relevantes para la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia de contexto. En términos generales; un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor a la suma de las partes. Para esta definición en las organizaciones, se deberá definir algunos elementos distintivos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre subsistemas. Sus autores son:

a) E Trist: Señala que todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica en cuanto a que tiene que usar recursos limitados, en lo Social en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y Técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin.

En este sentido las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán ser analizadas y estudiadas para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas) de cualquier sistema.

Los sistemas socio técnicos derivados de las ideas de Trist, constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones.

En ello el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo han dado resultados cuyo nivel depende de la calidad del acontecimiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico.

El autor contribuyó de manera importante a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, mismos que después fueron presentados con mayor detalle e integración por Daniel Katz y Roberth Kahn siendo estos: Producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte (compras, selección de personal), adaptativos y gerenciales o administrativos.

Trist y sus colaboradores; enfatizan la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades.

b) Daniel Katz y Robert Kahn: Consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Sistema Cerrado es aquel en el cual las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno; y un Sistema Abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que la rodea, el cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.

Consideran también que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, lo que las transforma en sistemas cerrados. Por el contrario un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que la rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.

Cabe destacar que esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad.

Identifica las partes o subsistemas de la organización y hace énfasis en las necesidades de identificar la interrelación de estas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes. Otro aspecto ligado al anterior, es que esta corriente complementa a las dos anteriores, pues da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas; considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

2.3.8.4 Teoría contingente: El impacto del contexto

En términos generales, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podrían considerarse como el estímulo; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la respuesta.

Sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta. En términos generales, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que podría considerarse como el estímulo y en el cambio a la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la respuesta.

Otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado facilitarían o restringirían las posibilidades y la efectividad de esa respuesta. En otras palabras debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Pero el panorama no termina ahí, no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, facilitarían o restringirían las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

En resumen esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. Los autores de la Teoría Contingente son:

a) Tom Burns y G.M Stalker: Tom Burns, sociólogo y Stalker psicólogo quienes realizaron un estudio en veinte organizaciones inglesas en el año de 1961. En este estudio identificaron dos estilos opuestos de administración, que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno.

Estos dos estilos son: El mecánico y el orgánico. En un medio estable predomina el estilo mecánico de administración, que nos recuerda a la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales.

Cuando un estilo de administración mecánica se enfrenta al cambio y le es imposible dar una respuesta rápida Burns y Stalker denominan un sistema patológico en contrapartida, un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional.

Dentro de el hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente y que no incluya solo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales. Además la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa continuamente para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal.

Es decir, a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel formal de autoridad. Por lo anterior un estilo orgánico de organización será más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico.

La aportación de estos autores es importante pues identifican de forma concreta como las demandas del medio ambiente estable o dinámico afectan los estilos administrativos y su eficacia. Elementos diferenciadores centrales de los estilos mecánico y orgánico de administración de Burns y Stalker:

Estilo mecánico (medio estable)	Estilo orgánico (medio cambiante)
Estructura formal altamente diferenciada y rígida	Estructura flexible y más informal
Definición de derechos y deberes precisa.	Definición de derechos y deberes flexibles y revisada periódicamente para su adecuación.
Nivel de influencia dependiente del nivel jerárquico	Nivel de influencia situacional
Autoridad formal	Autoridad situacional
Comunicación formal preponderantemente escrita y vertical descendente	Comunicación informal, preponderadamente oral, vertical ascendente, vertical descendente y horizontal.

b) Paúl Lawrence y Jay Lorsch: Miembros de Harvard Business School, Paúl Lawrence y Jay Lorsch realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos a mediados de la década de los sesenta.

Su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio ambiente en distintas partes de una organización referidos de alguna manera por Katz y Kahn a los cuales deben responder de forma diferenciada. Las áreas de mercadotecnia, producción, ventas, otras.

Se enfrentaran a presiones diversas del medio, una incertidumbre diferente, y para responder a ella de forma eficiente, desarrollaran sus funciones y tareas especializadas a mayor incertidumbre mayor especialización. Lo más relevante son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes y para brindar la necesaria homogeneidad, dentro de la heterogeneidad.

Estas fuerzas integradoras también deberán definir claramente las metas comunes y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo.

La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que lleven a la integración, no serán iguales en todos los casos, dependerán del medio y sus demandas. Los autores mencionados son diferentes entre sí en cuanto a desarrollo tecnológico alcanzado, grado de estabilidad del medio y su grado de incertidumbre.

Pero comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para las empresas u organización se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente. Este punto ha permitido a la teoría contingente adquirir una relevancia central entre los teóricos modernos de las organizaciones, ya que en ella se realizan los esfuerzos más importantes para comprender este fenómeno en la actualidad.

2.3.9 Estructura de la organización

“Todos los miembros de una empresa deben comprender la estructura de su organización con el fin de que esa estructura funcione. Muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque los miembros de la organización no los comprenden. Un manual organizacional bien escrito (que contenga una formulación de la filosofía, programas, organigramas y las descripciones de los puestos) contribuye mucho hacer comprensible la organización”. (Fernández, Collado Carlos 1991:Pag.318).

Si la estructura de una organización se pone en palabras escritas y en organigramas, tiene más probabilidades de ser clara. Sin embargo, como ni siquiera las palabras mejor escritas ni los organigramas más eficaces transmiten siempre claramente el mismo significado para cada lector, los gerentes eficaces deben enseñar a los demás miembros de la empresa el significado de la estructura organizacional, el puesto que ellos tienen en esta y las relaciones en cuestión.

Los gerentes pueden hacer esto mediante la capacitación individual, mediante juntas de staff o sencillamente vigilando cómo funciona la estructura. Si los subordinados remiten hacia arriba decisiones que deberían haber tomado ellos mismos, los gerentes deberán aprovechar esta oportunidad para clarificar la autoridad.

Del mismo modo, si la comunicación entre los miembros de un grupo parece ser inadecuada, pueden buscar las causas en una estructura organizacional mal concebida o entendida. Los gerentes están obligados continuamente a enseñar los aspectos fundamentales de la organización pues, si no lo hacen es probable que su empresa o departamento fracasen.

2.3.10 Errores en la organización

A pesar de su naturaleza obvia y de su interferencia con las metas personales y de la empresa, la persistencia de ciertos errores en la organización es prueba de la dificultad de administrar, la falta de conocimientos y experiencia de los gerentes o ambas cosas. (México, 1993:Pág. 312). A continuación enumeraremos algunos de los errores que se comenten en la organización:

1. Incapacidad de planear apropiadamente: La estructura organizacional normalmente debe modificarse para tener en cuenta al personal e intentar aprovechar las ventajas y desventajas del empleado. Pero los gerentes que organizan principalmente en torno a los trabajadores pasan por alto varios hechos. En primer lugar no pueden tener la seguridad de que todos los puestos se cubrirán y todas las tareas necesarias se emprenderán. En segundo lugar existe el peligro de que varias personas deseen hacer las mismas cosas, lo cual da lugar a conflicto de mando múltiple. Y en tercer lugar los empleados suelen entrar y salir de una empresa (jubilación, renuncia, ascenso o muerte), lo cual hace que la organización basada en ellos sea riesgosa.

2. Incapacidad de delegar autoridad: Una queja común de la vida organizacional es que los gerentes se muestran renuentes a delegar la toma de decisiones en la organización, la remisión excesiva de problemas pequeños a los niveles superiores, la sobrecarga de los ejecutivos con innumerables detalles, las constantes medidas de urgencia, el enfrentamiento de crisis son evidencia del hecho de no delegar autoridad.

3. Incapacidad de clarificar relaciones: Probablemente más que cualquier otro error, es causa de fricciones, políticas e ineficiencias; porque tanto la responsabilidad como la autoridad para la acción son decisivas, la falta de claridad en ellas refleja falta de conocimientos acerca de la parte que los miembros van a desempeñar en el equipo de una empresa.

4. Incapacidad de equilibrar la delegación: Algunos gerentes en su celo por la descentralización, tal vez delegan demasiado la toma de decisiones. No se debe olvidar que hay cierta autoridad que no se deberá delegar. Ni tampoco pasar por alto el hecho de que es preciso mantener bastante autoridad para asegurarse de que, cuando la deleguen a un subordinado. Se usen en forma conveniente y para los fines buscados.

5. Confusión de líneas de autoridad con líneas de información: La obtención de información deberá estar separada de la toma de decisiones, ya que solo esta última requiere autoridad administrativa. Las empresas a menudo obligan a que las líneas de información sigan las líneas de autoridad, cuando la única razón para seguir una cadena de mando es preservar la integridad de la autoridad en la toma de decisiones y la claridad de la responsabilidad.

6. Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad: La delegación de autoridad no es delegación de responsabilidad; los superiores siguen siendo responsables del ejercicio apropiado de la autoridad a manos de sus subordinados. Cualquier otra relación conduciría al caos organizacional.

7. Dar responsabilidad a los que no tienen autoridad: Una queja común de los subordinados es que los superiores los hacen responsables de los resultados sin darles la autoridad para lograrlos. Los subordinados a menudo consideran que sus trabajos lo abarcan todo y olvidan que su autoridad debe estar limitada a sus propios departamentos y estar dentro del control de políticas.

8. Aplicación negligente del staff: Hay muchas razones válidas por las que se usa un asistente de staff. Existe el peligro siempre latente de que los gerentes de alta dirección pueden rodearse de especialistas staff y llegar a preocuparse tanto por el trabajo de estos que incluyan de sus horarios el tiempo y la atención que los subordinados necesitan; o puede ser que asignen problemas a su staff que sería más apropiado asignar a los gerentes de línea.

9. Mal uso de la autoridad funcional: Surgen de una delegación indefinida e ilimitada de autoridad funcional. Esto es especialmente común debido a que las complejidades de la empresa moderna a menudo crean casos donde conviene darle a un departamento predominante de staff o de servicios autoridad funcional sobre actividades en otras partes de la organización. Los gerentes a menudo exaltan demasiado los departamentos de staff y de servicio a costa del departamento operativo.

10. Subordinación múltiple: El principal peligro de la una exageración de la autoridad funcional es la ruptura de la unidad de mando. Como por ejemplo: El controlador impone procedimientos de contabilidad a toda la compañía. El director de compras ordena como y donde se harán las compras. El gerente de personal dicta a menudo de acuerdo con contratos sindicales o con normas gubernamentales.

11. Idea errónea sobre la función de los departamentos de servicio: Muchos departamentos de servicio erróneamente consideran su función como un fin en sí mismo más que como un servicio para otros departamentos. Se resume en las palabras “ineficiencia eficiente”. Cuando los gerentes establecen departamentos de servicio considerando más los ahorros de costos que la eficiencia de la empresa total entonces es probable que un servicio altamente “eficiente” realice una labor ineficiente de servicio.

12. Exceso y falta de organización: La organización excesiva suele ser el resultado de la incapacidad de poner en práctica la idea de que la estructura de la empresa es tan solo un sistema para hacer posible el desempeño eficiente de la gente. Los gerentes complican demasiado la estructura creando muchos niveles ignoran el hecho de que la eficiencia de la demanda exige que supervisen tantos subordinados como puedan.

Los gerentes también organizan en exceso al nombrar a un número innecesario de asistentes de línea por ejemplo: gerente asistente o subgerente.

2.4 Clima organizacional elemento fundamental para el desarrollo de la organización

2.4.1 Clima

Para tener un mejor concepto sobre el clima organizacional, empezaremos por definir el concepto “clima” algunos autores lo definen de la siguiente manera: Los investigadores del clima, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran Sico metristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Según el Diccionario Enciclopédico define clima: Por una parte el clima en sentido meteorológico es el conjunto de características que son estables a lo largo del dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del tiempo que hace, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar. Una segunda acepción del concepto del clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

“Conjunto de características objetivas de la organización perdurables y fácilmente medibles que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas de normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1965).

Otra definición es: “Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta como lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolas Seisdodos).

2.4.2 Clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral (Goncalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra sería de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos inciden en la organización y por ende, en el clima.

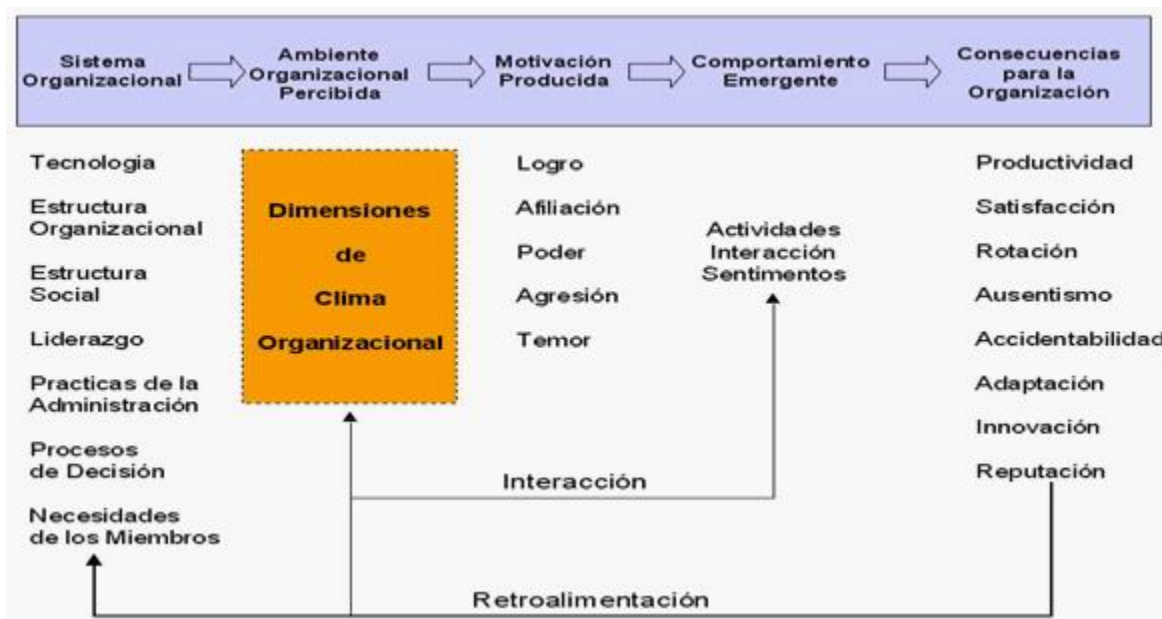
En conclusión el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o mas de los subsistemas que la componen.

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

2.4.3 Enfoques y modelos sobre clima organizacional

Este concepto clima sin duda ha despertado el interés en demasiados estudiosos o investigadores y ante ello se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, otras. Ante ello al clima se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos, por explicar su naturaleza e intentar medirlo. (fuente: Goncalves Alexis en WWW. calidad.org) A continuación se mostraran algunas posturas referentes al clima (fuente: Goncalves Alexis en WWW. calidad.org).

a) Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional



Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma en como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

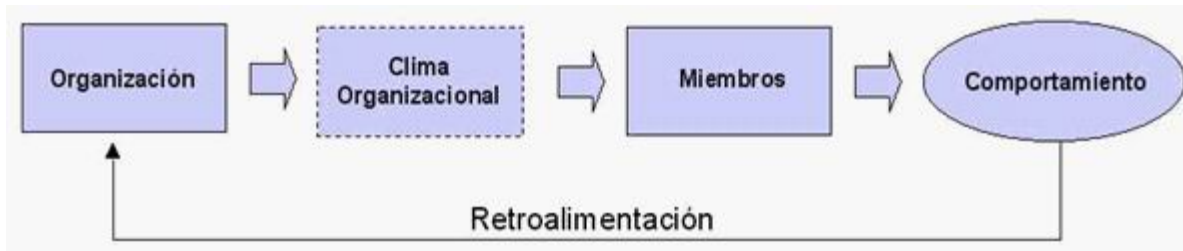
Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

b) Schneider y Hall, 1982 medio laboral



La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende en el clima completando el circuito:



c) Teoría del Clima Organizacional de Likert: La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

d) Robbins (2002) y su postulación



Robbins (2001) menciona que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

e) Según la teoría del Value Profit Chain:

Los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003).

El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable.

Le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal.

Tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa).

f) Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003 mencionan:

- Inspira, por su ilusión, a otros empleados
- Sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios
- Sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios
- Procura que los clientes estén muy satisfechos y que demuestren un comportamiento de "embajador de la organización".
- Atrae buenos clientes
- Atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos
- Proporciona producción y facturación
- Transmite conocimientos
- Transmite la cultura de la organización.

g) En resumen los modelos de clima: Para saber la situación real de la ilusión en el trabajo de los empleados muchas empresas realizan estudios de clima laboral, llegando a ser ésta la primera fase para poder hacer algo al respecto.

En la mayoría de los casos el impacto de un estudio de clima bien hecho es trascendental, especialmente cuando es por primera vez que una empresa lo hace. Los resultados significan en estos casos el inicio de un proceso de cambio cultural profundo con el objetivo de conseguir una mayor implicación e ilusión de todos en el proyecto de empresa.

Se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

2.4.4 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivistas de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va mas allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser la mayoría de veces, homogeneizadores, universalistas y lineales.

Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no solo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿Qué sentido tendría mantener encendidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues estos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas

de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocer la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como el ser instrumento de análisis y comprensión de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontraran los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario comprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado.

Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir que factores contribuyeron a su éxito y hasta donde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes.

Asimismo, para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

2.5 La importancia de la comunicación interpersonal en las organizaciones

Todos los factores que hemos venido explicando en relación con la comunicación interpersonal se aplican de igual manera dentro de las organizaciones. Para lograr una buena comunicación en ellas, como en cualquier tipo de comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra (o a otras). Ya que una comunicación interpersonal poco clara puede hacer totalmente ininteligible una idea o un proceso complejo. No obstante, varios factores especiales de las organizaciones influyen en la eficacia de la comunicación.

Raymond V. Lesikar ha descrito cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional siendo estos: los canales de formales de la comunicación, la estructura de autoridad de la empresa, la especialización del trabajo y lo que Lesikar llama “propiedad de la información”. A continuación definiremos estos cuatro factores:

a) Canales formales de la Comunicación: influyen en su eficacia de dos maneras. Primero, los canales formales abarcan una distancia siempre creciente a medida que una empresa crece y se desarrolla. Por ejemplo, una buena comunicación suele ser más difícil de conseguir en una gran compañía minorista con sucursales en varias regiones que en una pequeña tienda de departamentos. Segundo, los canales formales de comunicación inhiben el flujo de libre información entre los niveles organizacionales.

Así un trabajador de la línea de montaje casi siempre comunicara sus problemas al supervisor y no al gerente de planta.

b) La estructura de autoridad de la organización: ejerce influencia semejante en la eficacia de la comunicación. Las diferencias de status y de poder en la organización ayudan a determinar quienes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión de la comunicación también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos.

c) La especialización del trabajo: por lo regular facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, los horizontes del tiempo, las metas, las tareas y los estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos sumamente diferenciados suele quedar inhibida.

d) El termino propiedad de la información: significa que los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Así, el que trabaja en el cuarto oscuro quizá haya encontrado una forma muy eficiente de revelar impresiones fotográficas; el gerente de un departamento puede tener un método particularmente eficaz de manejar el conflicto entre subordinados; un vendedor tal vez sepa quiénes son los que toman las decisiones en cuentas principales.

Tal información es una forma de poder para quienes la tienen, y estos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus colegas. Muchas personas dotadas de estas destrezas y conocimientos no quieren compartir esa información con otros, de ahí que no se realice una comunicación interpersonal totalmente abierta dentro de la empresa.

2.5.1 Cultura organizacional apropiada

“La cultura es el patrón que genera la conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen hacen y piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un periodo. Esto también significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente”. (México, 1993:Pág.321).

Los gerentes, y especialmente los de nivel superior, crean el clima de la empresa. Sus valores influyen en la dirección de ella. Y estos valores forman una ideología que influye en las decisiones cotidianas.

En compañías exitosas los líderes corporativos impulsados por los valores sirven como modelos de papeles, establecen los estándares de desempeño, motivan a los empleados, confieren un carácter especial a la compañía constituyen un símbolo para el ambiente externo.

Una visión clara de una cultura organizacional apropiada produce un compromiso personal. Además, cuando el personal participa en el proceso de la toma de decisiones y ejerce auto dirección y autocontrol, se siente comprometido con sus propios planes.

Pero los valores adoptados necesitan ser reforzados mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas. La eficacia de una organización también influye en la cultura organizacional, la cual afecta en cómo se ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

Hay siete características básicas, que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización: (México, 1993:Pág.525).

Innovación y correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados mas que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos mas que individualmente.

Agresividad: Grado en que las personas osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en su lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de como se hacen las cosas y de como se supone que los integrantes deben comportarse.

2.5.2 Como los empleados asimilan la cultura

Según Stephen. P. Robbins (Mexico,1993:Pag535) “La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, de las que las mas poderosas son las anécdotas, ritos símbolos materiales y lenguaje

Historias: Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de como la organización ha afrontado sus retos. Estas historias vinculan el presente y el pasado y explican y legitiman las practicas actuales.

Ritos: Los ritos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, que metas son las mas importantes, que personas son importantes y cuales están de mas.

Símbolos materiales: La disposición de las oficinas centrales de la corporación, los autos que se dan a los directores y la existencia de una aeronave propia son algunos ejemplos de símbolos materiales. Otros son el tamaño de la oficina, la elegancia del mobiliario, las gratificaciones de los ejecutivos y el atuendo.

Lenguaje: Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Muchas veces los empleados nuevos se sienten abrumados con siglas y jergas que, después de seis meses en el puesto, se convierten en parte de su lenguaje. Cuando asimilan esta tecnología, es común denominador que une a los miembros de una cultura.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Para lograr los objetivos del trabajo de tesis, se realizó una investigación monográfica descriptiva, mediante la cual se explica “ La importancia del diagnostico en la comunicación interpersonal dentro del clima organizacional”. Asimismo se incluye una propuesta para mejorar la comunicación interpersonal y el clima laboral en la empresa de telefonía.

3.1 Investigación monográfica descriptiva

En la investigación descriptiva lo primordial radica en describir algunas características fundamentales de grupos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta manera, se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Este tipo de estudios sirven para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Puede integrar variables o conceptos para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés. (Hernández Sampieri, 2003 119).

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Según Achaerandio 1992 19), la investigación descriptiva es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes) abarca todo tipo de recogida científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. Este tipo de investigación es típico de las ciencias sociales ya que examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en distintos ámbitos en la familia, en la comunidad, en el trabajo, en lo religioso, en lo político, en lo económico, en lo social, otros).

Las investigaciones descriptivas buscan solucionar un problema o alcanzar una meta del conocimiento. Suele comenzar con el análisis y estudio de la situación presente.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población:

La población a investigar está conformada por 100 personas del departamento administrativo de La empresa de Telefonía Operadora Laboral S.A, de sexo masculino y femenino, de entre 22 y 60 años de edad. La etapa de investigación se dio durante el periodo de abril 2009 a febrero 2010.

3.2.2 Muestra:

Se aplicó censo como unidad de análisis a 50 personas de las 100 personas que laboran en el área administrativa en la Empresa Operadora Laboral S.A de telefonía, del género masculino y femenino. Dicho departamento también cuenta con un jefe inmediato y tres supervisores del sexo masculino.

3.3 TECNICAS DE INVESTIGACION

Para realizar la presente investigación y alcanzar los objetivos propuestos se utilizó:

a) Revisión bibliográfica: Por medio de esta técnica se logró ahondar en la explicación de las razones por las que se eligió el tema de investigación. Asimismo ampliar la información sobre la comunicación interpersonal y el clima organizacional, ya que se utilizaron fuentes de consulta por medio de internet.

b) Cuestionario: Por medio de esta técnica se logró conocer cómo se desarrolla la comunicación interpersonal y el clima laboral en el departamento de despacho de la empresa de telefonía.

c) Recopilación de datos: En esta etapa se tomaron y evaluaron los datos obtenidos para llegar a las conclusiones finales. Y a través de estas conclusiones nos llevaron a realizar las recomendaciones que ayudaran a mejorar la comunicación interpersonal y el clima organizacional en la empresa.

3.4 Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos utilizados en la recopilación de datos son los siguientes:

- Material bibliográfico
- Cuestionarios
- Encuestas
- Propuesta comunicacional

3.5 Objetivos de la investigación

3.5.1 Objetivo general

Identificar las características de la Comunicación Interpersonal y el Clima Organizacional en el departamento de despacho de la empresa Operadora Laboral S.A.

3.5.2 Objetivos Específicos

3.5.2.1 Identificar los problemas de la comunicación interpersonal del departamento de despacho en la empresa Operadora Laboral s.a. Ya que esto servirá para identificar esas debilidades y convertirlas en fortalezas.

3.5.2.2 Identificar los factores internos que intervienen en el clima organizacional del departamento de despacho en la empresa Operadora Laboral s.a. Es importante equilibrar los factores internos del ambiente ya que estos influirán en el comportamiento de los trabajadores.

3.5.2.3 Describir cual es la percepción que tienen los gestores en cuanto a la comunicación interpersonal que se vive en el departamento de despacho. Ya que al detallar estas percepciones se conocerán las barreras que se generan en la comunicación interpersonal.

3.5.2.4 Describir cual es la percepción que tienen los gestores referente al clima que existe en el departamento de despacho. Al puntualizar las percepciones de los trabajadores se podrá mejorar el ambiente y por ende mejorar la productividad en el área de trabajo.

CAPITULO IV

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Tal como estuviera previsto en el respectivo plan de investigación se procedió a la realización de la investigación de campo utilizando para ese efecto la técnica de encuesta a través de preguntas cerradas. Para ello se procedió a escoger el universo a investigar delimitándolo a un departamento de despacho integrado por cincuenta personas las cuales se relacionan con varios departamentos de dicha empresa y ofrecen un servicio tanto al cliente interno como al cliente externo.

Para comprobar a través de dichas preguntas como se genera el ambiente laboral y como se da la comunicación interpersonal dentro de los mismos. Así como también como perciben las oportunidades los personeros dentro de dicha empresa.

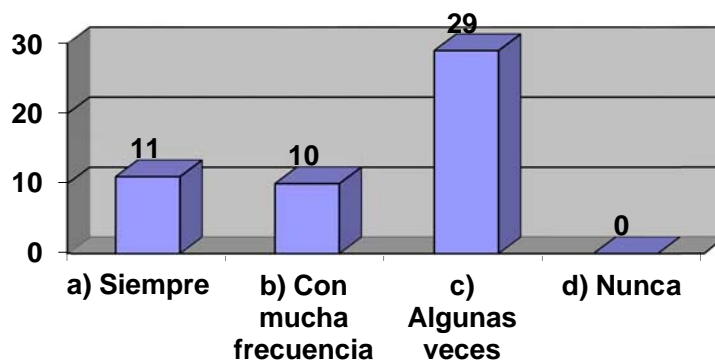
En el estudio monográfico definimos que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. La cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, Cultura es un término descriptivo.

Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral. En la investigación de cultura organizacional ha tratado de medir como ven los empleados a su organización. Y surgen varias interrogantes como Se ¿Fomenta el trabajo en Equipo? ¿Premia las innovaciones ¿Reprime la iniciativa?.

En cambio la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización. Tomando en cuenta estos aspectos veremos a través de dichas preguntas hechas a los entrevistados si es efectiva o no la comunicación interpersonal en dicha área de trabajo y a su vez hacer énfasis en la importancia que tiene dicha comunicación en el entorno laboral para el cumplimiento de metas organizacionales y a su vez las del empleado.

4.1 Análisis de encuesta a empleados del departamento de despacho en la empresa de telefonía

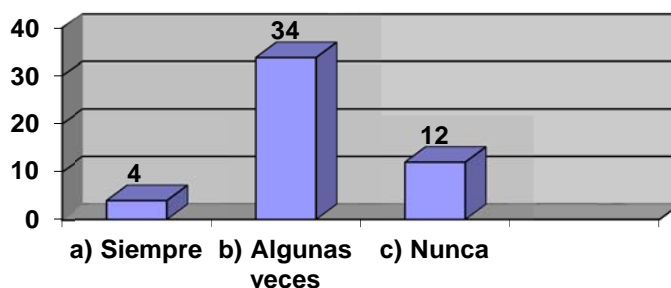
1. ¿Fluye oportuna y directamente la comunicación en su área de trabajo?



La mayoría de personas entrevistadas un 29% dice que la comunicación en su área de trabajo fluye oportuna y directamente solo algunas veces, mientras que un 11% dice que siempre y un 10% que con mucha frecuencia.

Análisis: Con lo que determinamos que para la mayoría de los miembros del departamento opina que solo algunas veces fluye la comunicación. Lo que nos indica que no se trabaja con una comunicación abierta, ya que los empleados no tienen la libertad de expresar libremente sus opiniones e inquietudes.

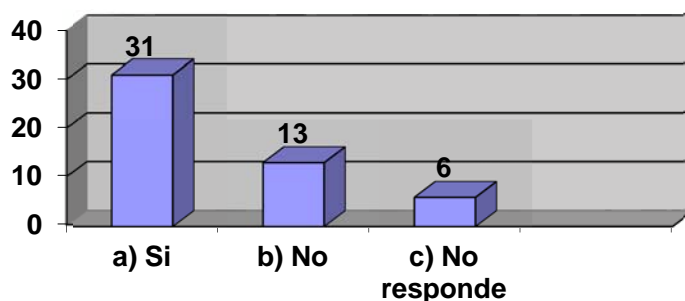
2. ¿Su jefe inmediato se reúne con el grupo de trabajo mensualmente para evaluar su desempeño?



Un 34% dice que solo algunas veces su jefe inmediato se reúne con el grupo de trabajo mensualmente para evaluar su desempeño, contra un 12% que indica que nunca y un 4% que dice que siempre se reúne.

Análisis: Los empleados en su mayoría indicaron que solo algunas veces se reúne con el grupo para evaluar el trabajo que realizan, por lo que se manifiesta que no hay un seguimiento con el trabajo que realiza el departamento mensualmente, no se lleva a cabo un proceso constante para verificar las fortalezas y las debilidades que existen dentro del mismo. A la vez es importante que exista una continuidad para que esto no conlleve frustración en cuanto, algún empleado no pueda saber si alguna debilidad o fallo que tuvo haya sido superado o siga incurriendo en la falta, por no llevar a cabo una planificación para evaluar el desempeño.

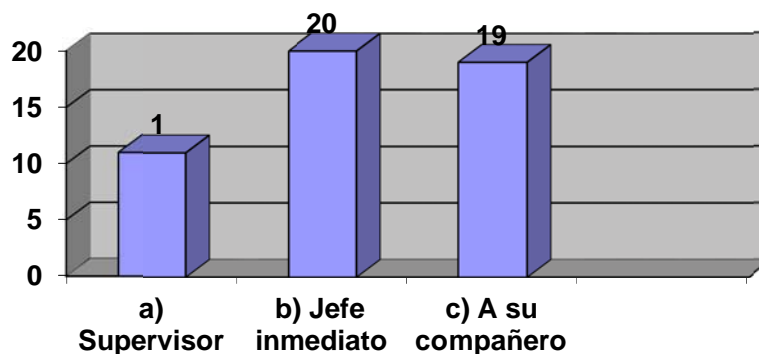
3. ¿Cuando usted habla con su jefe inmediato, en lo referente a alguna sugerencia o duda en el área que le correspondea su trabajo, puede expresarse libremente y sin temor?



Un 31% de las personas entrevistadas dice que si puede expresarse libremente y sin temor a su jefe inmediato, en lo referente a alguna sugerencia o duda en el área que le corresponde, un 13% dice que no puede expresarse y un 6% no responde.

Análisis: Lo que nos indica que esta grafica que no todos en dicho departamento pueden expresar libremente sus opiniones. Ya que algunos temen expresar sus ideas o sugerencias, lo que nos indica que la comunicación no fluye de manera adecuada, no se sienten en la libertad de expresar sus ideas, y al haber algunas personas con ese temor, pueden influir negativamente en el grupo, y en el liderazgo del jefe inmediato. Esto crea un clima negativo.

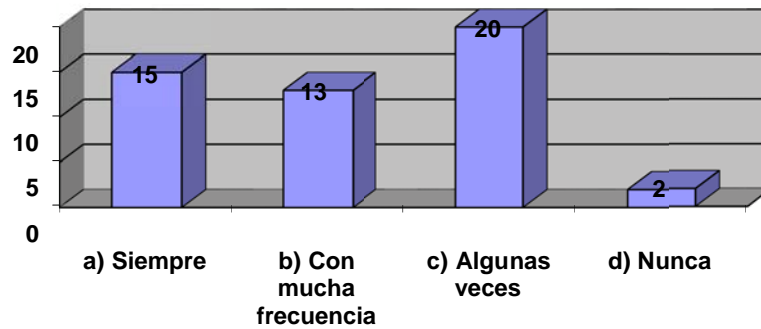
4. ¿Si usted tiene una queja o insatisfacción en relaciona su trabajo, ¿a quien se dirige primero?



En esta grafica un 20% si tiene una queja o insatisfacción en relación a su trabajo se dirige primero para consultarlo a su jefe inmediato, en contra de un 19% que dice que se dirige primero a su compañero y un 11% a su supervisor.

Análisis: Los entrevistados señalan que la mayoría se dirige primero a su compañero y a su supervisor para manifestar alguna insatisfacción que tenga antes que su jefe inmediato. Esto demuestra que no se tiene la confianza para comunicar los problemas o deficiencias que ocurren, lo que limita la que la comunicación sea abierta y participativa. Y las acciones se vuelvan negativas y generen rumores de insatisfacción al grupo de trabajo. Ya que el empleado que se dirija primero a su compañero creara o sembrara esa misma insatisfacción al otro, y se vuelve una cadena, se debe romper para generar un ambiente sano.

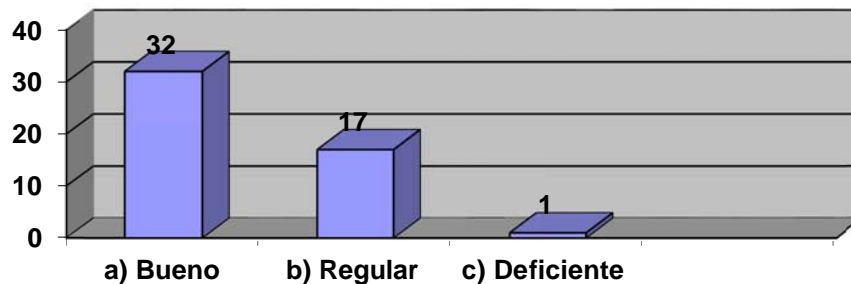
5.¿Cuando usted no pueda solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato?



Un 20% de las personas entrevistadas dice que solo algunas veces se acerca a su jefe inmediato cuando no puede resolver problemas que se dan en el área de trabajo, en contra de un 15% que dice que siempre se acerca para solucionar inquietudes y en oposición de un 13% que dice que con mucha frecuencia y solo un 2% que indica que nunca.

Análisis: Lo anterior nos muestra que para la mayoría de empleados no acude a su jefe inmediato cuando tiene un problema, no siente la confianza o apoyo de parte de su líder. En este sentido es esencial que la comunicación fluya no existan estas barreras para que se logren los resultados obtenidos en el desempeño y en la eficacia del trabajo requerido.

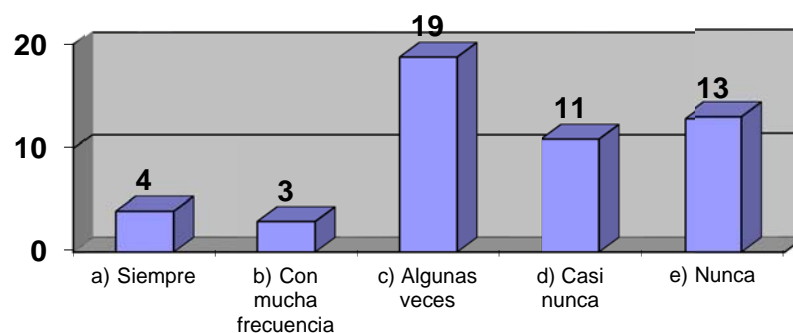
6.¿Cuando usted necesita asesoramiento y orientación de su jefe inmediato, la actitud y sentido de colaboración de él es?



El 32% del grupo de trabajo dice que la actitud y sentido de colaboración del jefe inmediato es buena en contra de un 17% que dice que es regular y solo un 1% dice que es deficiente.

Análisis: La mayoría de los empleados expreso que su jefe inmediato tiene una buena actitud y sentido de colaboración para asesorarlos, pero una parte del grupo indica que es regular. Es necesario que al momento de evaluar las fortalezas y debilidades de los empleados, también exista una evaluación de desempeño para los mandos medios ya que esto reforzara también las debilidades que tenga el líder para comunicarse con los subalternos. Verificar esos errores y convertirlos en fortalezas. Y para que de esta manera exista una comunicación interpersonal más abierta y genere un clima positivo y seguro.

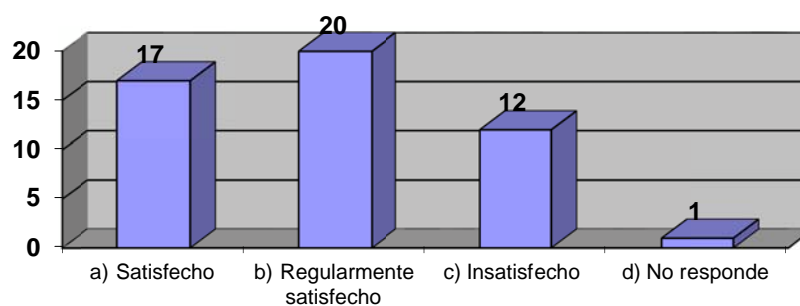
7. ¿Los problemas que no tiene relación directa con su trabajo pero afectan su rendimiento los comenta con su jefe inmediato?



El 19% de los entrevistados manifestó que algunas veces comenta con su jefe inmediato los problemas que no tienen relación directa con su trabajo, un 13% dice que nunca, un 11% casi nunca, un 4% indico que siempre y un 3% con mucha frecuencia.

Análisis: Según las respuestas obtenidas muestran que los empleados no sienten la suficiente confianza para acercarse a su jefe inmediato y comentarle algún problema o situación que les este afectando. Lo cual es importante ya que si un empleado se siente preocupado, insatisfecho, triste, o mal en algún aspecto emocional, esto afectara su rendimiento. Por lo que es importante que exista una comunicación abierta y rompa esa barrera. Para esto es importante que el líder establezca una confianza con sus empleados y ellos tengan la seguridad de acercarse y sentir que serán escuchados.

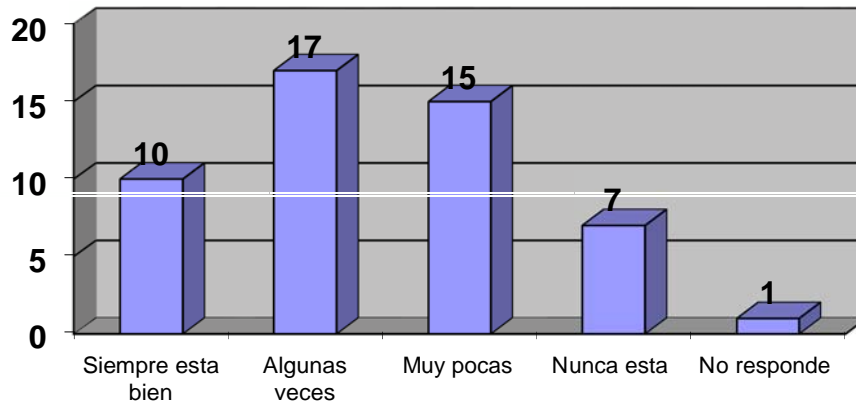
8. ¿Cómo se siente con el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?



Un 20% de las personas entrevistadas dice que se sienten regularmente satisfechos con el liderazgo de su jefe inmediato, un 17% dice que está satisfecho, en contra de un 12% que esta insatisfecho y solo un 1% que no responde.

Análisis: La mayoría del personal del departamento de despacho expreso que no se sienten satisfechos con el liderazgo de su jefe inmediato. Por lo que es importante que el departamento de recursos humanos también evalúe mensualmente el desempeño de jefes y supervisores, a través de un cuestionario a los empleados. Y así evaluar el desempeño de los mismos y la manera que estos los visualizan. Ya que es de suma importancia que los lideres ejerzan un buen papel para que los subordinados se sientan en confianza y seguros con el respaldo que les brinda su jefe inmediato.

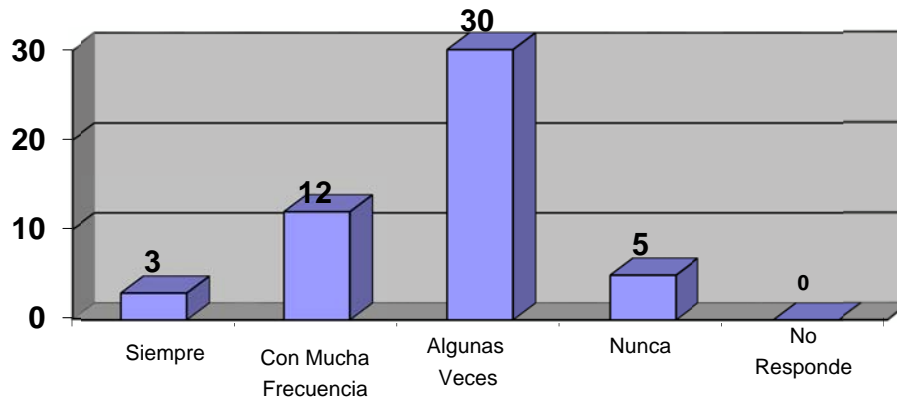
9.¿Respecto a la carga laboral en su trabajo puede decirse que?



En esta pregunta el 17% dice que la carga laboral en su trabajo esta algunas veces bien distribuida, un 15% dice que muy pocas veces, el 10% dice que siempre está bien distribuida, y solo un 7% que dice que nunca está bien distribuida y un 1% que no responde.

Análisis: Según las respuestas obtenidas por los empleados expresaron que la carga laboral solo algunas veces está bien distribuida. Por lo que es importante que se evalúe la forma de distribución del trabajo, ya que esto puede afectar el desempeño con los empleados. Porque algunos consideraran que trabajan más que otros. Esto crea un clima negativo y roces entre los compañeros de trabajo al sentir que existen preferencias o privilegios con algunos.

10.¿Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?

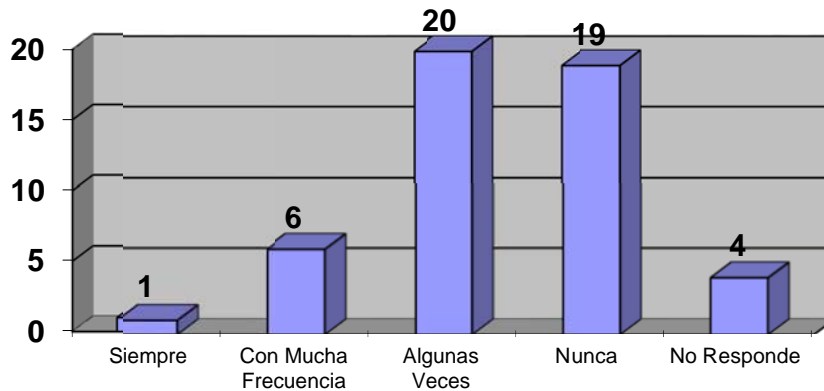


El 30% de las personas entrevistadas dice que algunas veces toma decisiones en su trabajo sin consultar su jefe inmediato, un 12% indica que con mucha frecuencia. Otro 5% que dice que nunca y solo un 3% dice que siempre toma decisiones sin consultar a su jefe inmediato.

Análisis: Las respuestas obtenidas nos demuestran que la mayoría toma decisiones sin consultar a su jefe inmediato. Lo que nos indica que los gestores no sienten respaldo o apoyo en el liderazgo que ejerce su jefe por lo que toman decisiones sin consultar.

Es importante que los empleados sean proactivos y tengan toma de decisiones, pero también es esencial que exista una jerarquía para proceder en ciertas decisiones que afecten al departamento o a la empresa.

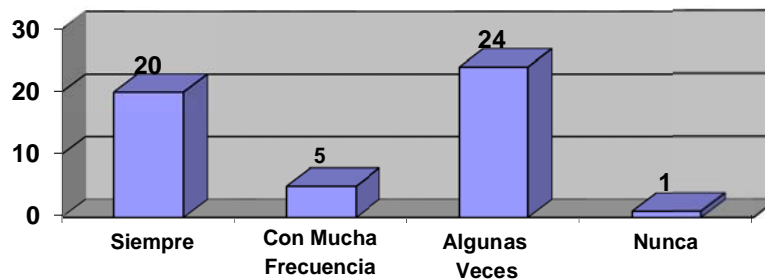
11.¿Cuándo hay decisiones que afectan su trabajo se toma en cuenta su situación personal?



Un 20% dice que algunas veces se toma en cuenta su situación personal cuando hay decisiones que afectan su trabajo, en contra de un 19% que dice que nunca se toma en cuenta su situación personal, y un 6% indica que con mucha frecuencia, el 4% no responde y solo un 1% dice que siempre se toma en cuenta su situación personal.

Análisis: Según las respuestas obtenidas los empleados expresaron que algunas veces se toma en cuenta su situación personal en las decisiones que toma el departamento, aunque existe un número muy parejo el que indico que nunca se toma en cuenta su situación personal. Por lo que es importante que los empleados sientan que a todos se les toman en cuenta y que no existe preferencia por algunos.

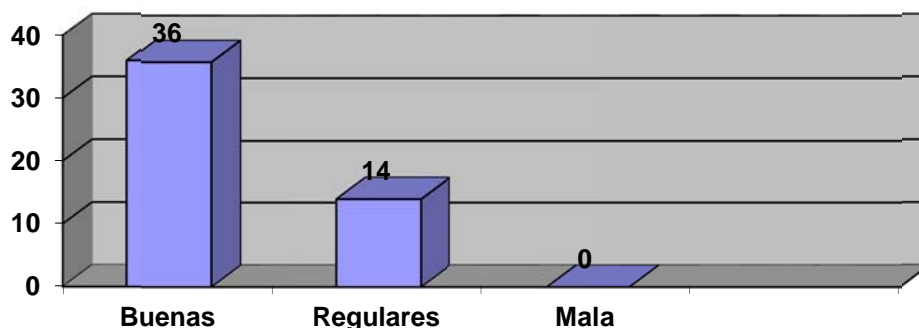
12.¿Participa usted en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la empresa?



El 24% de las personas indica que algunas veces participan en las actividades sociales y deportivas que realiza la empresa, otro 20% dice que siempre, en contra de un 5% que dice que con mucha frecuencia y solo 1% que indica que nunca participa en las actividades que realiza la empresa.

Análisis: Lo anterior nos demuestra que la mayoría participa solo algunas veces en las actividades sociales y deportivas que realiza la empresa. De esta cuenta cabe señalar que es importante que el jefe inmediato involucre a todos en las actividades que realiza la empresa, ya que la recreación y las convivencias sociales ayudan a fortalecer el compañerismo y crear un clima de motivación dentro de la empresa. Para salir de la rutina del trabajo diario

13. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?



El 36% de las personas encuestadas manifestó que sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas, el 14% dice que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son regulares.

Análisis: Lo anterior nos demuestra que en su mayoría las relaciones interpersonales en el departamento de despacho son buenas, solo algunos las calificaron como regulares. Según lo observado se puede decir que las relaciones entre compañeros son buenas, aunque existen ciertos grupos separados, que solamente socializan en las actividades recreativas que realiza la empresa. Por lo que es importante que los que no se integran, se integren para que haya una mejor comunicación y mejor clima dentro del departamento.

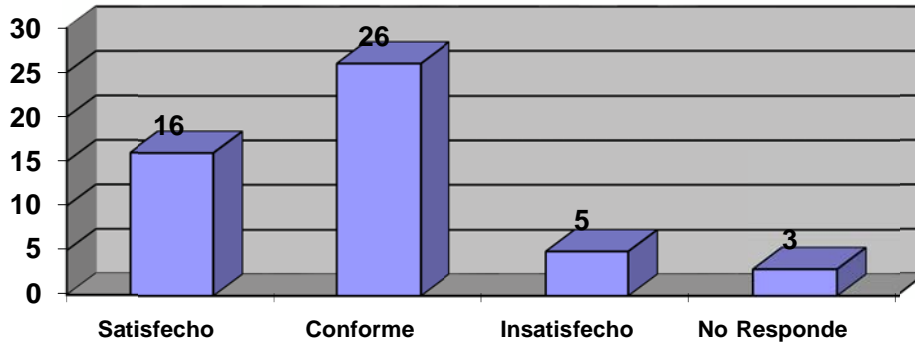
14. ¿En su opinión las relaciones laborales entre la administración, recursos humanos, jefes y supervisores son respetuosos y cordiales?



El 16% de los encuestados respondió que entre la mayoría en su opinión las relaciones laborales entre la administración, recursos humanos, jefes y supervisores son respetuosos y cordiales. Un 16% opino que entre todos son cordiales las relaciones laborales, otro 15% indicó que solo entre algunos y solo un 3% no respondió.

Análisis: Según las respuestas obtenidas la mayoría de empleados califica que las relaciones interpersonales en todos los departamentos son cordiales, aunque un porcentaje muy parecido indica que solo entre algunos. Por lo que es necesario que el departamento de recursos humanos también lleve a cabo actividades recreativas para estos departamentos y así reforzar en todos los niveles de la empresa la comunicación interpersonal.

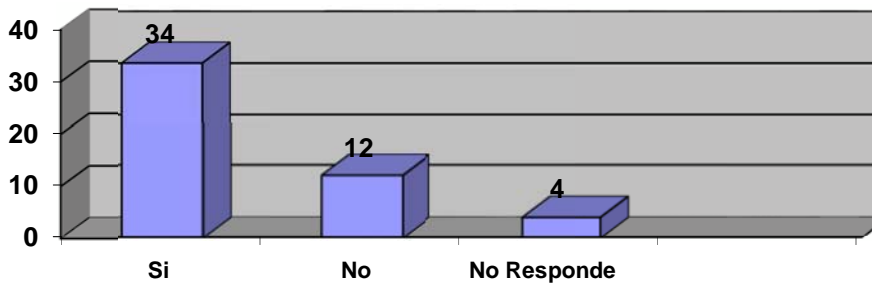
15. ¿ Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer?



El 26% de los entrevistados respondió que se siente conforme con el trabajo que le corresponde hacer, un 16% indico que se siente satisfecho. En contra de un 5% que esta insatisfecho y solo el 3% que no responde.

Análisis: En este resultado vemos que la mayoría está conforme con el trabajo que realiza, pero no satisfecho. Por lo que es necesario que el jefe inmediato del departamento evalué la motivación que se les está dando en el departamento. Ya que es importante que los gestores estén en un ambiente motivado.

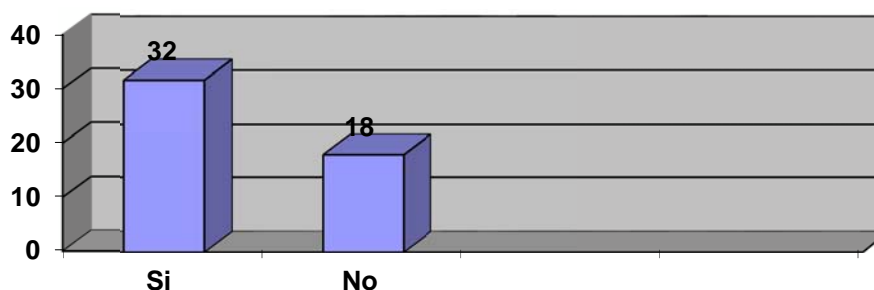
16.¿Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, se satisfacen sus necesidades personales?



Un 34% de las personas encuestadas dicen que al colaborar con su trabajo en logro de los objetivos de la empresa se satisfacen sus necesidades personales, frente a un 12% que dice que no se satisfacen sus necesidades personales y solo un 4% que no responde.

Análisis: La mayoría de los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan ya que este satisface sus necesidades personales. Pero no todos están satisfechos con el trabajo que realizan. Es importante que todos estén satisfechos con el logro de los objetivos de la empresa de telefonía, no solo algunos. Ya que los que están insatisfechos pueden generar pensamientos negativos en los otros y crear un clima inestable.

17. ¿Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, se satisfacen sus necesidades profesionales?



El 32% de los entrevistados dice que si se satisface la empresa sus necesidades profesionales y un 18% dice que no se satisfacen sus necesidades profesionales.

Análisis: La mayoría opina que si existen oportunidades dentro del departamento y algunos opinaron que no. Lo que nos indica que es necesario que el departamento genere más oportunidades de desarrollo dentro de la empresa para que todos tengan acceso a superarse profesionalmente. De esta cuenta cabe señalar que es necesario que el departamento de recurso humano esté al tanto del nivel profesional en el que se encuentran sus empleados, si se han quedado estancados o han ido progresando.

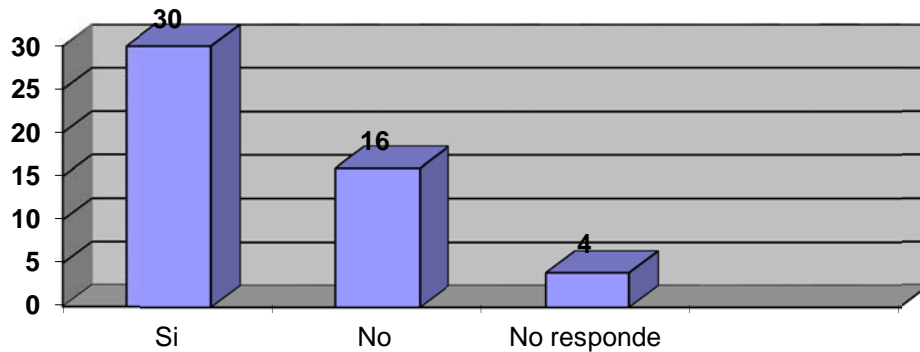
18. Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en cumplimiento de su labor.



Según esta grafica nos muestra que el 28% de las personas encuestadas dice que solo algunas veces recibe un reconocimiento cuando se destaca en la labor que desempeña, un 17% dice que nunca, frente a un 3% que dice que siempre y otro 2% indico que con mucha frecuencia.

Análisis: Según las respuestas obtenidas la mayoría de los empleados indicaron que solo algunas veces reciben reconocimiento de la labor que desempeñan, pero algunos indican que nunca. Es necesario que exista un programa que premie la iniciativa y el desempeño mensual de cada empleado. Ya que esto genera motivación y a la vez una competencia sana entre el grupo de trabajo para que se superen y se cumplan las metas profesionales tanto del empleado como las de la empresa.

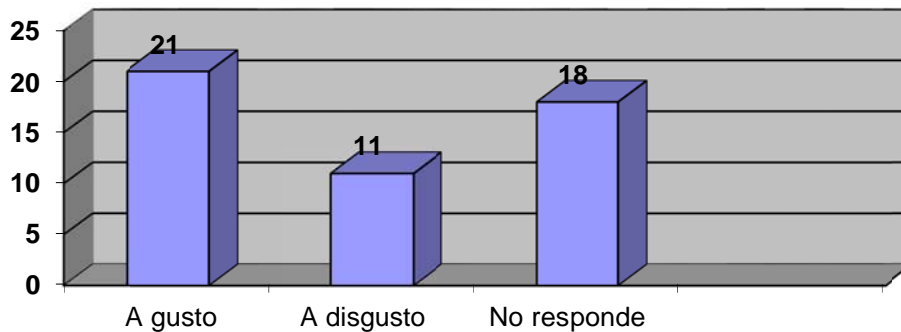
19. ¿Cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados?



En esta pregunta observamos que el 30% de las personas encuestadas dice que cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato si revisa con ellos los resultados, un 16% dice que cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato no revisa con ellos los resultados. Solo un 4% no responde.

Análisis: Lo anterior nos indica que el proceso de evaluación de desempeño tiene algunas deficiencias, ya que todos tendrían que indicar que si se evalúa junto con ellos su desempeño. Ya que es importante que el jefe inmediato haga de conocimiento las debilidades que se tengan para luego convertirlas en fortalezas.

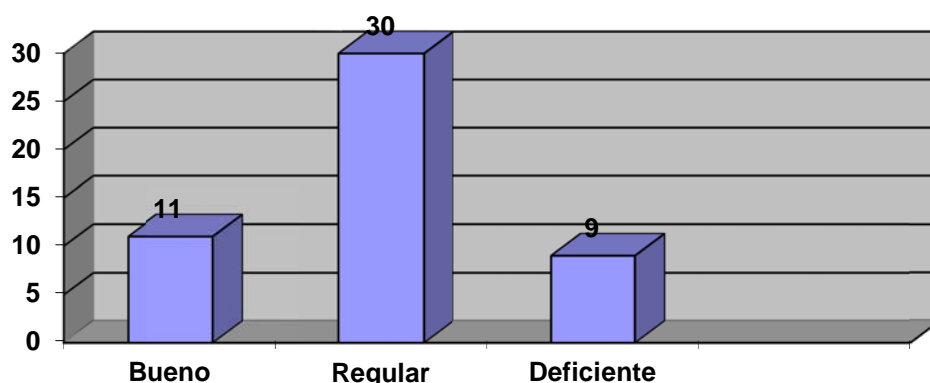
20. ¿Como se siente con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo?



El 21% de los empleados manifestó que se siente a gusto con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo. Un 18% no respondió y un 11% indico que se siente a disgusto.

Análisis: De acuerdo con los resultados de esta gráfica y la anterior, nos indica que la mayoría no se siente a gusto con el proceso de evaluación de su trabajo. Se debería verificar el procedimiento que se realiza para la evaluación y darle seguimiento. Para verificar si los resultados son los deseados y en qué parte del proceso de evaluación los empleados no se sienten satisfechos con el mismo.

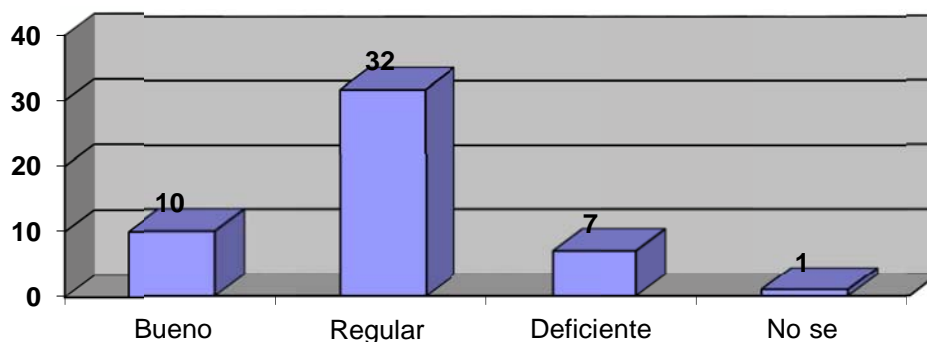
21. ¿Como evaluaría el ambiente laboral en su área de trabajo?



El 30% de las personas encuestadas evalúan su ambiente laboral como regular, solo un 11% dice que es bueno y un 9% que es deficiente.

Análisis: Lo anterior demuestra que la mayoría de los empleados califica como regular el ambiente laboral que se vive en el departamento, solamente una pequeña parte lo califica como bueno. Y para algunos es deficiente. Es importante que los empleados se desenvuelvan en un ambiente agradable ya que esto genera un mejor desempeño, y no se vuelve el trabajo estresante y tedioso.

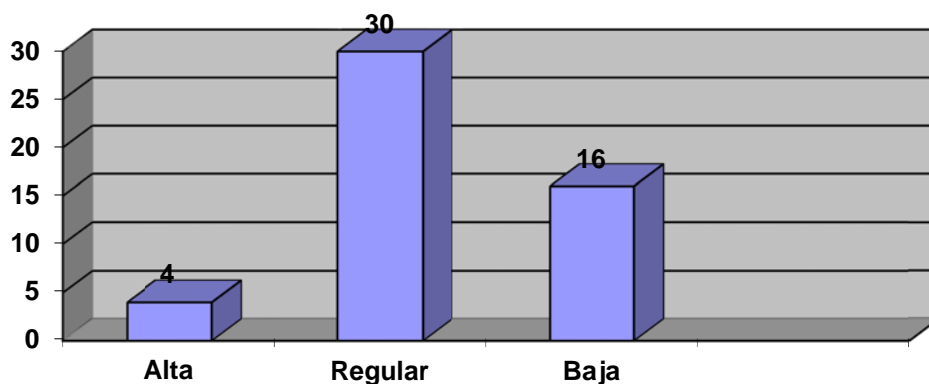
22. ¿Como percibe usted el ambiente laboral que se vive en toda la empresa?



Un 32% de las personas entrevistadas dice que percibe el ambiente laboral en su empresa como regular, un 10% dice que bueno, y un 7% indica que deficiente. Solo un 1% indico que no sabe cómo se percibe el ambiente laboral.

Análisis: Según las respuestas obtenidas la mayoría de empleados perciben que el ambiente laboral que vive su empresa es regular, solo algunos lo califican como bueno. En este resultado vemos que es necesario mejorar la comunicación interpersonal en la empresa, ya que es importante que los empleados estén en ambiente agradable para efectuar sus tareas con mayor agrado y eficiencia.

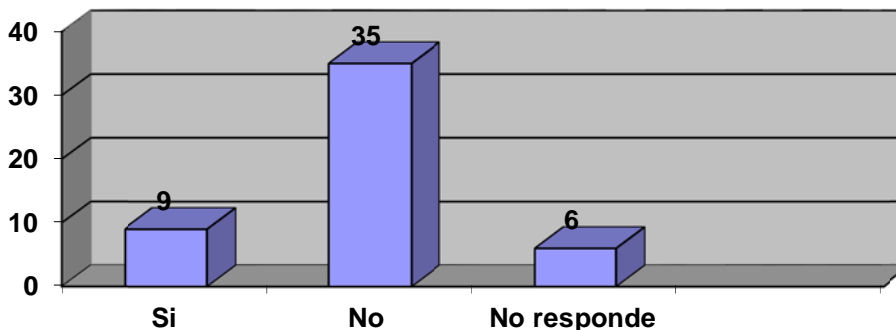
23. ¿ Como percibe usted las oportunidades en el área de trabajo?



El 30% de las personas encuestadas dice que las oportunidades en el área de trabajo son regulares, frente a un 16% que dice que es baja y solo un 4% que lo califico como altas las oportunidades de trabajo que se le presentan.

Análisis: la mayoría de los empleados manifestaron que solo algunas veces se dan oportunidades en el área de trabajo. Y otros indicaron que las oportunidades que se les presentan son muy pocas. La mayoría de los empleados no ve oportunidad de ascender a otros puestos en el área que se encuentran, y esto crea desmotivación, frustración, falta de interés, y entusiasmo para desempeñar su trabajo.

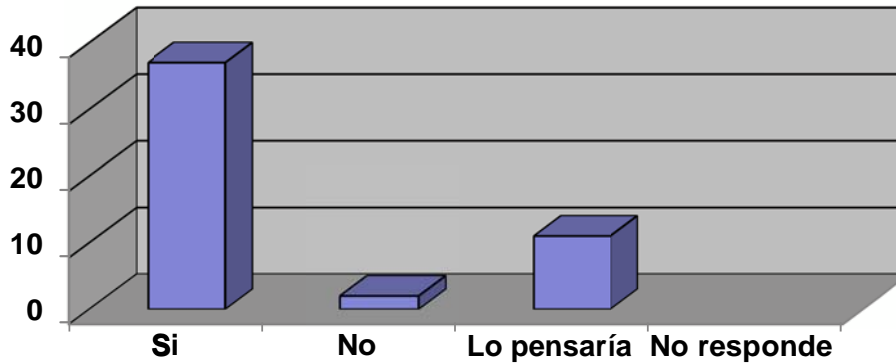
24. ¿Usted considera que su salario es una justa compensación de su trabajo?



El 35% de las personas encuestadas indican que no es justa la compensación de su salario con el trabajo que desempeñan, solo un 9% considera que si es justa su compensación. Y 6% que no responde.

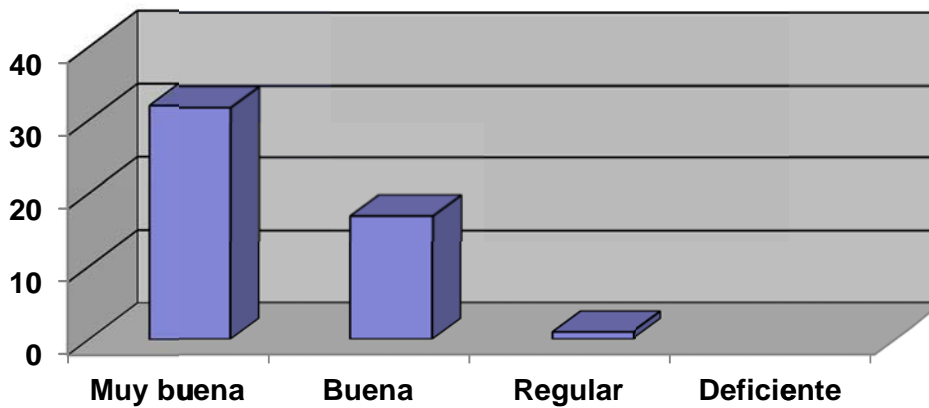
Análisis: La mayoría de los empleados no considera justa la compensación del trabajo que realizan, solamente una pequeña parte considera que es justa. Lo que nos indica que la mayoría de los trabajadores no está de acuerdo con el salario que devenga por su trabajo. Consideran que deberían recibir una compensación más justa de acuerdo al trabajo que realizan.

25. ¿Si otra empresa o institución le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior, lo aceptaría?



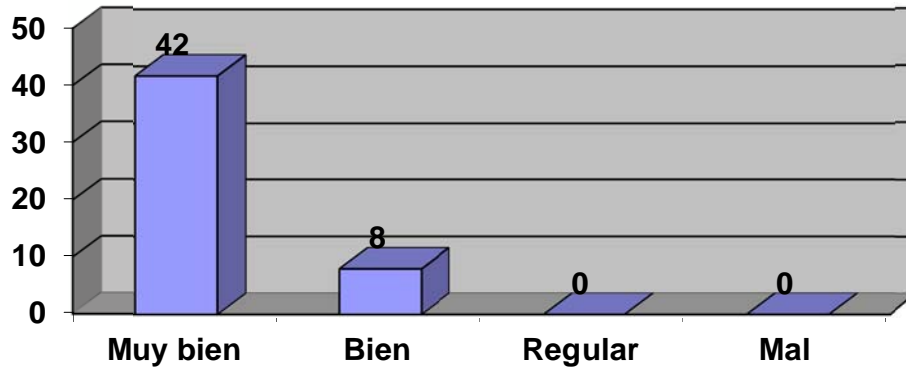
En esta pregunta el 37% de las personas encuestadas dice que si otra empresa le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeñan con una remuneración ligeramente superior si lo aceptarían, un 11% dice que lo pensaría y solo un 2% indico que no lo aceptaría.

26. ¿La comunicación con su familia es?



El 32% de las personas encuestadas dice que la comunicación con su familia es muy buena, el 17% dice que es buen , y solo un 1% indica que es regular. Lo que nos indica que la mayoría de las personas tiene un ambiente sano en el seno familiar

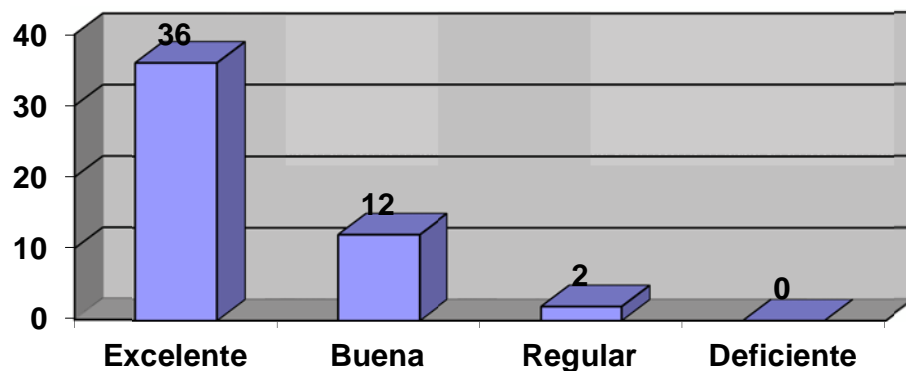
27. ¿En su casa se siente?



Un 42% de las personas encuestas respondió que en su casa se siente muy bien, solo un 8% indico que en su casa se siente bien.

Análisis: La mayoría de los empleados respondió que en su casa se sienten muy bien, solo una pequeña parte lo califico como bien. Lo cual es importante ya que como se sientan las personas en su hogar y con su familia, va a ser un reflejo de la actitud que presente una persona. Si en la familia hay problemas y conflicto, esto puede generar barreras para llevar a cabo un mejor desempeño laboral.

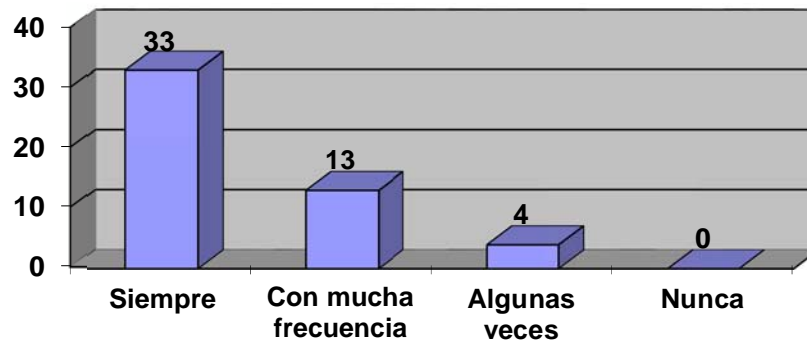
28. ¿La atención que recibe por parte de su familia es ?



El 36% de las personas encuestadas indica que la atención que recibe por parte de su familia es excelente, un 12% dice que es buena, y solo 2% que es regular.

Análisis: la mayoría del personal de la empresa dijo que la atención que recibe por parte de su familia es excelente. Lo cual nos señala que gran parte del personal vive en un ambiente estable con su familia. Y que se les da la atención que es necesaria para desarrollarse y tener una buena actitud.

29. ¿Usted tiene una vida familiar satisfactoria que le ayuda a realizar con ánimo su trabajo?



Un 33% de las personas encuestadas indica que siempre realiza con ánimo su trabajo ya que tiene una vida familiar satisfactoria, un 13% dice que con mucha frecuencia, frente a un 4% que dice que algunas veces.

Análisis: Gran parte de los empleados indicó que siempre realizan con ánimo su trabajo ya que tienen una vida familiar satisfactoria. Es importante que el ambiente familiar sea estable para que esto contribuya a que las personas se sientan seguras, positivas y con ánimo. Ya que si el ambiente en donde viven es inestable y conflictivo, creará una personalidad agresiva y conflictiva.

Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo de investigación correspondiente en la empresa Operadora Laboral aplicando la técnica de recolección de datos, observación y encuesta, se concluye lo siguiente:

Según la investigación realizada en el departamento de despacho en la empresa Operadora Laboral S.A, la comunicación interpersonal no es abierta, y fluida, la mayoría de veces no tienen los empleados la libertad de expresar opiniones e inquietudes.

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas realizadas, se determinó que solo algunas veces mensualmente se reúne el jefe inmediato con el grupo de trabajo para evaluar su desempeño. Lo que manifiesta que no hay un seguimiento constante para verificar las debilidades del equipo de trabajo y convertirlas en fortalezas.

Según los datos obtenidos en los resultados de las encuestas realizadas, se concluyó que en su mayoría los gestores cuando no pueden solucionar inquietudes o problemas en lo referente al área de trabajo, solo algunas veces se dirigen a su jefe inmediato.

La mayoría del personal del departamento de despacho expreso que no se sienten satisfechos con el liderazgo que ejerce su jefe inmediato. Lo que genera falta de comunicación entre líder y empleados para lograr que los problemas se han resueltos de forma inmediata y asertiva.

No se realiza un sistema de recompensas o reconocimiento a los empleados en la labor que desempeñan. Lo que genera falta de motivación e iniciativa para los empleados generen un mejor desempeño.

Las oportunidades de ascenso son escasas y la mayoría no considera que su salario sea una justa compensación de la labor que realizan. Lo que crea frustración, falta de interés y entusiasmo para desarrollarse activamente en el departamento. La falta de oportunidades, motivación y la poca comunicación asertiva genera un clima tenso, estresante y poco productivo.

La inexactitud de planeación y objetivos sin bases crea marginación, envidia y egoísmo. Ya que no se prevén las circunstancias a presentarse, ni se llevan a cabo estudios analíticos de la situación con la información necesaria para fomentar la comunicación organizacional.

El clima que se genera en el departamento por parte de los empleados es de frustración, ya que realizan su trabajo porque deben realizarlo. No existe un ambiente que genere motivación e iniciativa para desempeñar sus labores eficientemente.

Según lo observado la labor que desempeñan los trabajadores en el departamento de despacho es muy rutinario, mecánico, y robotizado. Lo que genera un clima tenso y estresante

RECOMENDACIONES

Es importante que en las organizaciones se tome en cuenta la importancia que tiene la comunicación y el clima organizacional. Para lo cual se hace necesario que exista un Departamento de Comunicación Interna, que este a cargo de un profesional el cual sea el encargado de evaluar que cada una de las políticas que se manejan en su organización sean desarrolladas de una manera integral y efectiva, y que al mismo tiempo sirva como filtro de información, que a través de la implementación de técnicas asertivas generen un resultado positivo y proactivo.

Ya que la empresa Operadora Laboral S.A, no cuenta con un Departamento de Comunicación Interna, es necesario que el departamento de Recursos Humanos realice una evaluación mensual en el departamento de despacho referente a la comunicación interpersonal y el clima organizacional que se genera. Y los resultados servirán para mejorar los errores que se presenten en cuanto a comunicación y clima en cualquier departamento. Y así mismo tener herramientas para mejorar la calidad de comunicación y clima.

Es importante que la comunicación interna de la empresa Operadora Laboral S.A, haga partícipes a todos los miembros que la integran, instándoles a colaborar, sugerir, comentar; en una palabra involucrar a sus miembros en la comunicación. Y no solo como receptores de información, por lo que es importante que los empleados confíen en sus directivos, no solo en las relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores.

Es necesario que él se realicen programas de capacitación al personal en cuanto a técnicas para mejorar la comunicación interpersonal, así como también capacitar a los líderes para mejorar su comunicación con los empleados para que no existan barreras y la comunicación sea más fluida y que genere un ambiente sano y proactivo.

Que se propicien investigaciones relacionadas con problemas que afecten la comunicación interpersonal y clima laboral en todas las empresas y corporaciones de la empresa Operadora Laboral, S.A.

Que el departamento cuente con un programa que premie la iniciativa y el desempeño de sus empleados cada mes. Para que exista motivación para realizar su trabajo con eficiencia y con actitud positiva.

Que el Departamento de Recursos Humanos realice más actividades extracurriculares para que los empleados tengan más convivencia y empatía con sus compañeros y esto fortalezca el trabajo en equipo y la comunicación. Ya que solo hay dos actividades al año que realizan en la empresa.

Propuesta para mejorar “La Comunicación Interpersonal y el Clima Laboral”

Como hemos venido mencionando la comunicación sigue avanzando y sus retos actuales pueden ser tan variados de acuerdo con las realidades y necesidades organizativas y de negocio muy particulares.

“Con frecuencia el comunicador tiende hacia la operación práctica e incluso le cierra el acceso al que hacer estratégico, lo cual provoca que los mensajes sean producto de eventos aislados y/o reactivos y no se les valore como una intencionalidad estratégica, por tanto, el principal reto reside en descifrar las tácticas que han de seguirse en un plazo al menos mediano, para proveer de una visión del negocio y un pensamiento estratégico, con finalidad de apoyar la efectividad organizacional y el éxito del mercado”. (Mexico.2008,Pag.61).

La planeación de la comunicación apunta a identificar nuevas oportunidades, detectar riesgos, programar acciones anticipadas para responder a los cambios internos y externos de la empresa, reformular los objetivos, realizar adaptaciones para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y apoyar el desarrollo.

Por esto se hace necesario implementar estrategias que nos ayuden a mejorar aspectos como la comunicación interpersonal y el clima laboral para lograr un mejor desempeño y productividad. A continuación identificaremos esos factores o elementos para la mejora continua de la empresa

a. Creación de una cultura organizacional ética

El contenido y la fuerza de una cultura influyen el ambiente ético y conducta moral de sus integrantes. La cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados. En esta cultura se apoya a los administradores para que corran riesgos y sean innovadores, se desalienta la relatividad desenfrenada y se presta atención a la forma de conseguir metas, no solo cuales metas se consigan.

Una cultura organizacional fuerte ejerce mas influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y propugna normas éticas altas, ha de tener un influjo poderoso y positivo en el comportamiento de los empleados.

¿Qué pueden hacer los directores para crear una cultura más ética? Se sugiere una combinación de las siguientes prácticas:

Sea un ejemplo visible: los empleados observan el comportamiento de los directores como la referencia de lo que es apropiado. Cuando se ve que los directores toman una vía ética, se envía un mensaje positivo a todos los empleados.

Comunique expectativas éticas: Las ambigüedades éticas se reducen si se prepara y difunde un código de ética en el que se declaren los valores principales de la organización y las reglas éticas que deben seguir los empleados.

Imparta Capacitación: Establezca seminarios, talleres y otros programas de capacitación ética. Refuerce en estas sesiones las normas de conducta de la organización. Las evoluciones deben incluir los medios con los que se alcanzaron los fines, además de estos mismos. Quienes muestran un comportamiento ético deben ser premiados de manera ostensible. Es igualmente importante castigar conspicuamente a los actos inmorales.

Instituya mecanismos de defensa: La organización debe proveer mecanismos formales para que los empleados puedan discutir las disyuntivas éticas y denunciar los actos inmorales sin miedo de castigos. Esto comprendería la creación de consejos en ética, mediadores o funcionarios de ética.

b. Conocer nuestros Obstáculos

La comunicación suele ser obstaculizadas por la fragmentación de funciones dentro de la empresa y por la orientación de los comunicadores hacia las tareas inmediatas. La áreas responsables de los procesos comunicativos (institucional, comercial e interna) tienen un funcionamiento independiente y por tanto, es difícil conferirle unidad y sentido sinérgico al conjunto de expresiones de la organización.

Por tanto para lograr la manera adecuada de aplicar los medios y sistemas de comunicación en la empresa es preciso referirse a las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo que pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas. Ya que si no las conocemos no sabremos identificarlas para convertirlas en fortalezas.

Entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes:

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.
- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.
- Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.

- Insuficiente lapso de reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- Sentimientos, impresiones, conocimientos y sensaciones diferentes.
- La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.
- Esperar escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea. En este caso en particular, podemos referirnos al afán de interpretar ideas antes de que nos sean expuestas.
- Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.
- Generalmente olvidamos o rechazamos la información que contradice nuestros conocimientos, sentimientos, sensaciones y/o expectativas.

c. Para solventar esta problemática

Se recomienda la creación de comités de comunicación que reúnan a las áreas administrativas y de procesos comunicativos como el de calidad, satisfacción al cliente y de recursos humanos. Que en conjunto permitan acceder a otras áreas de la empresa y fortalecer su propia red de comunicación. Lo que en si mismo constituye uno de los mayores retos.

Tal como lo trato de determinar el sociólogo Max Weber en su forma ideal de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez mas complejas necesidades de la sociedad industrial en la cual propone los siguientes elementos:
La necesidad de una división precisa de trabajo y la especialización de funciones

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.

- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos y decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan distancia social con sus empleados (trato impersonal y formal).

Es importante destacar que este énfasis en la precisión y especialización del trabajo es consecuencia lógica de la gran necesidad de ordenar a la organización. Tratándose de asegurar que las metas no ocurran por azar sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones publicas.

Asimismo la comunicación suele ser obstaculizada por la fragmentación de funciones dentro de la empresa, las diferencias de los públicos que se atienden llevo a crear departamentos especializados, que con frecuencia lucen inconexos entre si. En la práctica muchos de ellos muestran un bajo nivel de interacción y llegan a funcionar como competidores e incluso como rivales.

De esta cuenta destacamos la aportación de Trist y sus colaboradores Daniel Katz y Roberth Kahn que consideraban a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes en el cual se visualizaba la interrelación directa y continua con el medio que la rodea. Los autores identificaron nueve elementos presentes de una u otra manera en todo sistema abierto u organización siendo los siguientes:

Entrada: La energía importada del medio ambiente.

Proceso: La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o servicio.

Salida: El elemento terminado es exportado al medio ambiente.

Ciclos de Eventos: El intercambio de energía con el medio es cíclico.

Entropía Negativa: Si la entropía es el proceso natural de desorganización o generación para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan (guardar cuando se necesita evitar la entropía).

Información: A las organizaciones no solo entrar materias primas, sino además una vez exportado el producto, la información vuelve a entrar en forma de retroalimentación, fundamental para la evolución y control organizacional.

Estado de Equilibrio: La importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando solo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (Homeostasis).

Diferenciación: Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes o subsistemas).

Equifinalidad: Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

d. La importancia del clima organizacional: Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tienen obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima. A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Al hablar de la importancia del clima organizacional nos referimos a una cultura de administración que no solo implique una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad.

La cuestión va mas allá implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de veces homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer mejor uso de esta reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no solo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad. Para desarrollar un mejor ambiente o clima en el trabajo, es necesario conocer un sistema que nos permita establecer como se desarrolla.

A continuación presentaremos la propuesta de Lickert 1999, sobre dos grandes tipos de clima organizacionales:

Clima participativo, sistema consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmosfera esta definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema, participación en grupo: Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

La eficacia de una organización también influye en la cultura organizacional, la cual afecta en como se ejecutan las funciones administrativas de la planeación, organización, integración del personal, dirección y control. De esta cuenta se hace necesario conocer como se presentan dichas funciones en dos tipos de ambientes para evaluar la forma de establecer un clima adecuado.

A continuación se presenta una grafica dos tipos de ambientes:

Ambiente A	Ambiente B
Planeación	
<p>Las metas se establecen de una manera automática.</p> <p>La toma de decisiones está centralizada</p>	<p>Las metas se establecen con gran participación.</p> <p>La toma de decisiones esta descentralizada.</p>
Organización	
<p>La autoridad está centralizada</p> <p>La autoridad esta rigurosamente definida</p>	<p>La autoridad esta descentralizada</p> <p>La autoridad está definida en términos generales.</p>
Integración	
<p>Se selecciona a la gente con base en la amistad.</p> <p>La capacitación es una especialidad rigurosamente definida.</p>	<p>Se selecciona a la gente con base a criterios de desempeño.</p> <p>La capacitación esta en muchas áreas funcionales.</p>

Dirección	
Los gerentes ejercen liderazgo directivo. La comunicación fluye principalmente de arriba abajo.	Los gerentes practican el liderazgo participativo. abajo arriba, horizontal y diagonalmente.
Control	
Los supervisores ejercen un control estricto. Se hace hincapié en los criterios financieros	Los individuos ejercen un gran autocontrol. Se hace hincapié en criterios múltiples.

e) La importancia de esta información: Se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Es por esto que se hace necesario identificar las funciones y objetivos del clima organizacional que detallaremos a continuación: (México 2005.<http://www.clima organizacional.com>)

1. Desvinculación: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no esta vinculado con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles: No se esta facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

3. Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9: Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo y el conducto regular? O ¿Hay una atmosfera abierta e informal?

10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo mas bien sensaciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que requiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; e estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en la política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, mas bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

f. Energía y optimismo crecientes

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable de merito y alcanzable.

La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión “reunir a todo el sistema en la habitación”, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, otros. Se aprende mediante la experiencia, lectura, talleres, maestros y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Y por ultimo puntualizar que en un mundo de creciente complejidad en cuanto a la cantidad de datos que se manejan en el trabajo diario, el comunicador debe saber administrar el flujo informativo que fácilmente puede llegar a niveles excesivos. Para el comunicador representara un reto para establecer criterios que ayuden a generar información realmente trascendente.

El comunicador debe desarrollar habilidades generales que vayan más allá del aspecto humano de la empresa. Debe tener una gran responsabilidad porque se debe conocer otras esferas que complementen el que hacer, como lo son las aptitudes tecnológicas, financieras y de negocio, es decir, debe ser un profesional mas completo, capaz de generar mensajes concretos y bien dirigidos.

La comunicación es hoy, más que nunca, un protagonista principal en la gestión empresarial por su capacidad de articulación entre personas y organizaciones, y de agilización de los procesos productivos, comerciales y de interacción social.

BIBLIOGRAFIA

1. G Hicks, Herbert.

Administración de Organizaciones desde el punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos.

México, C.V: Interamericana Continental S.A 1982.

2. A. James, Stoner, F.; Wankel Charles.

Administración

México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 3ed. 1989.

3. Fernández Collado, Carlos

La Comunicación en las Organizaciones

México D.F: Trillas S.A. 1ed. 1991.

4. De Velasco, Alberto Martínez, Nosnik, Abraham.

Comunicación Organizacional Práctica

México D.F: Trillas S.A 1ed. 1988.

5. Chiavenato, Adalberto.

Introducción a la teoría general de la Administración

México C.V: McGraw-Hill Interamericana S.A. 5ed. 2000.

6. Bittel, Ramsey J. E.

Enciclopedia De Management, Organización y Administración de Empresas.

España: Centrum. 1988.

7. Koontz, Harold.

Administración

México D.F: Programas Educativos S.A. 1993.

8. A. James, Stoner, F.

Administración

México: Prentice Hall Hispanoamericana. 3ed.

9. Calonje, Concha

El Poder de la Comunicación Inteligente

España: Prentice Hall. 2005.

10. Marroquín Pérez, Manuel y Aurelio Villa Sanchez.

La Comunicación Interpersonal medición y estrategias para su desarrollo

España: Mensajero. 1995

11. Guix, Xavier.

Ni me Explico, Ni me Entiendes. Los Laberintos en la Comunicación

Colombia: Norma S. A. 2005.

12. Decaer, Bert.

El arte de la Comunicación, como lograr un Impacto Interpersonal en los Negocios.

México D.F: Iberoamérica S.A. 1992.

13. R. Covey Stephen.

Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

España: Paidós Ibérica S.A. 1997.

14. Ramos Padilla, Carlos G.

La Comunicación un Punto de Vista Organizacional

México: Trillas. 2003.

15. Pintos, Fernando.

Comunicación Y Comunicaciones

Guatemala: Artemio & Edinter. 1994.

16. Bell Mallen, José Ignacio

Comunicar para crear valor, La dirección de Comunicación en las Organizaciones.

España: Universidad de Navarra S.A Pamplona. 2004.

17. Coronado, Juan José.

La Comunicación Interpersonal más allá de la Apariencia.
México, D.F: Universidad Iteso.

18. Horovitz, Jacques.

Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. E
España: Pearson, Educación S.A. 2007.

19. Elías, Juan y José Mascaray

Más allá de la Comunicación Interna

La Intracomunicación diez estrategias para la implantación de valores y
la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados.

Barcelona, España: Gestión 2000. 1998.

20. Harold Koontz Harold, Weihrich Heinz.

Administración.

México: McGraw Hill. 9ed. 1993.

21. R. Bittel, Lester.

Curso de MAnagement.

España: Mcgraw Hill. 1989.

22. de la Mota, Ignacio H.

Diccionario de la Comunicación Tomo: I-II

España: Paraninfo S.A. 1988.

23. DICCIONARIO ENCILOPEDICO, Ilustrado más Actual

Madrid, España: Aglo Ediciones S.A. 1995.

24. P. Robbins, Stephen

Comportamiento Organizacional

México S.A: Prentice Hall. 10 a. ed. 2004.

25. Chiavenato, Adalberto

Introducción a la Teoría general de la Administración
Colombia: McGraw Hill Interamericana. 7ª. ed. 2004.

26. Chiavenato, Adalberto.

Administración de Recursos Humanos

Colombia: McGraw Hill Interamericana. Enero 2001.

27. Strickland Thompson, A. Arthur; Strickland. A.J

Administración Estratégica, Textos y Casos.

México: McGraw Hill Interamericana. Enero,2006.

28. Siliceo A. Alfonso, Casares, A. David; M. González, José Luis
Liderazgo, Valores Y Cultura Organizacional, Hacia una Organización
Competitiva.

México: McGraw Hill. Agosto 2000.

29. F. Stoner; A. James

Administración

México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 2ª. Ed. 1987.

30. Rosenberg, JM.

Diccionario de Administración y Finanzas

España: Grupo Océano S.A. 1983.

31. Cerezo Ruiz, Antonio.

Estadística Descriptiva, Introducción al Análisis.

Guatemala: Editorial Universitaria. 1977.

OTROS DOCUMENTOS

Estudio de Clima Organizacional en una Escuela de Secundaria en el área de
Guadalupe N.L, México 2005. <http://www.clima organizacional.com>

Comunicado presentado en el Congreso de Psicología de Valladolid, España
1998. <http://www.clima organizacional.com>

ANEXOS

Cuestionario para los empleados de la empresa de telefonía pública del departamento de despacho.

1. ¿Fluye oportuna y directamente la comunicación en su área de trabajo?
 - a) Siempre
 - b) Con mucha frecuencia
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca

2. ¿Su jefe inmediato se reúne con el grupo de trabajo mensualmente para evaluar su desempeño?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

3. ¿Cuándo usted habla con su jefe inmediato, en lo referente a alguna sugerencia o duda en el área que le corresponde a su trabajo, puede expresarse libremente y sin temor?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No responde

4. ¿Si usted tiene una queja o insatisfacción en relación a su trabajo, ¿ A quién se dirige primero?
 - a) Jefe Inmediato
 - b) Supervisor
 - c) A su compañero

5. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato?
 - a) Siempre
 - b) Con mucha Frecuencia
 - c) Algunas Veces
 - d) Nunca

6. ¿Cuándo usted necesita asesoría y orientación de su jefe inmediato, la actitud y sentido de colaboración de él es?
 - a) Buena
 - b) Regular
 - c) Deficiente

7. ¿Los problemas que no tienen relación directa con su trabajo pero afectan su rendimiento os comenta con su jefe inmediato?
 - a) Siempre
 - b) Con mucha frecuencia
 - c) Algunas Veces
 - d) Nunca

8. ¿Cómo se siente con el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?
- a) Satisfecho
 - b) Regularmente satisfecho
 - c) Insatisfecho
 - d) No responde
9. ¿Respecto a la carga laboral en su trabajo puede decirse que
- a) Siempre está bien distribuida
 - b) Algunas veces está bien distribuida
 - c) Muy pocas veces está bien distribuida
 - d) Nunca está bien distribuida
 - e) No responde
10. ¿Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?
- a) Siempre
 - b) Con mucha frecuencia
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca
 - e) No responde
11. ¿Cuándo hay decisiones que afectan su trabajo se toma en cuenta su situación personal?
- a) Siempre
 - b) Con mucha frecuencia
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca
 - e) No responde
12. ¿Participa usted en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la empresa?
- a) Siempre
 - b) Con mucha frecuencia
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca
13. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?
- a) Buenas
 - b) Regulares
 - c) Malas
14. ¿En su opinión las relaciones laborales entre la administración, recursos humanos, jefes y supervisores son respetuosas y cordiales?
- a) Entre todos
 - b) Entre la mayoría
 - c) Solo entre algunos
 - d) No responde

15. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?
- a) Satisfecho
 - b) Conforme
 - c) Insatisfecho
 - d) No responde
16. ¿Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, se satisfacen sus necesidades personales?
- a) Si
 - b) No
 - c) No responde
17. ¿Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, se satisfacen sus necesidades profesionales?
- a) Si
 - b) No
 - c) No responde
18. ¿Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?
- a) Siempre
 - b) Con mucha frecuencia
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca
19. ¿Cuándo se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados?
- a) Si
 - b) No
 - c) No responde
20. ¿Cómo se siente con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo?
- a) A gusto
 - b) A disgusto
 - c) No responde
21. ¿Cómo evaluaría el ambiente laboral en su área de trabajo?
- a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Deficiente
22. ¿Cómo percibe el ambiente laboral que se vive en toda la empresa?
- a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Deficiente
 - d) No se

23. ¿Cómo percibe usted las oportunidades en el área de trabajo?

- a) Alta
- b) Regular
- c) Baja

24. ¿Usted considera que su salario es una justa compensación de su trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) No responde

25. ¿Si otra empresa o institución le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior, lo aceptaría?

- a) Si
- b) No
- c) Lo pensaría
- d) No responde

26. ¿La comunicación con su familia es?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

27. ¿En su casa se siente?

- a) Muy bien
- b) Bien
- c) Regular
- d) Mal

28. ¿La atención que recibe por parte de su familia es?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

29. ¿Usted tiene una vida familiar satisfactoria que le ayuda a realizar con ánimo su trabajo?

- a) Siempre
- b) Con mucha frecuencia
- c) Algunas veces
- d) Nunca