

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on horseback, holding a staff and a banner. Above him is a crown with a cross on top. To the left is a castle tower, and to the right is a lion rampant. The entire scene is set against a background of mountains. The Latin text "UNIVERSITAS SAN CAROLINI CONSPICUA" is written along the top inner edge, and "MATHEMATICA COACIUM" along the bottom inner edge. The outer ring contains the text "UNIVERSITAS SAN CAROLINI CONSPICUA" at the top and "MATHEMATICA COACIUM" at the bottom.

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE VENTA DE REPUESTOS DE UNA  
EMPRESA DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL”**

**CARLOS ESTUARDO GOMAR CARRANZA**

**Guatemala, noviembre de 2014**

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

“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE VENTA DE REPUESTOS DE UNA  
EMPRESA DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL”

Trabajo de Graduación presentado por:

CARLOS ESTUARDO GOMAR CARRANZA

Previo a optar al Título de:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Asesora de Tesis:

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González.

Guatemala, noviembre de 2014

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

## **Consejo directivo.**

### **Director**

Lic. Julio Moreno

### **Representantes de docentes**

Licda. Amanda Ballina

Lic. Víctor Carillas

### **Representantes estudiantiles**

Pub. Joseph Mena

Pub. Carlos León

### **Representantes de Egresados**

M.A. Jhonny Michael González Batres

### **Tribunal examinador**

M.A. Aracelly Mérida

Lic. César Paiz

Lic. Mario Toje

M.A. José María Torres

M.A. Gustavo Morán

Lic. Armando Sipac



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

Guatemala, 19 de mayo de 2014  
Dictamen aprobación 47-14  
Comisión de Tesis

Estudiante  
**Carlos Estuardo Gomar Carranza**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Gomar**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.3 del punto 1 del acta 08-2014 de sesión celebrada el 19 de mayo de 2014 que literalmente dice:

**1.3 Comisión de Tesis acuerda:** A) *Carlos Estuardo Gomar Carranza, carné 200318399, el proyecto de tesis: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTA DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA DE REGRIFERACIÓN COMERCIAL.* B) *Nombrar como asesor(a) a: M.A. Aracelly Mérida.*

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis  
AM/Eunice S.



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

257-14

Guatemala, 08 de julio de 2014.  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 54-2014

Estudiante  
**Carlos Estuardo Gomar Carranza**  
Carné **200318399**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Gomar**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar acerca de su tesis: **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTA DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA DE REGRIGERACIÓN COMERCIAL.**

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:

M.Sc. Aracelly Mérida, presidente(a).  
Lic. Mario Toje, revisor(a).  
Lic. César Paiz, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**



*[Handwritten signature]*  
**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis

*[Handwritten signature]*  
**Lic. Julio E. Sebastián Ch.**  
Director ECC

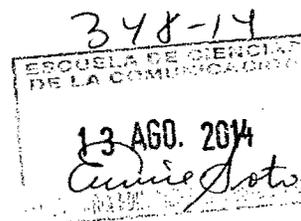


Copia: comité revisor.  
Larissa Melgar.  
archivo.  
AM/JESCH/Eunice S.



**Autorización informe final de tesis por Terna Revisora**  
Guatemala, 5 de agosto de 2014

Comisión de Tesis  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.  
Ciudad Universitaria, zona 12

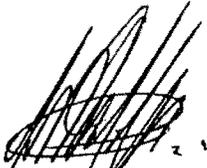


18:44 hrs.

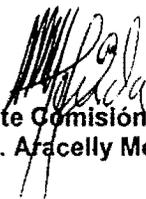
Atentamente informamos a ustedes que el estudiante Carlos Estuardo Gomar Carranza, Carné 2003 18399. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: *Diagnostico del clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial.*

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

**"Id y enseñad a todos"**

  
Miembro Comisión Revisora  
Lic. César Paiz

  
Miembro Comisión Revisora  
Lic. Mario Toje

  
Presidente Comisión Revisora  
M.A. Aracelly Mérida

c.c. archivo



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

Guatemala, 13 de agosto de 2014.  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 68-2014

Estudiante  
**Carlos Estuardo Gomar Carranza**  
Carné **200318399**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Gomar**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTA DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL**, siendo ellos:

M.A. Aracelly Mérida, presidente(a)  
Lic. César Paiz, revisor(a).  
Lic. Mario Toje, revisor(a)  
M.A. José María Torres, examinador(a).  
Lic. Gustavo Morán, examinador(a).  
Lic. Armando Sipac, 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.

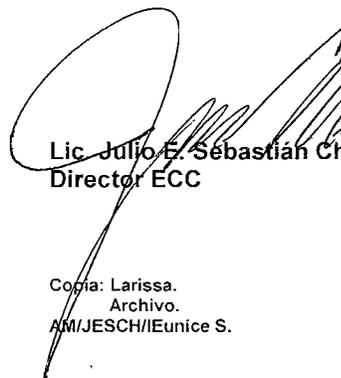
Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



  
Lic. Julio E. Sebastián Ch  
Director ECC

Copia: Larissa.  
Archivo.  
AM/JESCH/IEunice S.



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

Guatemala, 19 de septiembre de 2014.  
**Orden de impresión/NR**  
Ref. CT-Akmg- No. 64-2014

Estudiante  
**Carlos Estuardo Gomar Carranza**  
Carné **200318399**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Gomar**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título: **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTA DE REPUESTOS DE UNA EMPRESA DE REFRIGERACIÓN COMERCIAL**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General 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 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**

  
Lic. **Julio E. Sebastián**  
Director/ECC



INTELIGIBILIDAD

Copia: archivo  
AM/JESCH/Eunice S.

  
M.A. **Aradelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Para efectos legales, el autor es el único responsable del contenido de este trabajo.

## Dedicatoria

- A Dios:** Doy gracias, por darme vida, sabiduría y entendimiento para concluir con ésta etapa académica, que sin duda alguna será una llave que abrirá puertas importantes durante este largo recorrido.
- A mis padres:** Jorge Rodolfo Gomar y Victoria Carranza de Gomar, sus ánimos, el apoyo incondicional que me brindaron durante todo este tiempo me incentivaron a seguir adelante y no darme por vencido. Son el ejemplo y la guía que me llevó a culminar este reto, sin sus consejos no hubiera sido posible alcanzar el triunfo por el cual hoy festejo. Hay tantas cosas por las cuales debo agradecerles, las palabras no bastan para expresar la gran felicidad y la dicha que mi corazón siente por tenerlos conmigo.
- A mi tía:** Marta Carranza Véliz, por ser como un faro de luz que siempre permaneció encendido para mostrarme el camino correcto y así no perderme, aun que la obscuridad fuera muy densa.
- A mi esposa:** Damaris Ibarra de Gomar, por su paciencia, comprensión, ayuda y colaboración durante la realización de esta investigación.
- A mis hermanos:** Jorge y Luis Gomar, por acompañarme durante la trayectoria de esta parte académica de mi vida y ser una herramienta importante en la cual podía apoyarme en el momento que fuese necesario.
- A mi asesora:** M.A. Aracelly Mérida, por compartir su conocimiento, tiempo y ayuda para llevar a cabo este trabajo de principio a fin y lograr así la realización del mismo.

## Índice

Resumen	i
Introducción	iii

### Capítulo 1

#### 1. Marco conceptual

1.1 Título del tema	1
1.2 Antecedente	1
1.3 Justificación	1
1.4 Planteamiento del problema	2
1.5 Alcances y límites	3

### Capítulo 2

#### 2. Marco teórico

2.1 Comunicación	4
2.2 Elementos del Proceso de comunicación	4
2.2.1 Emisor o Comunicador	5
2.2.2 Mensaje	5
2.2.3 Canal	5
2.2.4 Receptor	5
2.2.5 Descodificación	6
2.2.6 Retroalimentación o Feedback	6
2.2.7 Ruido	6
2.3 Comunicación Organizacional.	7
2.4 Comunicación Interna	8
2.4.1 Objetivos de la comunicación interna	8
2.4.2 Funciones de la comunicación interna	9
2.5 Tipos de comunicación interna	13
2.5.1 Comunicación descendente	14

2.5.2 Comunicación ascendente	15
2.5.3 Comunicación horizontal	16
2.6 Clima Organizacional	18
2.7 El Comportamiento Organizacional	19
2.8 Teorías del clima organizacional	20
2.8.1 La Motivación	20
2.8.2 Teoría de Jerarquía de necesidades	21
2.8.3 Teoría X y Y	24
2.8.4 Teoría Z	25
2.9 Teorías de Liderazgo	26
2.10 Empresa	27
2.10.1 Definición	27
2.10.2 Tipo de sociedad mercantil de la empresa objeto de estudio	27
2.11 La Empresa de Refrigeración Comercial	28
2.11.1 Misión	29
2.11.2 Visión	29
2.11.3 Organigrama del departamento de venta de repuestos de la empresa de refrigeración comercial, objeto de estudio.	30
2.11.4 Departamento de venta de repuestos de la empresa de refrigeración comercial, objeto de estudio	30
2.11.5 Estructura interna.	30
2.11.6 Función del departamento de venta de repuesto de la empresa de refrigeración comercial, objeto de estudio.	32

## Capítulo 3

### 3 Marco metodológico

3.1 Método y tipo de investigación.	34
3.2 Objetivo general.	34
3.2.1 Objetivos específicos.	35
3.3 Técnica.	35
3.4 Instrumentos.	35
3.5 Población.	35
3.6 Muestra.	35
3.7 Procedimiento.	36

## Capítulo 4

### Análisis y descripción de resultados.

4.1 Presentación de resultados.	37
4.2 Datos demográficos.	37
4.3 Clima Laboral	41
4.4 Comunicación Interna	64
4.5 Satisfacción Laboral	74
4.6 Motivación	82
Conclusiones.	86
Recomendaciones.	88
Referencias bibliográficas	89
Anexo	94

## Resumen

**Título:** Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Venta de Repuestos de una Empresa de refrigeración Comercial.

**Autor:** Carlos Estuardo Gomar Carranza.

**Universidad:** San Carlos de Guatemala.

### Unidad

**Académica:** Escuela de Ciencias de la Comunicación.

### Problema

**Investigado:** ¿Cómo está el clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de la empresa objeto de estudio?

**Instrumentos:** Fichas bibliográficas, libros, tesis y encuestas.

**Procedimiento:** Para el desarrollo de la parte teórica de este trabajo, se investigó en diferentes fuentes de información y se realizó una encuesta al personal del departamento de venta de repuestos de la empresa de refrigeración comercial objeto de estudio.

## **Resultados y**

### **Conclusiones:**

Mediante la encuesta se logró determinar que el 45% de los empleados que laboran en el departamento de venta de repuestos de la empresa objeto de estudio, indicó que algunas veces reciben la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de su trabajo. Por otra parte el 20% indica que pocas veces dan seguimiento a los objetivos del departamento. Mientras que el 35% de los empleados expresó que algunas veces son convocados a reuniones de trabajo.

Esto lleva a la conclusión que el clima organizacional en el departamento se ve afectado en varias ocasiones debido a que el personal no recibe una capacitación constante que le permita realizar de mejor manera el desempeño de su cargo y por ende no pueden realizar de una forma más efectiva las tareas asignadas

## **Introducción**

En la actualidad muchas empresas enfrentan conflictos de fuerza de trabajo y problemas internos, esto se debe a diversos factores, uno de ellos es la falta o poca comunicación empleada entre los trabajadores de la organización. Cabe mencionar que ellos son la base de la misma, por lo cual es necesario contar con una adecuada comunicación interna que mejore y mantenga un óptimo clima organizacional entre los colaboradores de la empresa.

Una de las preocupaciones más sobresalientes dentro de las empresas es conocer cuáles son los factores que generan los problemas de alta rotación de personal, ausencias de empleados, paros, rumores e insatisfacción en el trabajo, éstos son reflejados en la baja productividad.

La tesis presentada es un diagnóstico del clima organizacional realizado en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial, ubicada en el municipio de Mixco, Guatemala.

Antes de dar inicio a este diagnóstico, se citan y explican algunos conceptos y términos relacionados a las teorías organizacionales y definiciones vinculadas a la comunicación así como las funciones que ésta desempeña, para conocer la relación implícita con los estudios del clima organizacional. De igual manera se expone de una forma breve la historia y trayectoria de la empresa, también se explica las funciones y la forma en la que opera el departamento de venta de repuestos de la empresa de refrigeración comercial que es el objeto de estudio.

El objetivo principal del presente trabajo es mostrar un análisis del clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial, en el que a través de cuatro variables, Clima Laboral, Comunicación Interna, Satisfacción Laboral y Motivación, se logra diagnosticar como se encuentra el clima organización en el departamento objeto de estudio.

En el Capítulo 1 se expone los antecedentes, la justificación del tema, el planteamiento del problema, los alcances y límites.

En el siguiente Capítulo se muestra la comunicación, el proceso de comunicación. Se profundiza sobre la comunicación interna, sus objetivos, funciones y tipos. De igual manera se hace expone sobre el clima y comportamiento organizacional, las principales teorías que la componen y las teorías del liderazgo. También se presenta información de la empresa y del departamento de venta de repuestos de refrigeración comercial.

En el Capítulo 3 se presenta el método y tipo de investigación, la técnica e instrumentos, al igual que la población, muestra y el procedimiento.

El Capítulo 4 se expone los resultados de la investigación. Y por último se ofrece las conclusiones y recomendaciones de ésta investigación.

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 Título del tema.**

Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial.

### **1.2 Antecedentes.**

Existen antecedentes de tesis en la Escuela de ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, relacionadas con el clima organizacional, que es parte de la temática de esta tesis, no así del objeto de estudio que está concretizado en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial.

### **1.3 Justificación del tema.**

El suscrito es parte de la empresa que va ser objeto de investigación y se decidió realizar esta tesis acerca del clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial. Debido a que nos encontramos dentro de dicho departamento y vemos la necesidad que existe de mejorar el clima organizacional dentro del área y a la vez poder determinar las causas y motivos por los cuales el clima dentro del departamento no es bueno, y así también identificar las debilidades que se tienen en el proceso de comunicación interna que actualmente se emplea.

Al tener un análisis más profundo sobre el clima organizacional dentro del departamento, se presentan sugerencias de mejoras y señalar los puntos débiles de la comunicación empleada. De esa manera lograr que las actividades que desempeñamos las personas que laboran en dicha área sean más productivas y sencillas.

#### **1.4 Planteamiento del problema.**

Actualmente el negocio de la industria de refrigeración comercial, se ha incrementado considerablemente en el país, por consiguiente la demanda de las partes y repuestos para este tipo de equipos de refrigeración comercial es muy alta y se necesita contar con personal capacitado, que comparta los mismos objetivos de la empresa. Si dicha empresa no cuenta con una información bien establecida y clara, que sea capaz de transmitir los valores, las políticas, los procedimientos etc., no podrá lograr el cumplimiento de las metas y por ende no logrará la satisfacción del cliente que demanda los repuestos y partes para la reparación de los equipos de refrigeración comercial.

Hoy en día el tener un buen clima organizacional es necesario en toda empresa para obtener resultados satisfactorios. En este caso específico es de vital importancia para el departamento de venta de repuestos de refrigeración comercial, debido a que en dicho departamento se tiene un contacto directo con el cliente, quien demanda que se le trasmita y comunique la información respecto a lo que él está adquiriendo. Por ello se debe de haber dentro del departamento un clima organizacional adecuado, para que a su vez la comunicación interna sea bien empleada dentro de los colaboradores (empleados) y logren comunicarse entre sí de una forma efectiva.

Por lo anteriormente expuesto, este trabajo de investigación respondió a la pregunta, ¿Cómo está el clima organizacional en el departamento de venta de repuestos de la empresa objeto de estudio?

## 1.5 Alcances y límites.

- **Objeto de estudio:** Investigación actual sobre el clima organizacional en el área de venta de repuestos una empresa de refrigeración comercial.
- **Ámbito geográfico:** La investigación abarcó el área de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial, ubicada en el municipio de Mixco, Guatemala.
- **Ámbito Institucional:** Empresa en el área industrial, dedicada a la fabricación y comercialización de equipos de refrigeración comercial.
- **Ámbito poblacional:** Los veinte empleados que laboran en el área de venta de repuestos para equipos de refrigeración comercial.
- **Ámbito temporal:** El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril y junio de 2014.
- **Límites:** No poder utilizar el nombre de la empresa objeto de estudio.

## CAPÍTULO 2

### Marco teórico.

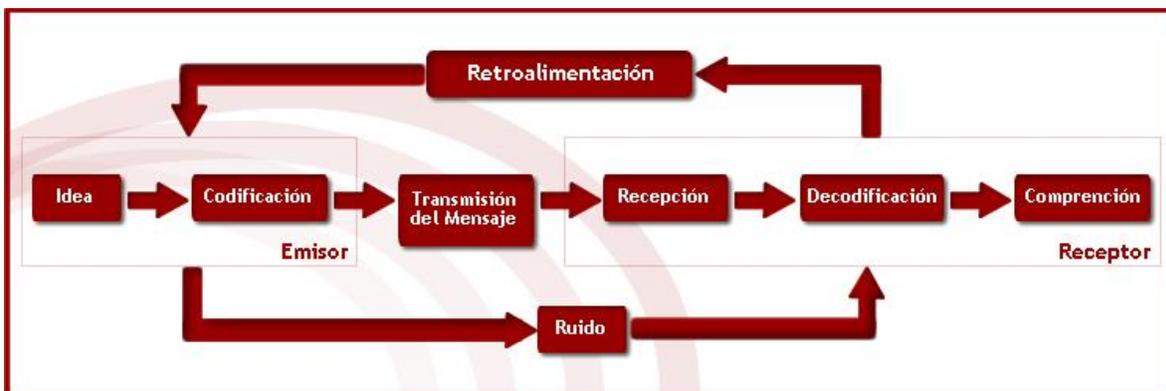
A continuación se detalla información que apoyará los conceptos y definiciones que se utilizarán y se relacionan con la presente investigación. Antes de describir lo que es el clima laboral, es necesario conceptualizar que es comunicación y sus elementos.

#### 2.1 Comunicación.

“La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (Chiavenato, 2006: p.110) Por su parte, Robbins y Coulter (2005) definen la comunicación como la transferencia y comprensión de significados.

#### 2.2 Elementos del Proceso de comunicación.

Como lo expresa (Martínez de Velasco y Nosnik, 1988) los elementos que componen el proceso de comunicación y que en su totalidad se ven ilustrados en el modelo de Berlo, se definen y componen de la siguiente manera:



Fuente obtenida en [www.itson.mx](http://www.itson.mx)

### **2.2.1 Emisor o Comunicador**

Es la entidad o persona que emite o envía un mensaje, del cual depende en gran medida que estos sean debida y correctamente codificados, para quien o quienes lo reciban puedan descodificarlo y obtener la información que lleva consigo. Para (Interiano, 2001: p.9) el comunicador o emisor “es quien emite o envía un mensaje”

### **2.2.2 Mensaje**

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento, que el comunicador desea transmitir.

Como lo expresa (Interiano, 2001: p.11) “El mensaje es la información que deseamos transmitir; el conjunto de ideas, pensamientos, sentimientos que el emisor o comunicador envía al receptor.

### **2.2.3 Canal**

Es la vía por la cual viaja el mensaje del emisor al receptor, este comprende todos los medios de comunicación existentes. Dependiendo de las necesidades y Circunstancias se determina el medio factible a utilizar.

Para (Interiano, 2001: p.13) “canal es el medio a través del cual se transmiten los mensajes”

### **2.2.4 Receptor**

Es la persona o personas a quien va dirigido el mensaje y lo reciben. El receptor al recibir el mensaje, lo descodifica, lo asimila o interpreta y envía una respuesta.

Como lo expresa (Interiano, 2001: p.10) “es quien recibe el mensaje enviado por el comunicador”

### **2.2.5 Descodificación.**

Esta fase consiste en que al momento de recibir el mensaje, el receptor encuentre un significado y lo interprete. Siempre que se envíe un mensaje es necesario conocer quién o quiénes son nuestros receptores. El cómo reciba el receptor el mensaje, tendrá que ver con las habilidades del emisor para transmitirlo, así como las habilidades del receptor para descodificarlo e interpretarlo.

### **2.2.6 Retroalimentación o Feedback**

Para Martínez de Velasco (1988) es un elemento de suma importancia, debido a que el emisor recibe una respuesta por parte del receptor y se comprueba si el receptor recibió el mensaje correctamente.

En pocas palabras, es la respuesta que recibe el emisor por parte del receptor. En esta fase se comprueba si el receptor recibió y descodificó correctamente el mensaje.

### **2.2.7 Ruido.**

Como lo expresa (Interiano, 2001: p.25) “llamamos ruidos a todas las barreras o interferencias que impiden un libre flujo de mensajes entre un comunicador y un perceptor”

Por su parte (Thomas, 2002) define a los ruidos o barreras como, todas aquellas interferencias que pueden delimitar la decodificación del mensaje. Estas interferencias perjudican la comunicación y pueden darle un significado errado.

Los ruidos, barreras o interferencias, son las perturbaciones que sufre la señal durante el proceso comunicativo.

Después explicar el concepto de comunicación, se describirá y se conceptualizará la comunicación interna, que es de suma importancia para esta investigación.

### **2.3 Comunicación Organizacional.**

Para (Rebeil y Sandoval, 2000: p.15) “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social y cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa”

Por otra parte (Goldhaber, 1984) indica que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que conllevan cuatro conceptos clave: Mensajes, independencia, red y relaciones.

Para (Katz y Kahn, 1966) citado por (Fernández, 2002, P.24) “las funciones de la comunicación organizacional se pueden analizar en dos diferentes niveles:

- En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
  
- En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examina dentro de un contexto diádico (relación supervisor-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales de trabajo y procedimientos organizacionales.

## **2.4 Comunicación interna.**

La comunicación interna es “un conjunto de actividades efectuada por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales” Martín (1995: p.23)

Al respecto (Capriotti, 2009: p.39) comenta que “la comunicación interna es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”

Por otra parte (Brandolini y González Frígoli, 2009: p.28) con una mirada crítica definen la comunicación interna como, “una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje”

### **2.4.1 Objetivos de la Comunicación Interna.**

Para (Capriotti, 1998) Citado en un artículo publicado en reporte C&D Capacitación y Desarrollo (Argentina) No.13, diciembre p.5 y 7. Señala la comunicación interna reacciona a los siguientes objetivos:

- A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un

funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

- A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. También se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Los objetivos mencionados anteriormente están expresados con un enfoque global y no serán los únicos en manifestar un nivel de comunicación interna. También servirán de guía y referencia a otros objetivos específicos o particulares, logrando así establecer las funciones, características de la organización y la situación en que ésta se encuentre.

#### **2.4.2 Funciones de la Comunicación Interna.**

Leila Zapata (2011, <http://talentosreunidos.com>) indica que la comunicación interna posee siete funciones claves las cuales se mencionan a continuación:

##### **#1 Cuidar y Medir el Clima laboral.**

Evaluar la gestión empresarial preguntando a los colaboradores sobre aspectos claves: estilo de liderazgo, formación, compañerismo, información, etc... La mejor manera de recopilar información sobre estas cuestiones es a través de una encuesta anónima.

- Medir anualmente la percepción y satisfacción de los talentos de la empresa estableciendo tablas comparativas, de fortalezas, debilidades y avances.
- Utilizar la información recogida en el estudio de clima para determinar la problemática y definir los objetivos del plan de comunicación.

- Fomentar y organizar actividades para mejorar el buen clima de trabajo, como por ejemplo: eventos sociales.
- Organización de los eventos sociales y festejos importantes: aniversario de la empresa, comidas, cena de navidad, otros.
- Asistencia a todos los actos y eventos sociales internos celebrados dentro de la empresa.

## **#2 Gestión de la información**

Detectar oportunidades y necesidades informativas.

- Selección y archivo de toda información útil y de interés sobre la actividad de la empresa -proyectos y resultados-, sobre el entorno del negocio destinado al colaborador.
- Documentación mediante fuentes seleccionadas y especializadas: nacionales, extranjeras y locales, sobre temas de interés o que afecten al sector empresarial.
- Gestión y selección de la información para la gestión del cambio.
- Tratamiento de la información según el medio y audiencias, compartiendo y difundiendo contenido útil, interesante, de gran valor.
- Preparación diaria de un reporte de noticias aparecidas en diferentes medios: prensa diaria y revistas especializada. Elaboración de dossiers informativos a través de una newsletter digital y/o intranet.
- Elaborar un expediente de información.
- Cuidar la eficacia de todos los canales oficiales de comunicación en el proceso de comunicación: mensajes, contenido, feedback.
- Difusión de la cultura corporativa y del proyecto empresarial poniendo énfasis en la misión y visión del negocio.

### **#3 Gestión de Crisis**

Conformar el gabinete de crisis. Creación de un manual y un plan de crisis a fin de estar preparados ante sucesos imprevistos.

### **#4 Gestión de la Comunicación en línea y fuera de línea - on y offline**

Diseñar políticas, manuales y estrategias de comunicación.

- Diseño y propuestas de políticas y procedimientos de comunicación.
- Diseño de estrategias de acción y prevención.
- Diseño de manuales de identidad corporativa.
- Diseño de manuales de estilo y protocolo de diferentes canales offline.
- Diseño del manual y un protocolo de uso de canales online y redes sociales.
- Proponer, diseñar y evaluar todos los planes de comunicación que se implanten
- Diseñar, gestionar, seguir y evaluar el Plan estratégico de Comunicación Interna de la empresa.
- Proponer planes y campañas internas de comunicación online.
- Fomentar las “conversaciones” para consolidar una cultura de comunicación ágil, transparente, con feedback, lo que permitirá implantar una forma de comunicación interactiva, utilizando las nuevas tecnologías.
- Crear y consolidar comunidades de seguidores internos participativos, ofreciéndoles información rápida, contenido de calidad y respuestas inmediatas.
- Asesorar y colaborar acerca de los perfiles sociales corporativos.
- Trabajar en coordinación con el diseñador a fin de que las imágenes digitales sean atractivas, interactivas y comuniquen.
- Diseñar canales online colaborativos y adaptar los mensajes a nuestra audiencia: intranet foros, blog, wikis, newsletter diaria, etc.

## **#5 Gestión del talento**

Apoyo en ideas, propuestas relacionadas con planes de formación ligados a la comunicación

- Propuestas para programas de formación con diferentes propósitos. Por ejemplo: formar a los trabajadores en temas de protocolo y uso de redes sociales, entrenar al personal en situaciones de crisis, preparar al personal para un cambio, formar a líderes en habilidades de comunicación, etc...
- Gestión del conocimiento y trabajo en equipo.
- Organizar sesiones informativas, reuniones en cascada aprovechando los recursos que nos ofrecen las nuevas tecnologías.
- Fomentar la transferencia de conocimiento importante y útil para las necesidades actuales del negocio.
- Generar temas de conversación en los canales online que fomenten nuevas ideas y la participación de los colaboradores.

## **# 6 Gestión de auditoría**

Evaluación y mejoras.

- Evaluar la mejora del impacto de los mensajes y canales.
- Realizar propuestas para optimizar los canales de comunicación implantados.
- Seguimiento del impacto de los canales oficiales.
- Realizar auditorías de información y comunicación.
- Asesoramiento para mejorar la eficacia de la implantación del social media.
- Seguimiento del contenido generado por líderes y otros colaboradores claves en las redes sociales destacando las mejores contribuciones.
- Seguimiento del cumplimiento de protocolos de comunicación digital (reglas de juego) en las redes sociales por parte de los empleados.
- Seguimiento de contenidos en material impreso y en soportes digitales: página web, blogs, facebook, twitter.

- Seguimiento de la calidad y gestión de la Intranet : boletines de noticias, vídeos, correos electrónicos de voz, foros...etc.
- Garantizar el uso eficaz y la inversión en otros canales de comunicación internos: revista interna semestral impresa, reuniones semestrales, etc.

## **#7 Otras gestiones importantes**

Apoyo en fomentar una cultura de Innovación y creatividad.

- Fomentar la creatividad y la mejora de procesos a través del buzón de sugerencia o cualquier otro medio de comunicación, para optimizar el producto o servicio que ofrece la empresa.
- Fomentar la creación de equipos de alto rendimiento: investigación, calidad, creatividad, innovación, solución de problemas, otros temas.

### **2.5 Tipos de comunicación Interna.**

Existen muchas formas y maneras en que la comunicación interviene en las empresas. En la comunicación interna hay diferentes tipos de comunicación.

Según Goldhaber, (1984) asegura que el flujo informativo de acuerdo con la estructura de la comunicación interna dentro de la organización se puede dar de tres formas, las cuales son: Ascendente, Descendente, Horizontal o Lineal

Por su parte Palací Descals, (2003) detalla los tipos de comunicación interna, entre estas están: La descendente, ascendente y horizontal.

Las mencionadas anteriormente contribuirán para determinar con qué tipo de comunicación cuenta el departamento de repuestos de la empresa de refrigeración comercial, la cual está siendo objeto de estudio. De igual manera servirá para saber cuál es la que mejor se acomoda de acuerdo a las necesidades del personal implicado.

### **2.5.1 Comunicación Descendente.**

Según indica (Palací 2003) la comunicación descendente es la que pasa de un nivel de una organización o grupo, a un nivel inferior. El ejemplo clásico de este caso es el de los gerentes comunicándose con sus subalternos. Regularmente los gerentes utilizan este tipo de mecanismo para proporcionar instrucciones de trabajo, asignar metas, informar las políticas y procesos, señalar problemas que requieren atención y brindar retroalimentación sobre el desempeño.

Para (Nosnik, 1988: p.23) “la comunicación descendente es la que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, teniendo como propósito a través de estos comunicados proporcionar las instrucciones suficientes y específicas en el trabajo: Quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”

A lo anterior (Martínez Velasco, 1988: p.27) define a la comunicación descendente como “el proceso que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores

Como lo asegura (Sherman, 1977) este tipo de comunicación es de suma importancia dentro de la organización en cuanto al efecto de las actitudes de los gerentes en la conducta de los subordinados. De igual manera indica que es responsabilidad del gerente o superior girar órdenes e instrucciones, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, asesorar en situaciones problemáticas, para que todo esto ayude al desarrollo de la organización.

Por otra parte (Flores de Gortari, 1998: p.25) indica que dentro de la comunicación descendente “los canales o medios elegidos para la transmisión de información pueden incluir periódicos, murales, boletines expedidos por la empresa, circulares, cursos de inducción o formación, teléfono, juntas, instrucciones personales”

La comunicación descendente no tiene que ser necesariamente de palabra ni generada personalmente; por ejemplo cuando la gerencia envía una notificación a los subalternos por medio de un memo o algún medio escrito, se está empleado la comunicación descendente. De igual manera se emplea cuando el jefe recuerda a

los miembros de su equipo por medio de un correo electrónico la fecha límite para la entrega de algún proyecto.

### **2.5.2 Comunicación Ascendente.**

Para (Goldhaber, 1984: p.41) “la comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales.

Según lo expresa (Palací 2003) la comunicación ascendente se dirige a un nivel superior dentro de la organización, su principal función es brindar retroalimentación a las jerarquías superiores, informarles respecto a los avances de proyectos y cumplimientos de objetivos y así poner en su conocimiento los problemas y conflictos de carácter operativo que puedan surgir.

A lo anterior (Martínez de Velasco y Nosnik, 1988: p.23) comentan que “la comunicación ascendente es la que va de los subordinados a los superiores” aseguran que el principal beneficio de este tipo de comunicación es que la administración conoce las opiniones de los subordinados.

Para (Hodgetts, 1986) la comunicación ascendente es una forma en la cual los superiores pueden estar en contacto y conocer las necesidades del empleado. Esto ayudará a que puedan tomar de una forma eficaz decisiones adecuadas para el trato con los subordinados.

En otras palabras podemos decir que la comunicación ascendente ayuda a mantener a los administradores al tanto de las opiniones de los empleados sobre su trabajo y la organización en general.

### **2.5.3 Comunicación Horizontal**

Según (Martínez de Velasco, 1988: p.56) “este tipo de comunicación se suele dar entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como motivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel”

A lo anterior (Flores de Gortari, 1998) manifiesta que la comunicación horizontal ayuda a fomentar el trabajo en equipo causando al empleado aumentar su nivel de motivación y confianza, por sentirse identificado con su equipo o grupo de trabajo.

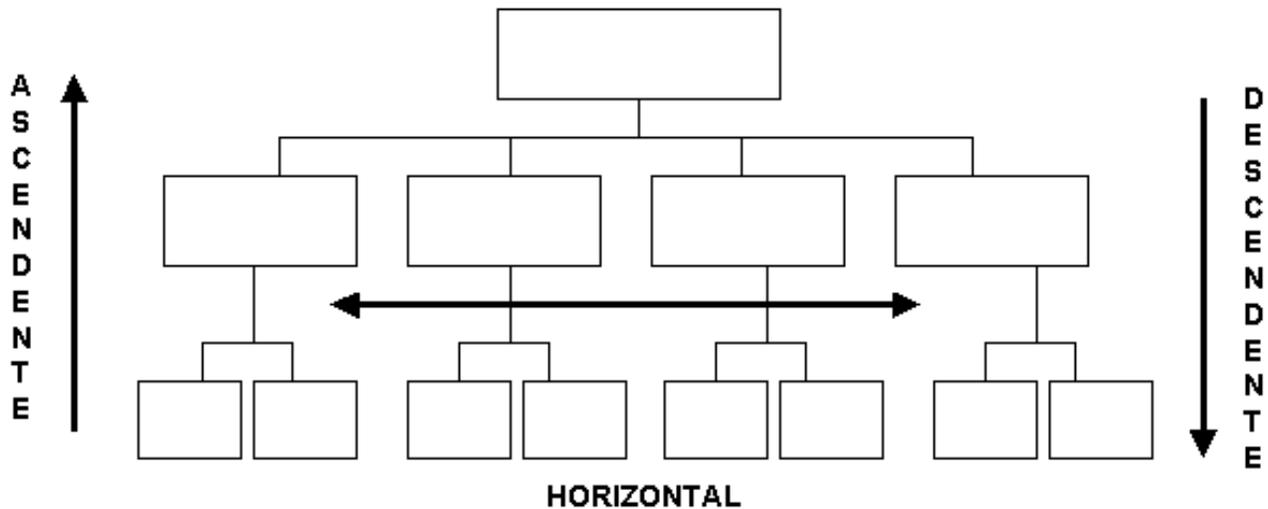
La comunicación horizontal puede ser una herramienta de mucha utilidad, cuando se necesita integración y coordinación de actividades, es decir trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.

Otra ventaja de la comunicación horizontal es que la información se dispersa rápidamente entre los miembros de un mismo departamento, permitiendo que las decisiones sean difundidas por toda la organización.

Dentro de este tipo de comunicación los canales que más se ocupan son: juntas departamentales, conferencias telefónicas, debates y tableros de información.

La comunicación horizontal muchas veces se tiende a confundir con la comunicación informal, pues no existe ninguna autoridad que la regule. Tanto el emisor como el receptor pertenecen al mismo nivel jerárquico.

A continuación del autor (Lucas, Marin 1997) se presenta un esquema que permite visualizar con claridad los tres distintos tipos de comunicación interna (Ascendente, Descendente y Horizontal) que se dan en una empresa.



Fuente: [www.cca.org.mx](http://www.cca.org.mx)

Después de abordar temas relacionados con la comunicación, se mencionarán temas del área de interés que tiene como propósito principal esta tesis, el cual es diagnosticar el clima organizacional que se tiene en el departamento de venta de repuestos de la empresa de refrigeración comercial objeto de estudio.

## **2.6 Clima Organizacional**

Es considerado como el medio ambiente físico y humano, donde se desarrolla el trabajo diario. Éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de toda empresa. El clima organizacional es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados.

Como lo asegura (Davis, 1981) el clima organizacional o también llamado clima laboral, “es el ambiente en donde los empleados se desarrollan y trabajan, ya sea en un área o departamento de la organización o bien en la organización entera. También es considerado como un sistema donde se manifiesta el estilo de vida de la empresa”.

Para (Schein, 1986, citado en Davis y Newstrom, 1991, p.70) el clima organizacional “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo”

Según lo expresa (Guizar, 2004) el clima de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron, aprenden después de su propia experiencia.

## 2.7 El comportamiento Organizacional

Como lo describe (Robbins, 1996, p.10) “es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”

A lo anterior (Harris, 1987, p.48) menciona que “el comportamiento consiste, esencialmente en las acciones de las personas como individuo”

Para (Harris, 1987) hay cuatro áreas importantes para determinar el comportamiento individual del trabajador, las cuales son:

- El individuo mismo. Esto se refiere a sus características, metas, cualidades, deseos y capacidades.
- El ambiente externo del trabajador. Esto incluye los factores externos del trabajo.
- Factores organizacionales. Esto incluye factores formales, estructurales y las influencias informales.
- Efectos del desarrollo tecnológico.

Para (Hammer, 1974, citado en Nash, 1988, p.31) existen nueve pasos necesarios para reforzar el comportamiento deseado de un trabajador. A continuación se detallan:

1. Elegir recompensas estables y de gran importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa totalmente de un comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias que ayuden al trabajador a aproximarse gradualmente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes a cada persona, según los distintos niveles de desempeño.

5. Informar a los empleados acerca del comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado sobre aquello que no está haciendo bien.
7. Abstenerse de sancionar un comportamiento en presencia de otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas e insuficientes. Debe de existir una concordancia exacta entre el comportamiento y las consecuencias.
9. Recordar que cuando el gerente de acuerdo con lo que se espera de él, también se produce un efecto de refuerzo.

## **2.8 Teorías del Clima organizacional.**

### **2.8.1 La Motivación.**

La motivación es un elemento que brinda auxilio a mejorar, modificar e incluso cambiar el comportamiento de un individuo y como consecuencia el comportamiento organizacional, de tal forma logra que los empleados se sientan satisfechos con los trabajos que realizan y se identifiquen con la organización para la cual laboran.

Para (Rodríguez, 1999, p.110) la motivación “es el proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecuencia de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y o expectativa y de cuya mayor o menor va depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”

A lo anterior (Harris, 1987) menciona que la motivación es recompensar al empleado por sus esfuerzos, logros y desempeño de tal manera que se cumplan sus metas personales al mismo tiempo que trabajar por cumplir las metas de la organización. De esta manera recibir por ambas partes, altos beneficios.

Por su parte (Vroom, 1964, citado en Rodríguez, 1999. p.109) comenta que “cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad”

### **2.8.2 Teoría de Jerarquía de Necesidades**

Es una teoría psicológica, propuesta por Abraham Maslow. Se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

De acuerdo a (Colvin y Rutland 2008) este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras necesidades que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades descritas por Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; que son las necesidades fisiológicas de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización).

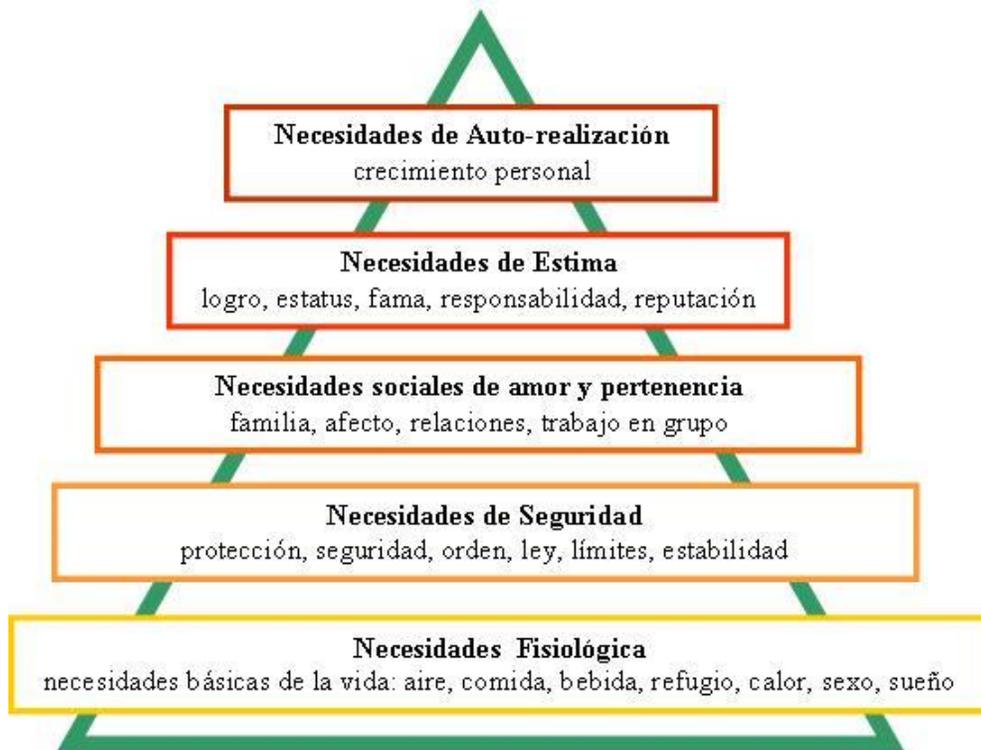
A continuación se detalla qué comprende cada una de las cinco categorías de necesidades:

- Necesidades fisiológicas: Son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo y de refugio.
- Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: Cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás. Al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad. Estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de

respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

A continuación se presenta la pirámide que nos muestra de una forma gráfica la jerarquía de las necesidades.



Fuente: [www.paradigmaseducativos.blogspot.com](http://www.paradigmaseducativos.blogspot.com)

### **2.8.3 Teoría X y Y**

Las teorías X y Y, son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad

Douglas McGregor autor de estas teorías, distinguió dos concepciones de administración, la tradicional a la que denominó teoría X, y la moderna a la que llamó teoría Y.

La teoría X señala que el hombre es flojo por naturaleza, y debe de ser estimulado mediante incentivos que lo motiven a actuar, pero solo en favor de la organización. Uno de los incentivos principales son los económicos.

Para (Davis y Newstrom, 1991, p.245-246) la teoría X “es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas, supone que la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratan de evitarlo si es posible. Se involucran en diversas restricciones del trabajo, tienen poca ambición y evitarán la responsabilidad si pueden”

La teoría Y es donde el hombre no es visto como un activo de la empresa con el cual producen, sino que es parte primordial y para él el trabajo es algo normal y le crea satisfacciones propias. De igual forma la administración se preocupa por mantener condiciones favorables para que las personas, por si mismas alcancen sus objetivos individuales.

A lo anterior (Davis y Newstrom, 1991, p.245-246) mencionan que la teoría Y “comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas, supone que los individuos no son naturalmente flojos. Cualquier apreciación que se tenga de que son así es el resultado de sus expectativas con las organizaciones, pero si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará como el juego o el descanso”

#### 2.8.4 Teoría Z

Es una teoría que se basa en el comportamiento de las empresas orientales, así lo trató William Ouchi, Profesor Norteamericano y autor del campo de dirección de empresas. Nació en Honolulu, Hawai, E.U.A. Obtuvo un MBA del colegio de Williams (1965), y su doctorado en filosofía en la Administración de empresas de la Universidad de Chicago. Fue miembro de la facultad de la escuela de dirección en la Universidad de California, Los Ángeles. Ouchi fue el creador de ésta teoría, en la cual se habla de la relación que existe y el buen manejo de los empleados. Ouchi enseña que la productividad es más un asunto de administración de personas que de tecnología, respaldada en filosofía y cultura organizacional adecuada. La mayor productividad no se consigue con trabajos más extensos y pesados, sino a través de la cooperación basada en la confianza.

En pocas palabras la teoría Z destaca el sentido de la responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

La teoría Z se basa, en los siguientes valores: confianza - intimidad – sutileza.

- Confianza: Se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.
  
- Intimidad: Abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación empleado-jefe debe ser total, abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional.

- Sutileza: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

## **2.9 Teorías del Liderazgo.**

Para explicar con una mayor claridad su función en las relaciones laborales (Robbins, 1999) divide las teorías de liderazgo en dos. Teoría de las características y teorías del comportamiento.

- Teorías de las características: Éstas se encargan de identificar a la persona sobresaliente para luego describirlo en término de sus características (carismático, entusiasta, valiente etc.) Busca las propiedades de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que diferenciarán a los líderes de los no líderes.
- Teorías del comportamiento: Estas están basadas en observar qué es lo que hacen los líderes. Proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

A pesar que existan teorías que muestren los tipos de liderazgo, éste dependerá en su totalidad de la personalidad y capacidad de cada uno de ellos para hacerse notar en los demás.

Después de abordar temas relacionados con el clima laboral y el comportamiento organizacional, se mencionarán conceptos que nos servirán de apoyo para comprender de una mejor forma el propósito de esta tesis.

## **2.10 Empresa**

### **2.10.1 Definición**

La empresa es una “entidad mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de los objetivos determinados. García y Casanueva, (2001:p.3)

A lo anterior Andrade, (2005, p.257) define que la empresa es “aquella identidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”

En otras palabras podemos decir que una empresa es la unidad económico-social en la que el capital de trabajo y la dirección se coordinan para realizar un conjunto de actividades utilizando una gran variedad de recursos financieros, materiales, humanos y lograr así determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo.

### **2.10.2 Tipo de sociedad mercantil de la empresa objeto de estudio.**

Según el Código de Comercio de Guatemala, la Sociedad Anónima, como es el caso de la empresa objeto de este estudio: “Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito”. (Código de Comercio de Guatemala, artículos 10 y 86.)

De acuerdo a su tamaño la empresa objeto de estudio está clasificada como gran empresa. Éstas son aquellas que tienen más de 250 trabajadores, generalmente tienen instalaciones propias, sus ventas son elevadas. Además, cuentan con posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.

## **2.11 La empresa de Refrigeración comercial objeto de estudio**

La empresa de Refrigeración comercial dio sus primeros pasos en 1967 cuando el fundador se asoció con unos inversionistas centroamericanos, con el propósito de aprovechar la instauración del Mercado Común Centroamericano y atender la incipiente pero prometedora demanda de Refrigeración Comercial en al área. (Tomado del archivo de la empresa )

En 1981 los problemas políticos obligan a que la empresa se traslade a Guatemala, en donde fundaron la nueva fábrica refrigeradores, Gracias a su liderazgo en el mercado y a la preferencia de las principales firmas de bebidas gaseosas, cervezas, jugos y refrescos naturales, lácteos, avícolas, emparadoras de embutidos, hielo, helados y otros productos alimenticios, se ha logrado impresionantes tasas de crecimiento.

La empresa cambió su nombre comercial en octubre de 2007, actualmente atiende a clientes en 34 países en todo el continente americano, el Caribe y África, siendo sus principales clientes las industrias cerveceras, embotelladoras de bebidas carbonatadas, industrias de bebidas no carbonatadas tales como las industrias de bebidas isotónicas y embotelladoras de agua purificada, industrias lácteas y fabricantes de helados.

Hoy en día se producen más de 120 modelos diferentes de equipos de refrigeración, con una variedad de más de 250 versiones de estos modelos para atender a los mercados y a los clientes anteriormente mencionados.

### **2.11.1 Misión**

Es una empresa que provee equipos de refrigeración comercial, confiables, duraderos y adaptados a los requerimientos del cliente; para la exhibición, almacenamiento y venta de productos fríos en el continente americano.

Utilizando tecnología de punta y materiales de calidad mundial. Capacitan a su recurso humano para desempeñarnos profesional y éticamente con permanente sentido de urgencia.

Brindar a los clientes entregas a tiempo, asistencia y capacitación técnica mediante un servicio personalizado. Siempre en busca de la satisfacción de los clientes, la rentabilidad de los accionistas y el bienestar de los colaboradores y de la comunidad.

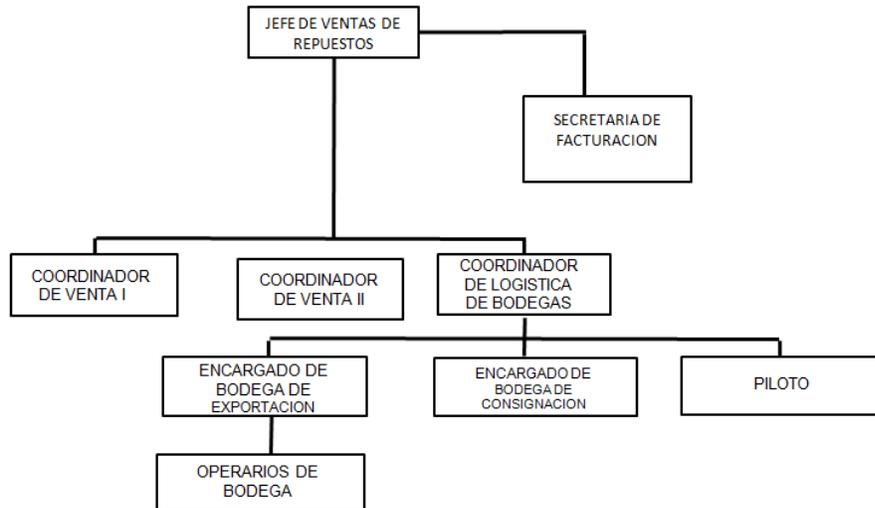
### **2.11.2 Visión**

Ser el mejor proveedor de equipos de refrigeración comercial adaptados a los requerimientos del cliente, para puntos de ventas al detalle de productos fríos en América Latina.

Lograremos esto por medio de innovación permanente, calidad, bajo consumo energético de nuestros productos, servicio personalizado, soporte técnico y Precio competitivo.

### 2.11.3 Organigrama del departamento de venta de repuestos de la empresa se refrigeración comercial, objeto de estudio.

Organigrama del departamento de Venta de Repuestos, de una empresa de Refrigeración Comercial, objeto de estudio.



Fuente: Archivo de la empresa Objeto de estudio.

### 2.11.4 Departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial.

#### 2.11.5 Estructura interna

El departamento de venta de repuestos de refrigeración comercial de la empresa objeto de estudio, está compuesto por veinte personas y distribuidos en los siguientes cargos.

*Jefes de venta de repuestos:* Está constituido por dos personas quienes son las encargadas de dar las directrices al departamento, estar al pendiente de las ventas que se realizan a los distintos clientes, y mantener un contacto directo con la cartera de clientes para atender sus solicitudes.

*Secretarias de Facturación:* Está constituido por tres personas que se encargan de realizar las facturaciones de todas las compras que realizan los clientes, al igual de llevar el control de la documentación interna del departamento tales como, notas de créditos, líneas de crédito, archivar documentos que se utilizan para las ventas. De igual manera atienden llamadas para las jefaturas del departamento y llevan un control sobre las cuentas por cobrar a los clientes.

*Coordinadores de Venta:* Este puesto está constituido por cuatro personas, que tienen entre sus tareas llevar a cabo el proceso de la venta, desde recibir la orden de compra por parte de los jefes del departamento o bien del cliente directo, hasta que el pedido llegue a las bodegas del cliente. De igual manera deben de llevar una cartera con los distintos clientes que cada uno tiene designado y brindarles una retroalimentación de sus pedidos y de los despachos realizados. Otra de las funciones es el asesoramiento personalizado al igual que proporcionar toda la información que el cliente requiera para realizar la compra o bien solventar sus dudas respecto a los productos que adquiere o está por adquirir.

*Coordinadores de Logística de bodegas:* El puesto está constituido por una persona, quien tienen a su cargo coordinar el abastecimiento del material (repuestos) para las distintas bodegas de la empresa (bodega de exportación y bodega de consignación local). Es el encargado de mantener un amplio stock de los distintos materiales según la demanda de los pedidos realizados por los clientes. De igual manera son los que velan por que el traslado de los materiales se realice de una manera eficiente y a tiempo para cada una de las respectivas bodegas.

*Encargado de bodega de exportación:* El puesto está constituido por una persona. Tiene como tarea recibir en una bodega el material (pedidos de repuestos) de las distintas órdenes de compra que los coordinadores de ventas han solicitado para cada uno de los clientes. Él encargado la bodega tiene personal a su cargo y a los cuales girará instrucciones para que empaquen cada pedido recibido y estos sean identificados y separados para su posterior despacho.

*Encargado de bodega de Consignación:* Éste puesto está constituido por una y al igual que el encargado de bodega de exportación, tiene como tarea recibir en una bodega el material (pedidos de repuestos) de las distintas órdenes de compra que los coordinadores de ventas han solicitado, La diferencia es que los repuestos ingresan a esta bodega únicamente para despacharse localmente y no para exportación. La persona que desempeña este puesto no tiene personal a su cargo, puesto que el material que ingresa para luego ser despachado no requiere de empaque.

*Piloto:* El puesto está constituido por una persona y tiene a su cargo trasladar el material (repuestos) de los distintas bodegas anteriormente mencionadas, al igual que se encarga de realizar entregas directas a los clientes locales dentro del perímetro de la ciudad capital.

*Operarios de bodega:* El puesto está constituido por siete personas y estas tienen a su cargo recibir, contar, empaclar y cargar todos los pedidos de los clientes que se exportarán. Las personas que desempeñan este puesto, son regidas bajo las direcciones del encargado de bodega de exportación.

#### **2.11.6 Función del departamento de venta de repuesto de la empresa de refrigeración comercial, objeto de estudio.**

Es el encargado de planear, ejecutar y controlar las actividades que se dan entre el cliente y la empresa durante el proceso de venta de algún repuesto que se utilizará para la reparación de algún equipo de refrigeración vendido con anterioridad al cliente. Este debe desarrollar y utilizar estrategias, para así poder apoyar los objetivos de la empresa.

La venta de los repuestos para la diversidad de modelos de equipos de refrigeración comercial que clientes adquieren, se da por correo electrónico o bien una venta personal con el cliente final.

Las mayorías de ventas que el departamento realiza es hacia otros países, es decir que los repuestos se exportan hasta el cliente final.

El departamento es el encargado de darle seguimiento a la orden del cliente, desde el momento que ingresa el pedido (orden de compra) hasta el momento que el cliente recibe la mercadería en su bodega o bien en el lugar acordado.

## CAPITULO 3

### Marco Metodológico

#### 3.1 Método y tipo de investigación.

Método **Funcionalista**, ya que a través de este estudio se describió cómo funciona el clima organizacional en el departamento de repuestos de una empresa de refrigeración comercial, objeto de estudio.

El tipo de investigación es **de campo**, porque la forma en la que se recolectaron los datos fue de forma directa con la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza”.

**Cuantitativa:** porque se realizó una medición de opiniones a los trabajadores del departamento de venta de repuestos de la empresa de refrigeración comercial, cuyos resultados serán utilizados para saber el estado actual de la comunicación interna que se da en dicho departamento.

#### 3.2 Objetivo general.

Describir el Clima Organizacional en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial.

### **3.2.1 Objetivos específicos.**

1. Estudiar la situación de la comunicación interna del departamento de venta de repuestos de refrigeración comercial.
2. Detallar el clima organizacional que hay en el departamento de venta de repuestos de refrigeración comercial.
3. Establecer el grado de motivación de los empleados en el departamento de venta de repuestos de refrigeración comercial.

### **3.3 Técnica.**

Para efecto de esta investigación se utilizó la recopilación bibliográfica documental y la encuesta.

### **3.4 Instrumentos.**

Fichas bibliográficas y de resumen. Cuestionario de 45 preguntas. Las cuales se dividieron en: 23 preguntas sobre Clima Laboral, 10 preguntas sobre Comunicación Interna, 08 preguntas sobre Satisfacción Laboral y 04 preguntas sobre Motivación.

### **3.5 Población**

Se definió como población a la totalidad del personal (20 personas) que laboran y conforman el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial.

### **3.6 Muestra.**

Por ser un grupo reducido se tomó el total de la población (20 personas) para aplicar la encuesta. Así se obtuvieron los resultados apegados totalmente a la realidad.

### **3.7 Procedimiento.**

Se recopiló información bibliográfica documental y por internet relacionada con el tema.

Se reunió información por medio de la observación.

Para la elaboración del instrumento se redactaron 45 preguntas que conformaron el cuestionario, el cuestionario fue elaborado con preguntas de respuesta de opciones múltiples, cerradas y abiertas (las preguntas fueron previamente seleccionadas con el fin de recopilar la información requerida)

Una vez elaborado el cuestionario se procedió a efectuar el trabajo de campo. El autor encuestó a cada uno de los empleados que conforman el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial objeto de estudio.

Posteriormente se procedió a la tabulación, análisis cuantitativos y estadísticos de los resultados obtenidos.

## **CAPITULO 4**

### **Análisis y descripción de resultados.**

#### **4.1 Presentación de resultados**

Los resultados obtenidos del cuestionario realizado por medio de preguntas a los empleados del área de la empresa objeto de estudio.

#### **4.2 Datos demográficos**

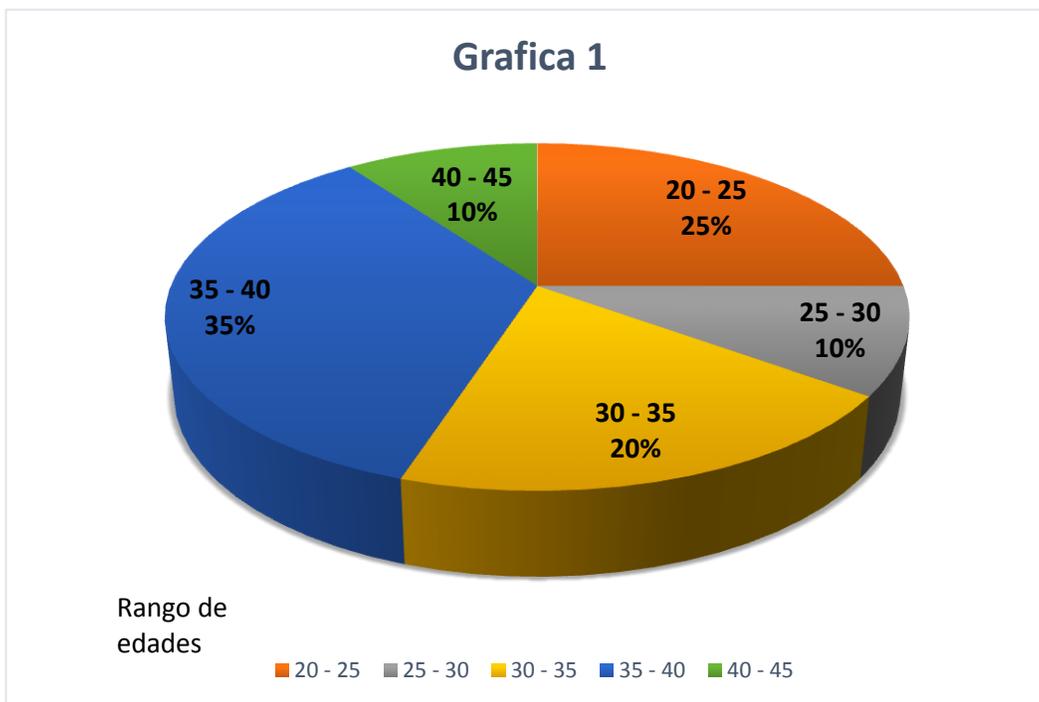
De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores del departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración comercial, se dividen de la siguiente manera:

- Edad.
- Género.
- Nivel de estudio.

## Edad.

Cuadro 1.

Edad (años)	Número de Personas	Porcentaje
20 - 25	5	25%
25 - 30	2	10%
30 - 35	4	20%
35 - 40	7	35%
40 - 45	2	10%
Total.	20	100%



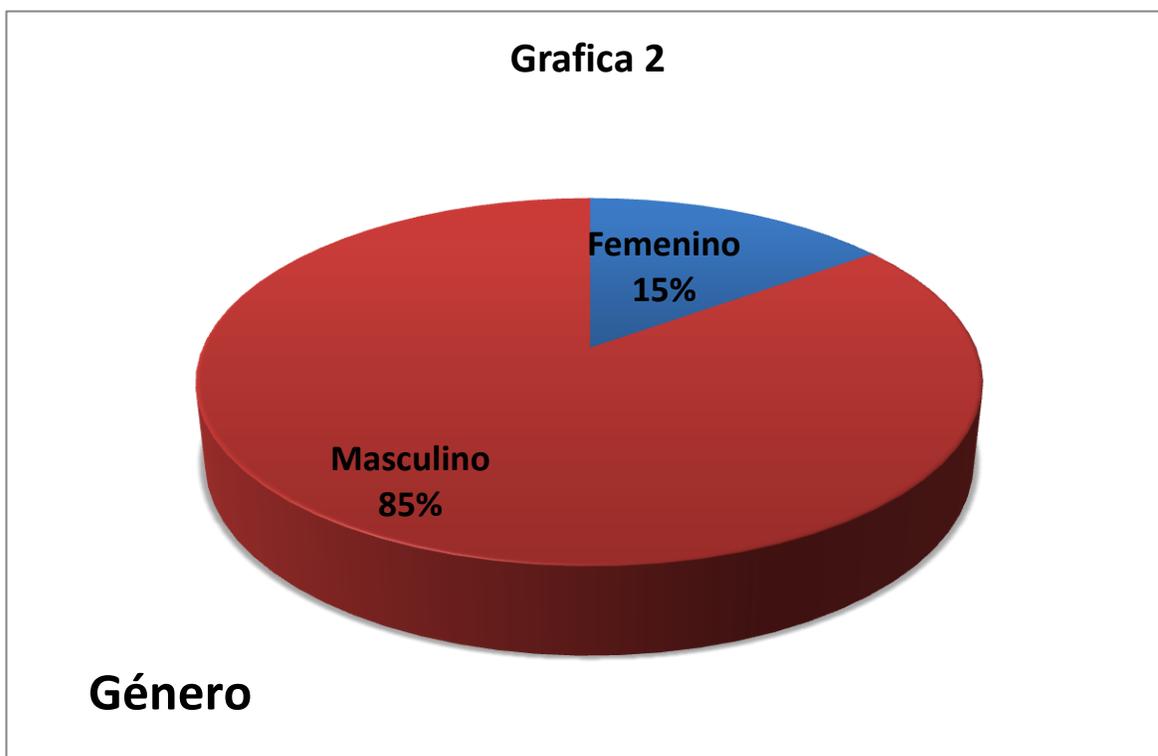
Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

En la empresa objeto de estudio, el 35% de la población del área que se encuestó, se encuentra entre las edades de 35 a 40 años, esto demuestra que el personal es maduro, lo que permite contar con fuerza de iniciativa y mucha responsabilidad en sus tareas asignadas.

## Género.

Cuadro 2.

Género	Número de personas	Porcentaje
Femenino	3	15%
Masculino	17	85%



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

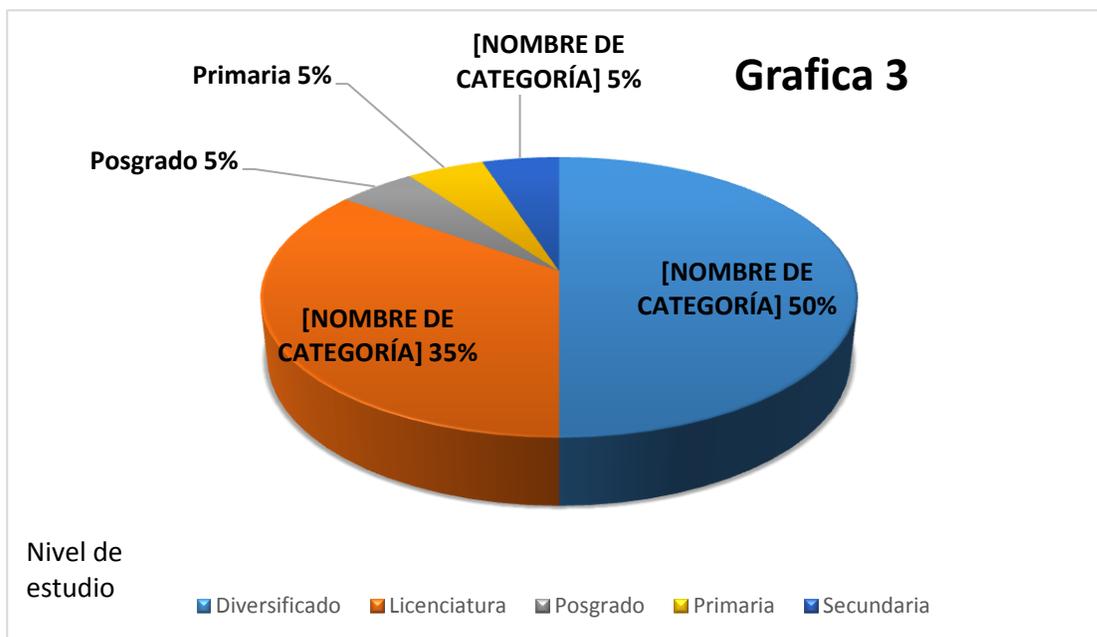
En su mayoría el personal que labora pertenece al género masculino, ya que representa el 85% del total de la población encuestada, mientras que solo el 15% está representado por el género femenino.

Esto muestra que el género masculino es quien influirá más en los resultados obtenidos de las distintas preguntas que se realizaron para llevar a cabo la investigación.

## Nivel de estudio.

Cuadro 3

Nivel de estudio	Número de personas	Porcentaje
Diversificado	10	50%
Licenciatura	7	35%
Posgrado	1	5%
Primaria	1	5%
Secundaria	1	5%



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El nivel de estudios con el que cuenta el departamento de la empresa objeto de estudio, indica que el 50% posee estudios a nivel de diversificado con títulos de perito en administración, bachiller en computación, bachiller en ciencias y letras y secretariado bilingüe, seguido de esto el 35% de la población posee estudios universitarios con títulos de Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería civil, ingeniería electrónica, mercadotecnia.

Esto muestra que la mayoría personal cuenta con un nivel de estudio adecuado para desempeñar las tareas del departamento.

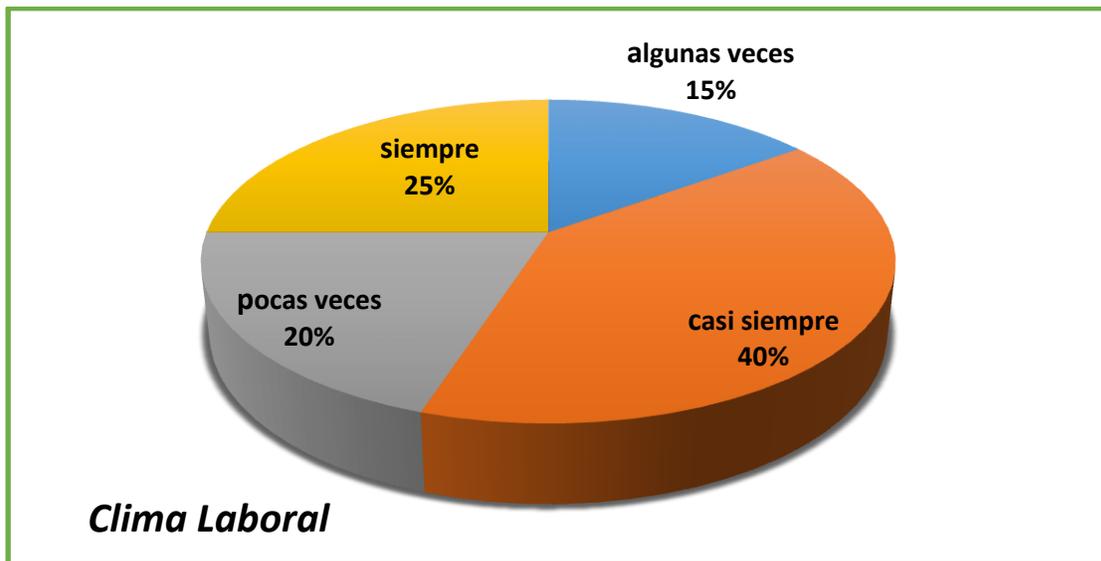
### 4.3 Clima Laboral

¿Conoce bien las metas del departamento?

Cuadro 4

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	3	15%
casi siempre	8	40%
pocas veces	4	20%
siempre	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Grafica 4



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

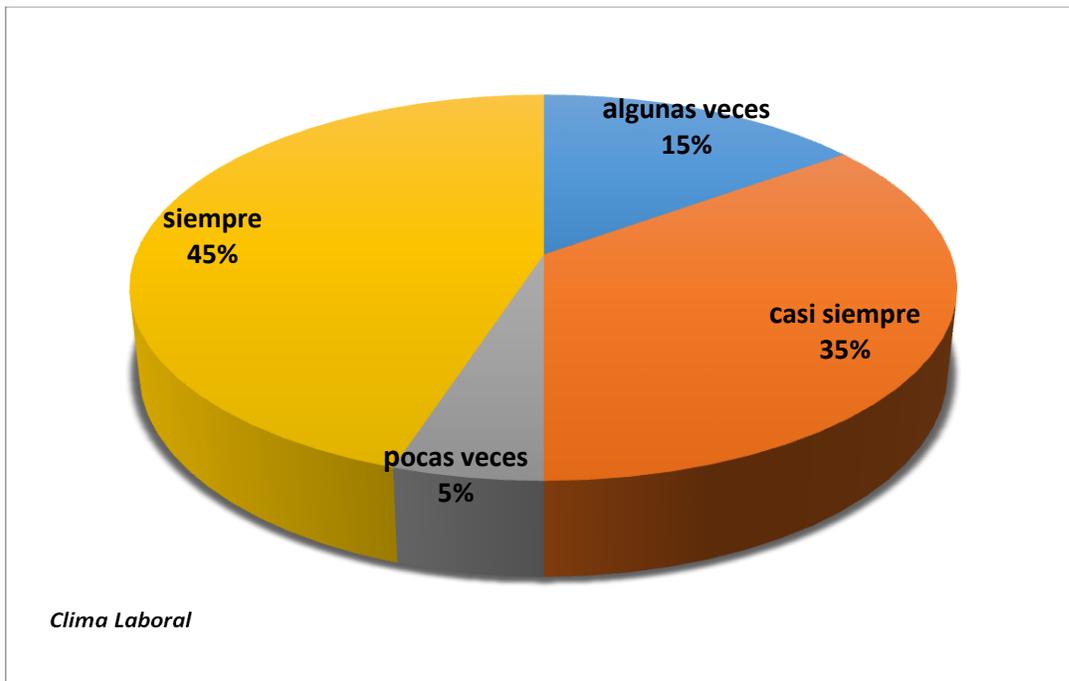
El 40% del personal **casi siempre** conoce bien las metas del departamento objeto de estudio, mientras que el 25% de este departamento **siempre** conoce las metas, esto muestra que la mayoría del personal tiene una visión clara sobre las metas a alcanzar en el departamento.

¿Existe integración y cooperación entre los miembros?

Cuadro 5

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	3	15%
casi siempre	7	35%
pocas veces	1	5%
siempre	9	45%
<b>Total</b>	20	100%

Grafica 5



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

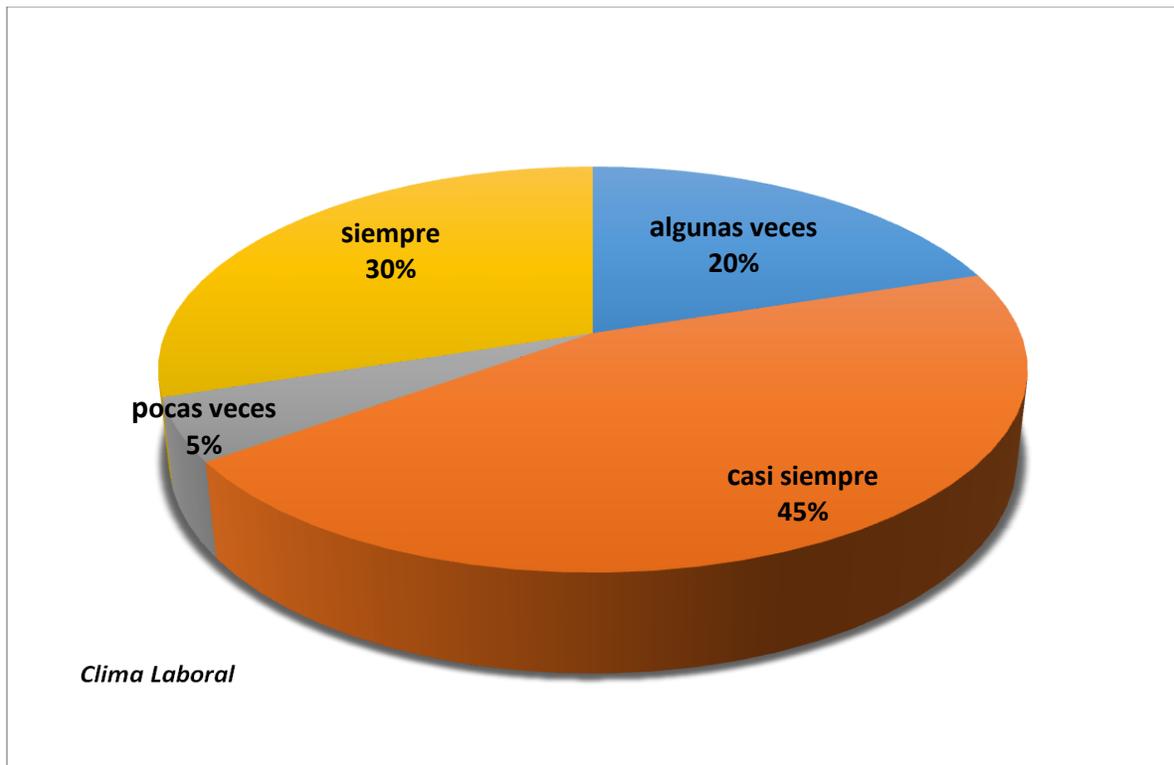
El 45% del personal del personal indicó que **siempre** hay integración y cooperación entre los miembros del departamento, esto muestra que en el departamento la mayoría se integra y coopera con los demás compañeros para llevar a cabo las tareas y metas.

¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?

Cuadro 6

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	4	20%
casi siempre	9	45%
pocas veces	1	5%
siempre	6	30%
<b>Total</b>	20	100%

Grafica 6



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

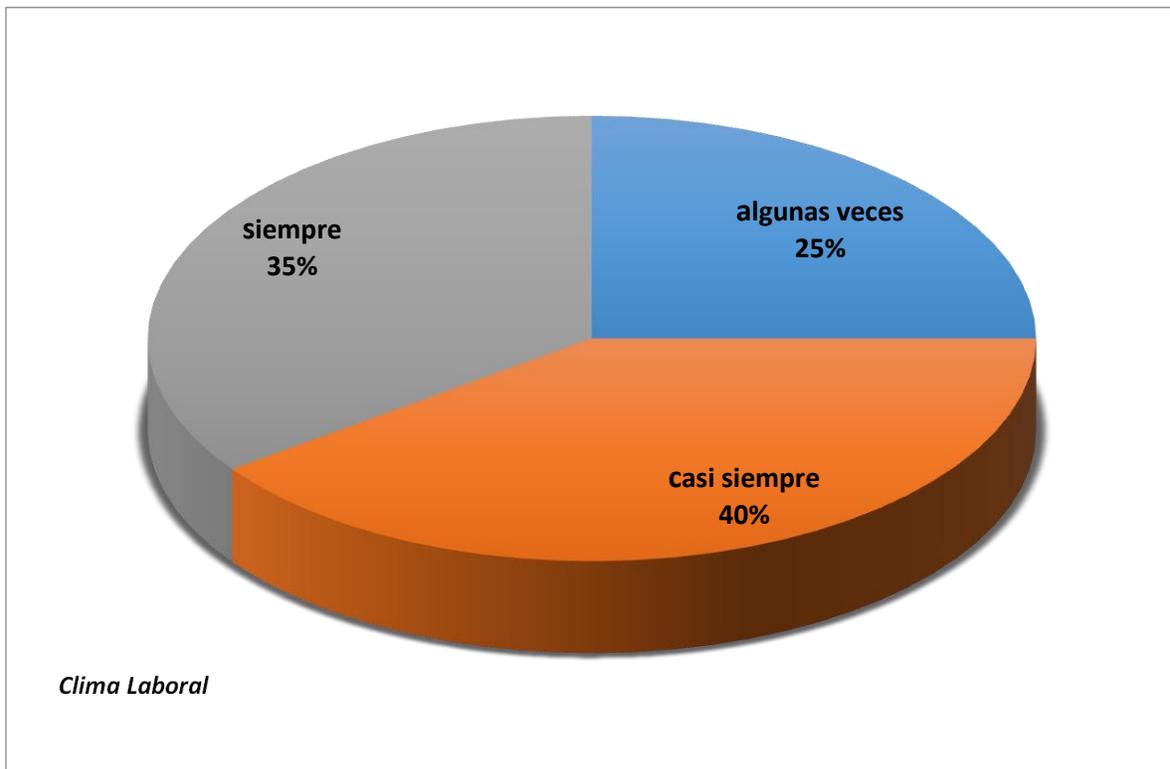
El 45% del personal indicó que **casi siempre** el jefe inmediato promueve actitudes positivas, mientras que el 30% mencionó que **siempre** promueve actitudes positivas. Esto muestra que en el departamento la mayoría de jefes inmediatos promueve las actitudes positivas para los subordinados.

¿Su jefe fortalece la confianza entre el equipo?

Cuadro 7

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	5	25%
casi siempre	8	40%
siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafica 7



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

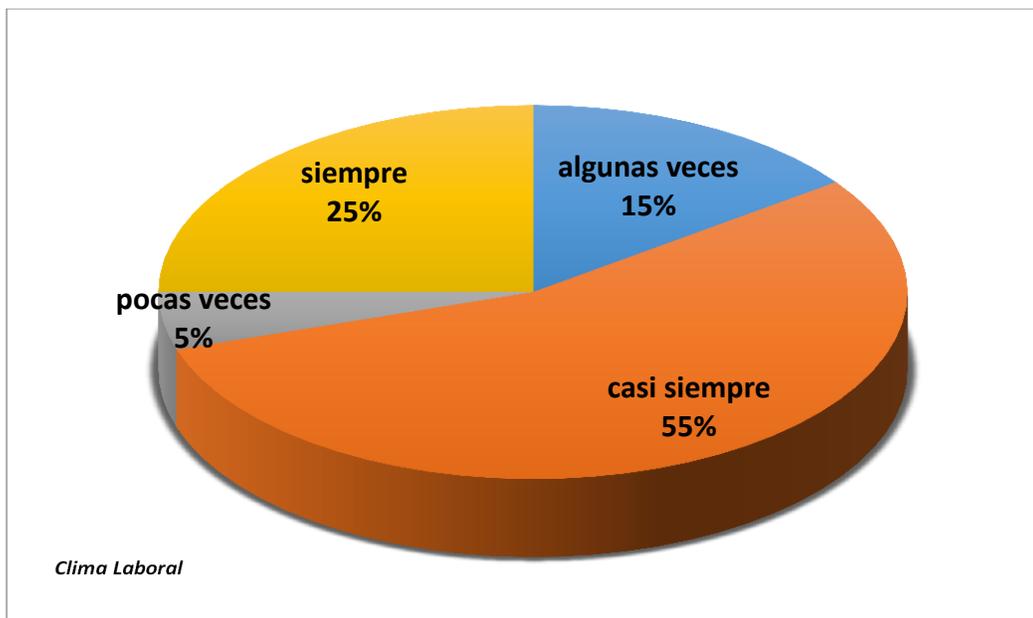
El 40% del personal indicó que **casi siempre** el jefe promueve la confianza entre el equipo, seguido de esto el 35% del personal hace mención que **siempre** el jefe promueve la confianza. Esto nos muestra que en el departamento se tiene un clima de confianza entre la mayoría de empleados.

¿Su jefe inmediato exige mucho de usted?

Cuadro 8

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	3	15%
casi siempre	11	55%
pocas veces	1	5%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 8



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

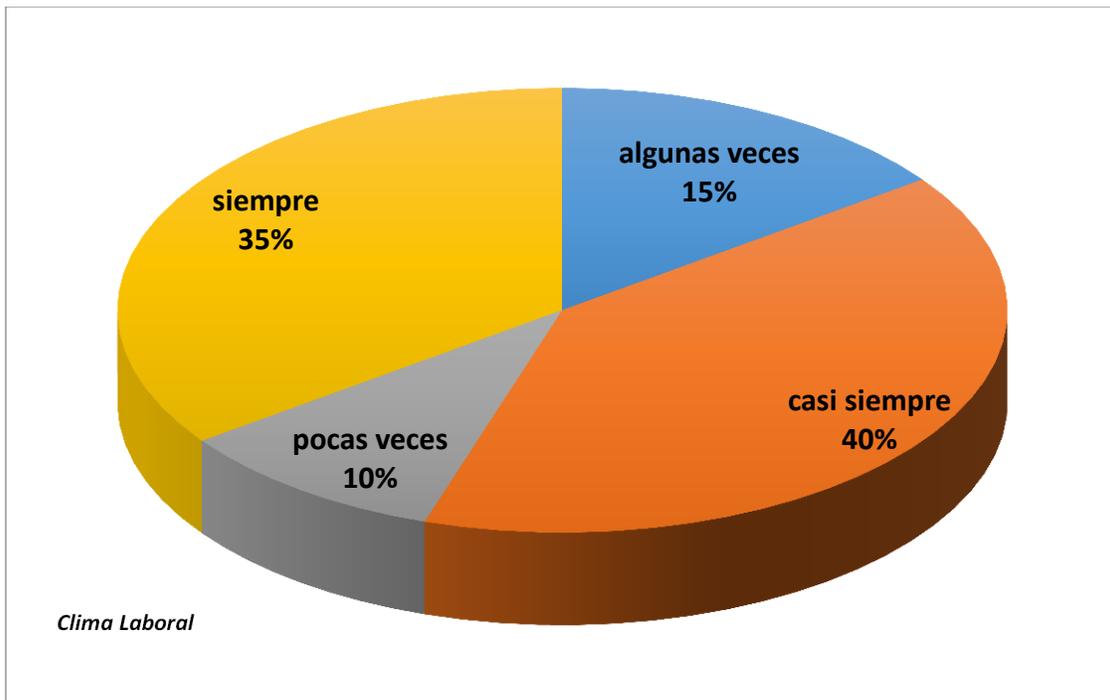
El 55% del personal indicó que **casi siempre** el jefe inmediato exige mucho respecto al trabajo que cada uno desempeña. Esto muestra que más de la mitad del personal del departamento desarrolla su labor lo mejor posible debido a la exigencia que realiza el jefe inmediato. Esto ayuda a que sea un departamento eficaz y responsable.

¿Su jefe inmediato apoya nuevas ideas?

Cuadro 9

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	3	15%
casi siempre	8	40%
pocas veces	2	10%
siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafica 9



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

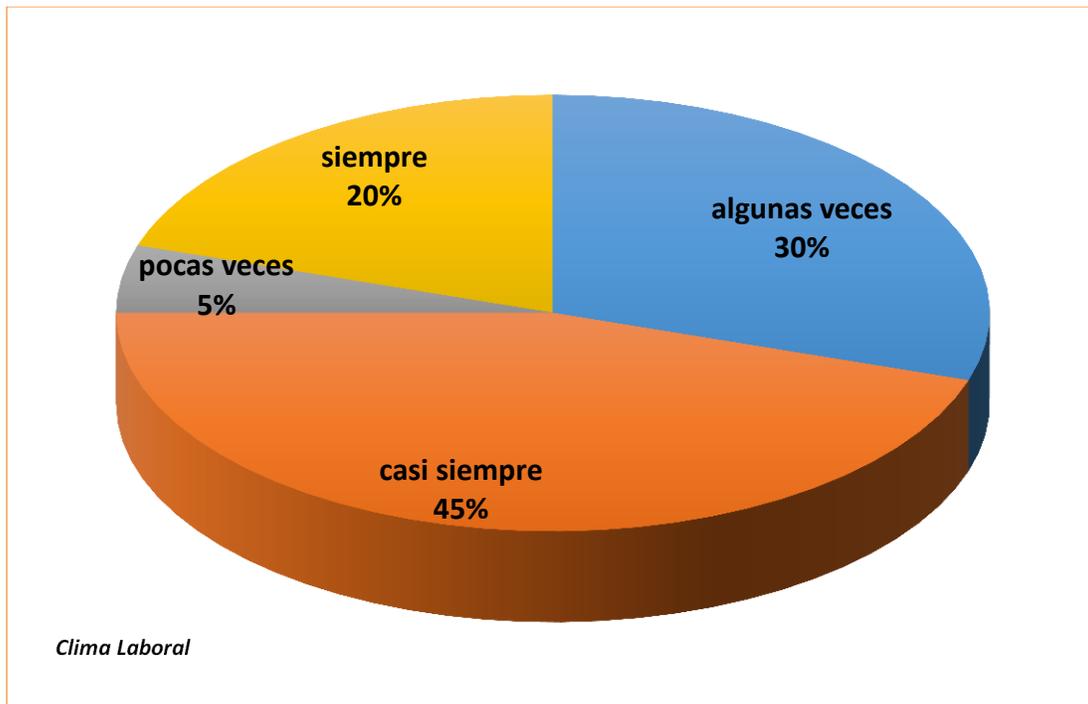
El 40% del personal indicó que **casi siempre** cuentan con el apoyo del jefe inmediato para las nuevas ideas, seguido de esto el 35% del personal menciona que **siempre** el jefe inmediato apoya las nuevas ideas. Esto muestra que a la mayoría del personal en el departamento se le apoya a que brinde nuevas ideas, creando un clima agradable para el empleado del personal.

¿Su jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento?

Cuadro 10

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	6	30%
casi siempre	9	45%
pocas veces	1	5%
siempre	4	20%
Total	20	100%

Grafica 10



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

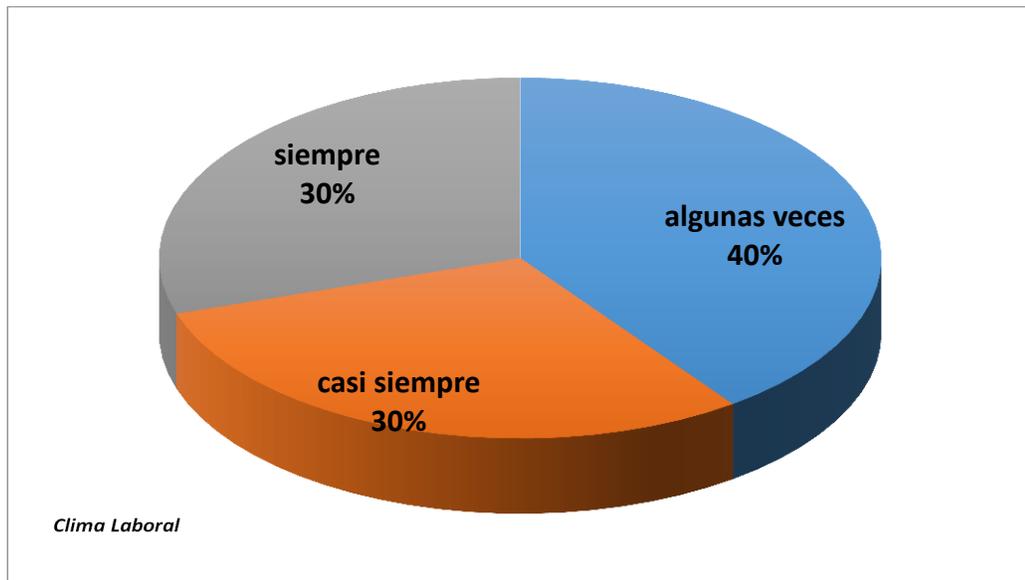
Solamente el 5% del personal indicó que **pocas veces** el jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento. Esto nos muestra que la mayoría de los empleados mencionan que el jefe promueve el desarrollo profesional de cada uno. Esto motiva a los empleados a seguir desarrollándose profesionalmente.

¿Su jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?

Cuadro 11

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	8	40%
casi siempre	6	30%
siempre	6	30%
Total	20	100%

Grafica 11



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

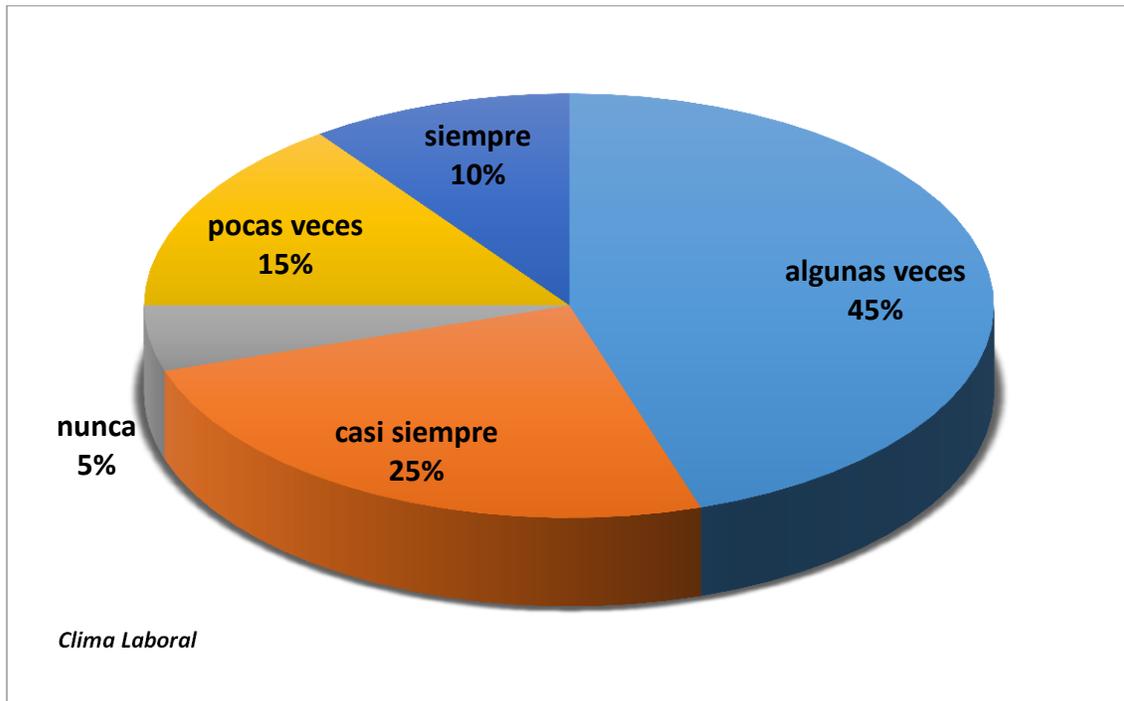
El 40% del personal indicó que **algunas veces** el jefe inmediato reconoce los logros individuales y del equipo. Esto muestra que una buena parte del personal sabe que sus logros no son reconocidos como se debiera, esto puede afectar en el clima interno del departamento.

¿Su jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para el departamento?

Cuadro 12

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	9	45%
casi siempre	5	25%
nunca	1	5%
pocas veces	3	15%
siempre	2	10%
Total	20	100%

Grafica 12



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

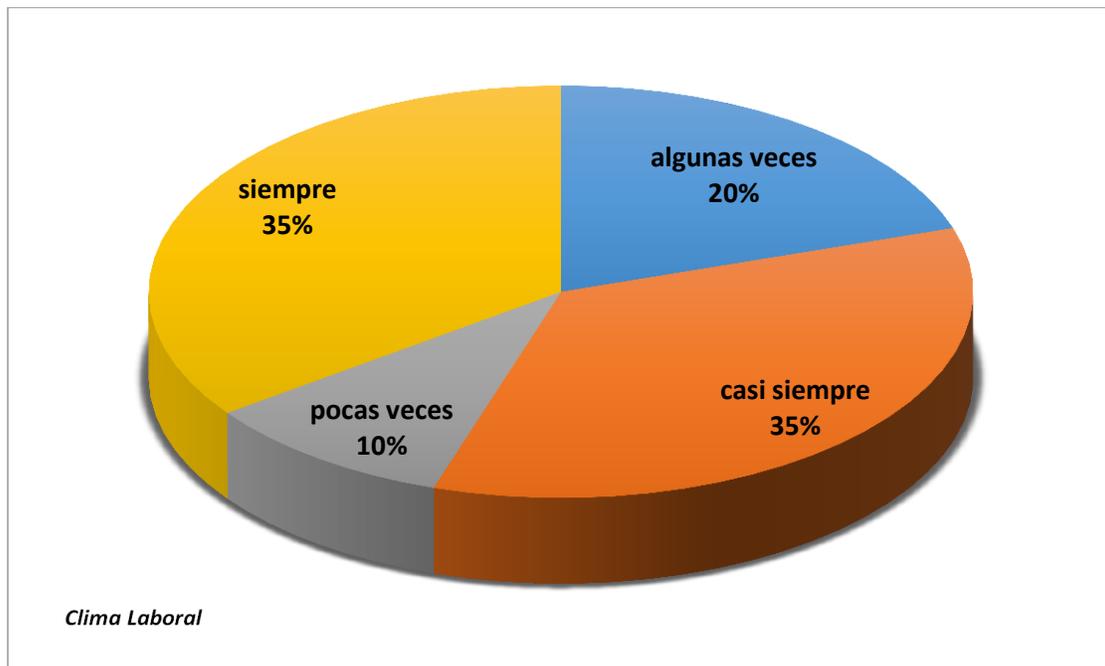
El 45% del personal indicó que **algunas veces** el jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para el departamento. Esto muestra que los jefes inmediatos se encuentran en un estado cómodo y tienen poco interés en hacer crecer el departamento.

¿Cómo empleado se le informa periódicamente sobre el avance de metas y logro de objetivos?

Cuadro 13

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	4	20%
casi siempre	7	35%
pocas veces	2	10%
siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafica 13



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

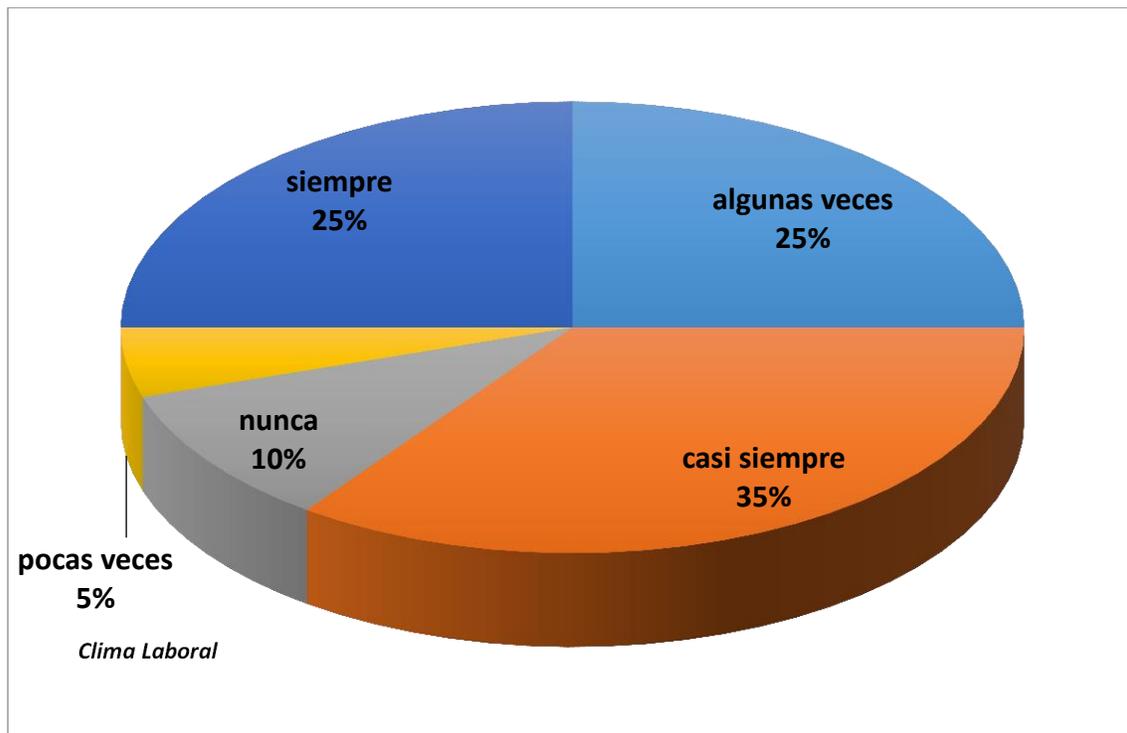
El 35% del personal indicó que **casi siempre** y otro 35% menciona que **siempre** se les informa periódicamente sobre el avance de metas y logros de los objetivos. Esto muestra que la mayoría del departamento tiene conocimiento sobre cómo van en cuanto a los objetivos y metas trazadas.

¿En el departamento tienen apoyo a nuevas iniciativas?

Cuadro 14

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	5	25%
casi siempre	7	35%
nunca	2	10%
pocas veces	1	5%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 14



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

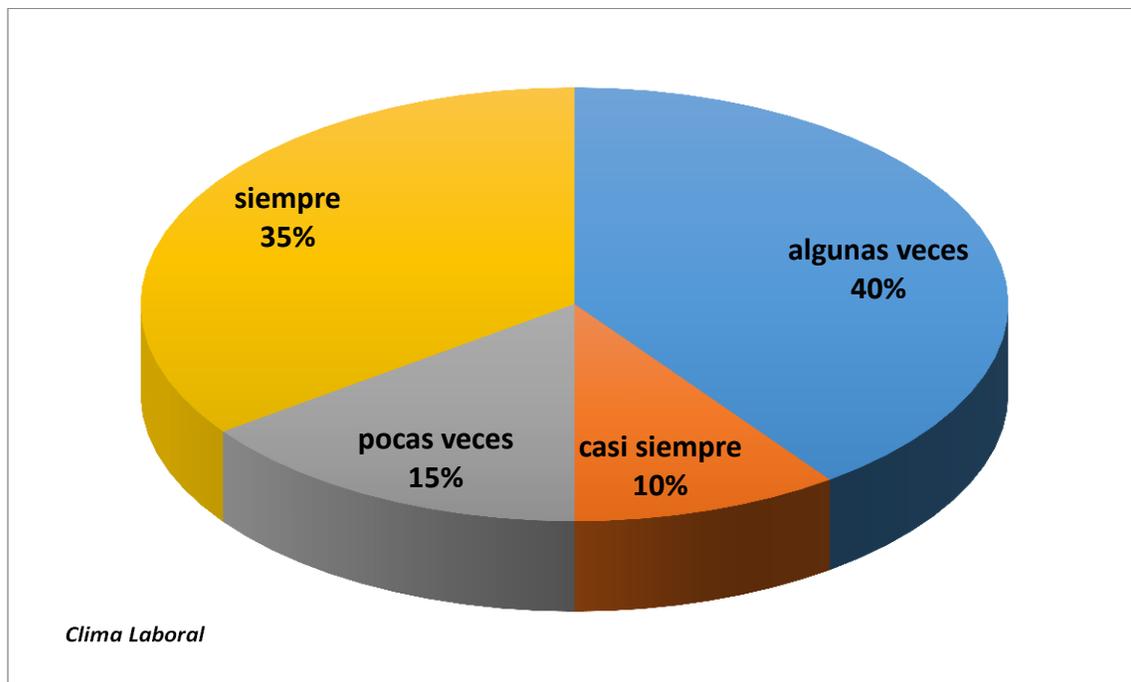
El 35% del personal indicó que **casi siempre** tienen apoyo a las nuevas iniciativas. Esto muestra que en el departamento los integrantes tienen la oportunidad de plantear iniciativas y algunas de estas serán tomadas en cuenta.

¿Sus compañeros suelen hablar positivamente del departamento?

Cuadro 15

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	8	40%
casi siempre	2	10%
pocas veces	3	15%
siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafica 15



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

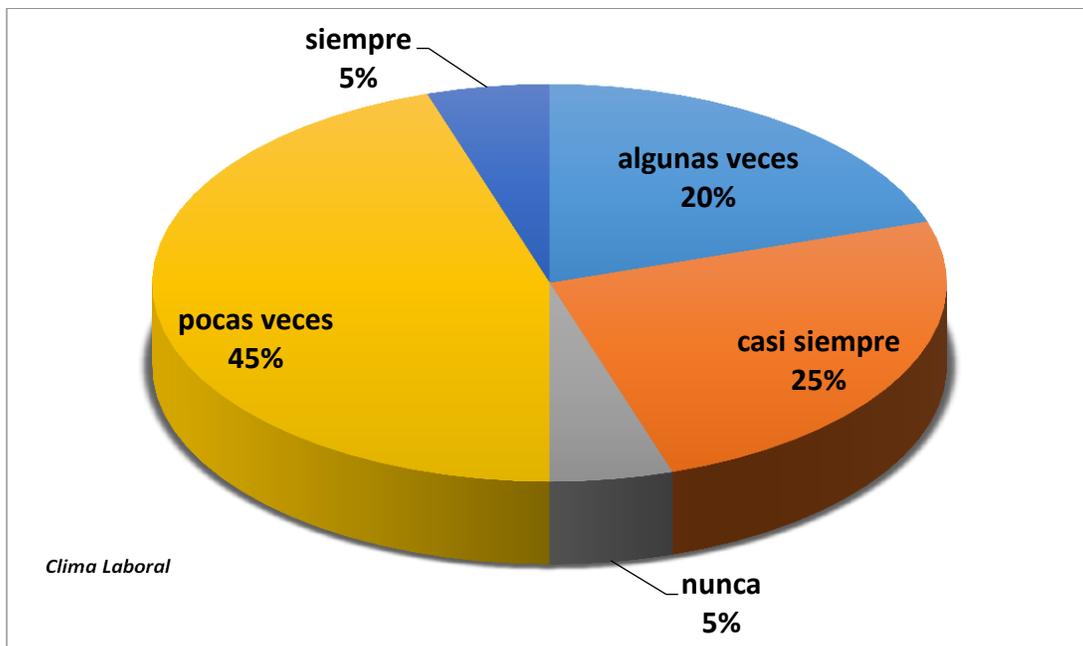
El 40% del personal indicó que **algunas veces** los compañeros suelen hablar positivamente departamento. Esto muestra que una buena parte del personal solamente en ocasiones habla bien del departamento. Habría que investigar más a fondo para determinar a qué se debe este resultado.

¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de su trabajo?

Cuadro 16

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	4	20%
casi siempre	5	25%
nunca	1	5%
pocas veces	9	45%
siempre	1	5%
Total	20	100%

Grafica 16



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

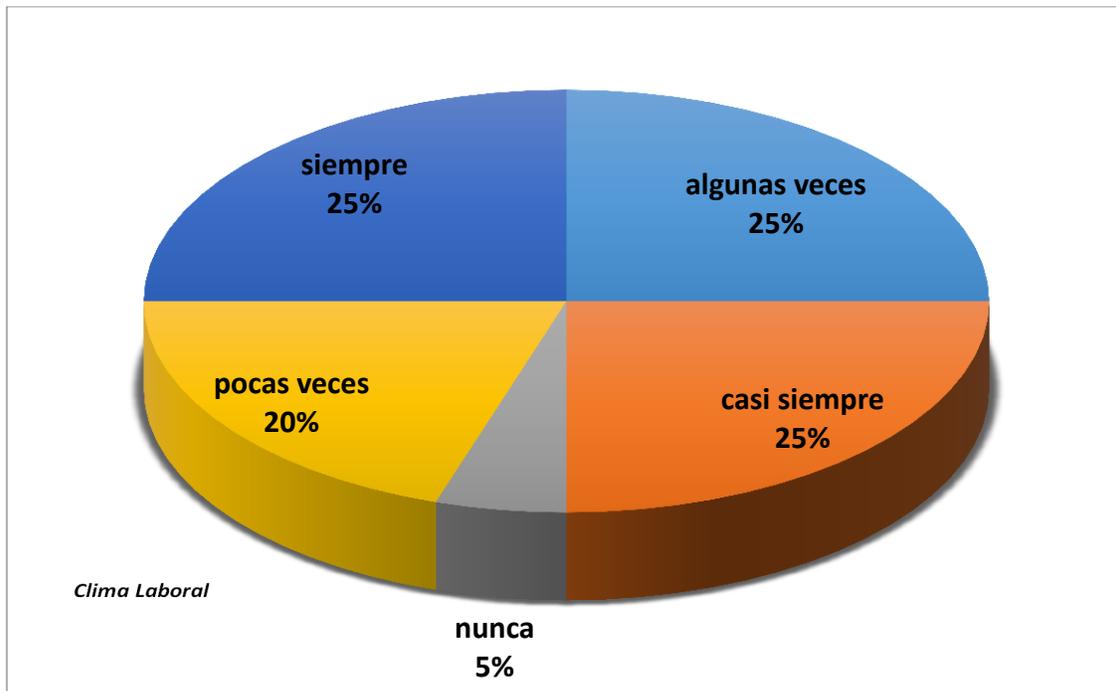
El 45% del personal indicó que **pocas veces** recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del trabajo que desempeñan. Esto muestra que un buen porcentaje del departamento pocas veces es capacitado para realizar su trabajo según las nuevas demandas que se presentan.

¿Dan seguimiento a los objetivos del departamento?

Cuadro 17

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	5	25%
casi siempre	5	25%
nunca	1	5%
pocas veces	4	20%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 17



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

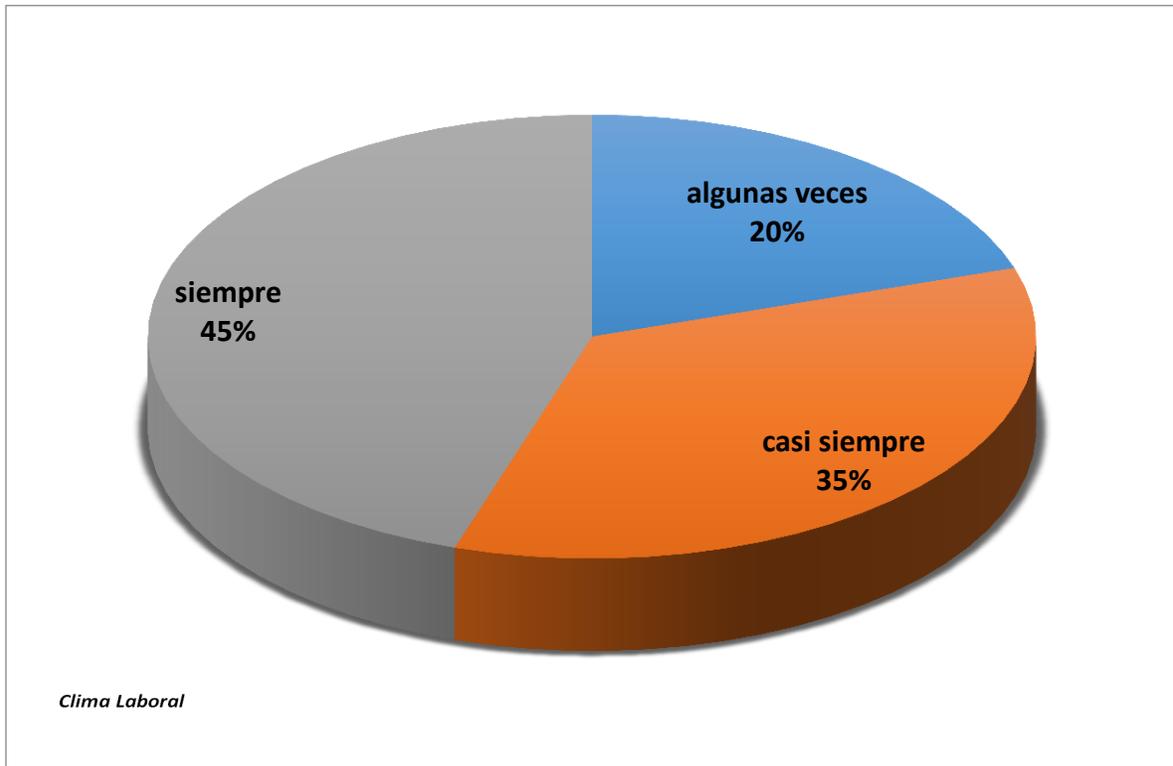
El 25% del departamento indicó que **siempre** y otro 25% **casi siempre** dan seguimiento a los objetivos del departamento. Esto muestra que no todo el personal se preocupa por ser constantes en llevar a cabo los objetivos del departamento.

¿Se siente parte de la empresa?

Cuadro 18

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	4	20%
casi siempre	7	35%
siempre	9	45%
Total	20	100%

Grafica 18



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

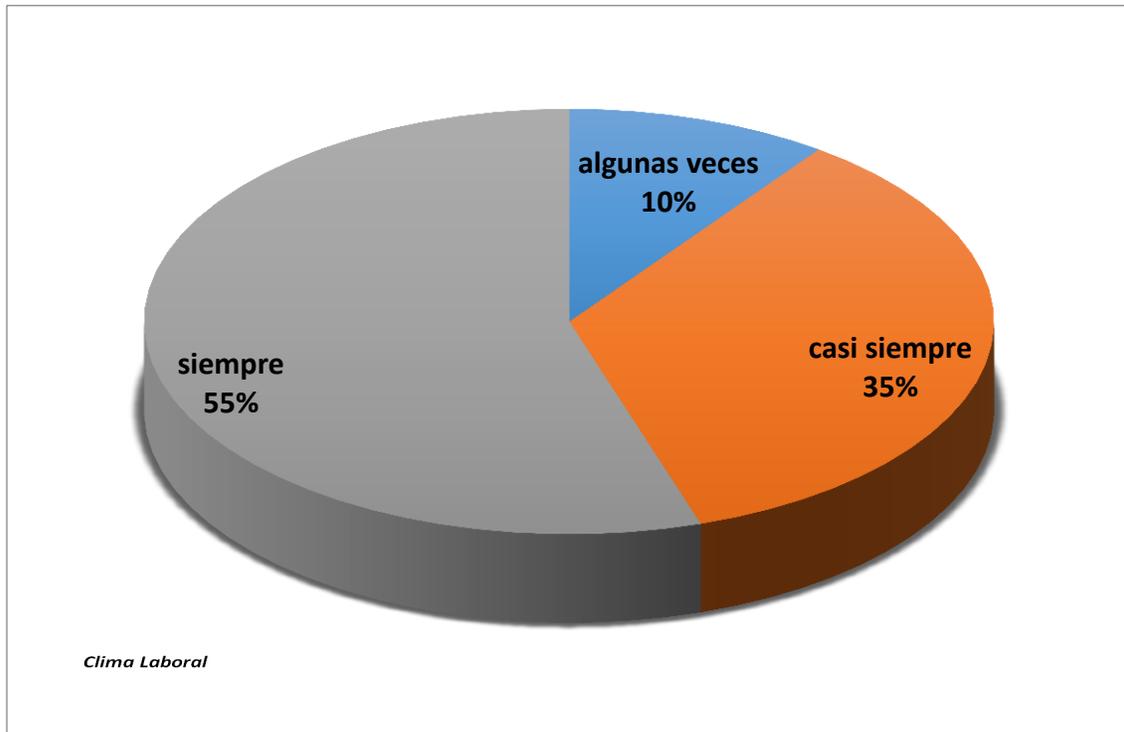
El 45% del personal indicó que **siempre** se siente parte de la empresa, el otro 35% menciona que **casi siempre**. Esto muestra que la mayoría del personal siente ser parte de la empresa y esto es muy importante para que el clima laboral sea agradable y los empleados se desempeñen mejor.

¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?

Cuadro 19

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	2	10%
casi siempre	7	35%
siempre	11	55%
Total	20	100%

Grafica 19



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

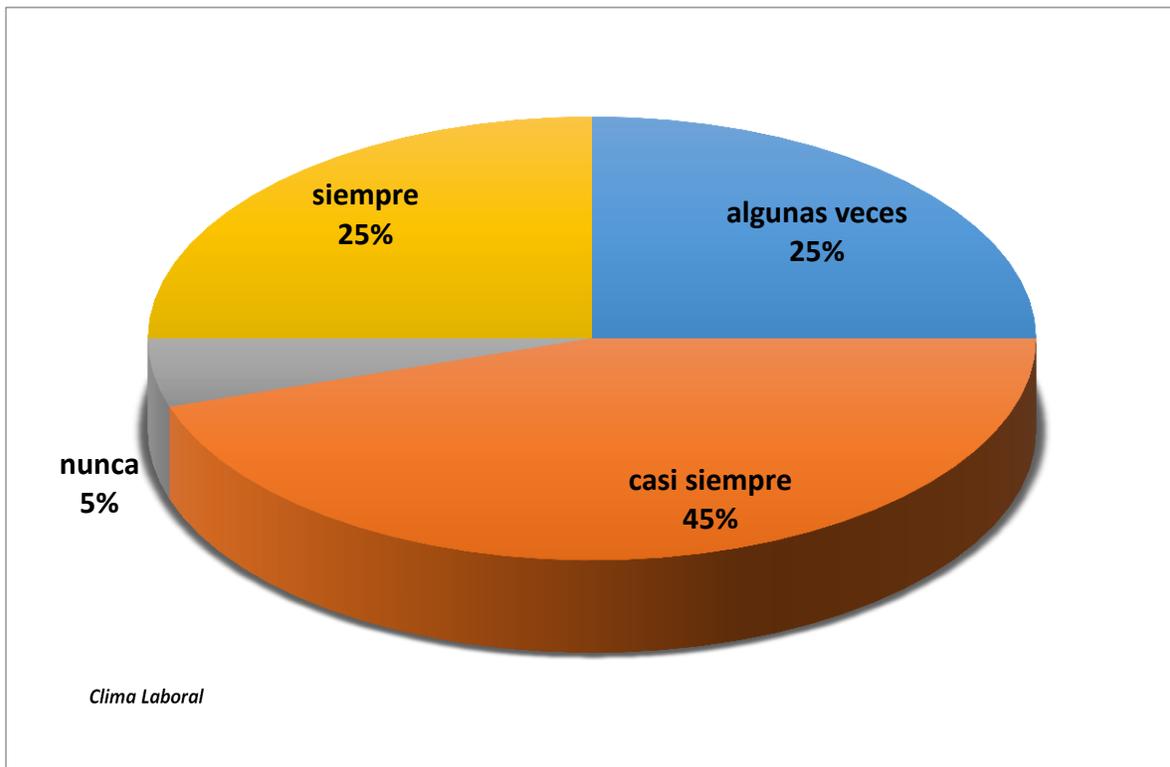
El 55% del personal indicó que **siempre** hay un ambiente de confianza entre los compañeros. Esto muestra que más de la mitad de los trabajadores del departamento están en un ambiente de confianza.

¿Toman en cuenta su opinión en decisiones importantes?

Cuadro 20

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	5	25%
casi siempre	9	45%
nunca	1	5%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 20



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El 45% del personal indicó que **casi siempre** toman en cuenta su opinión en la toma de decisiones importantes. Esto muestra que la mayoría del personal sabe que su opinión es importante para el desarrollo del departamento.

¿Las herramientas para llevar a cabo su trabajo, son adecuadas?

Cuadro 21

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	5	25%
casi siempre	6	30%
pocas veces	2	10%
siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafica 21



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

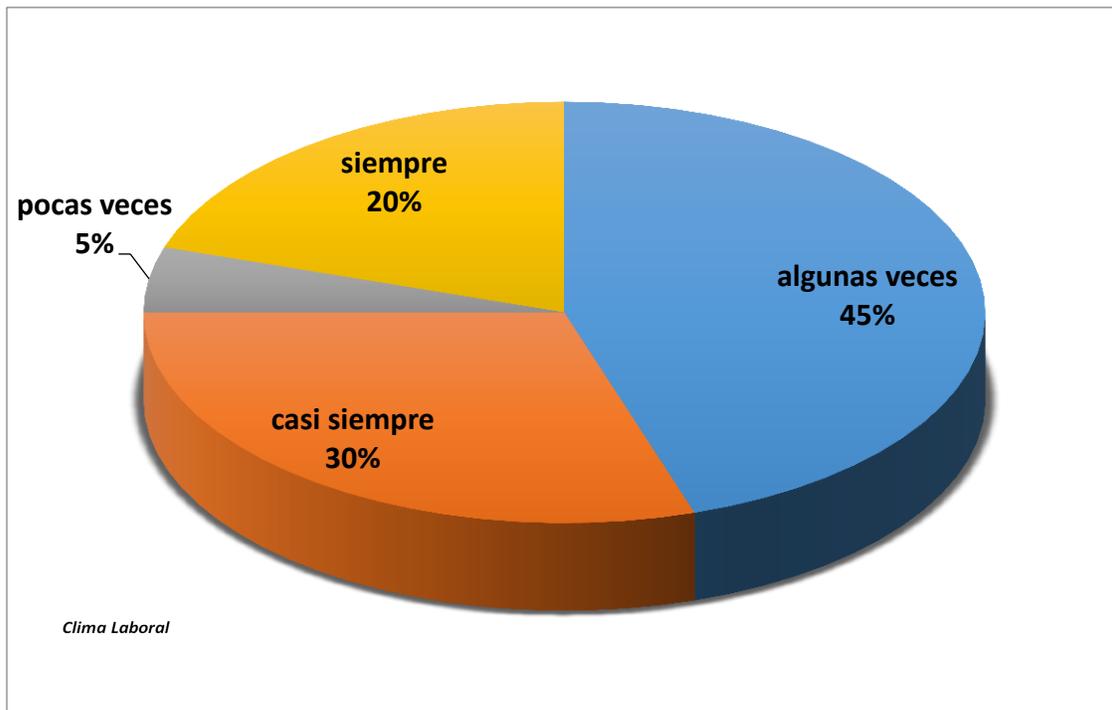
Únicamente el 10% del personal indicó que **pocas veces** son adecuadas las herramientas para llevar a cabo el trabajo. Mientras que el 35% menciona que **siempre** son adecuadas las herramientas para realizar el trabajo. Esto nos muestra que la mayoría del personal cuenta con lo adecuado para desempeñar un buen trabajo.

¿Cómo empleado se sienten estimulado por el departamento?

Cuadro 22

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	9	45%
casi siempre	6	30%
pocas veces	1	5%
siempre	4	20%
Total	20	100%

Grafica 22



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

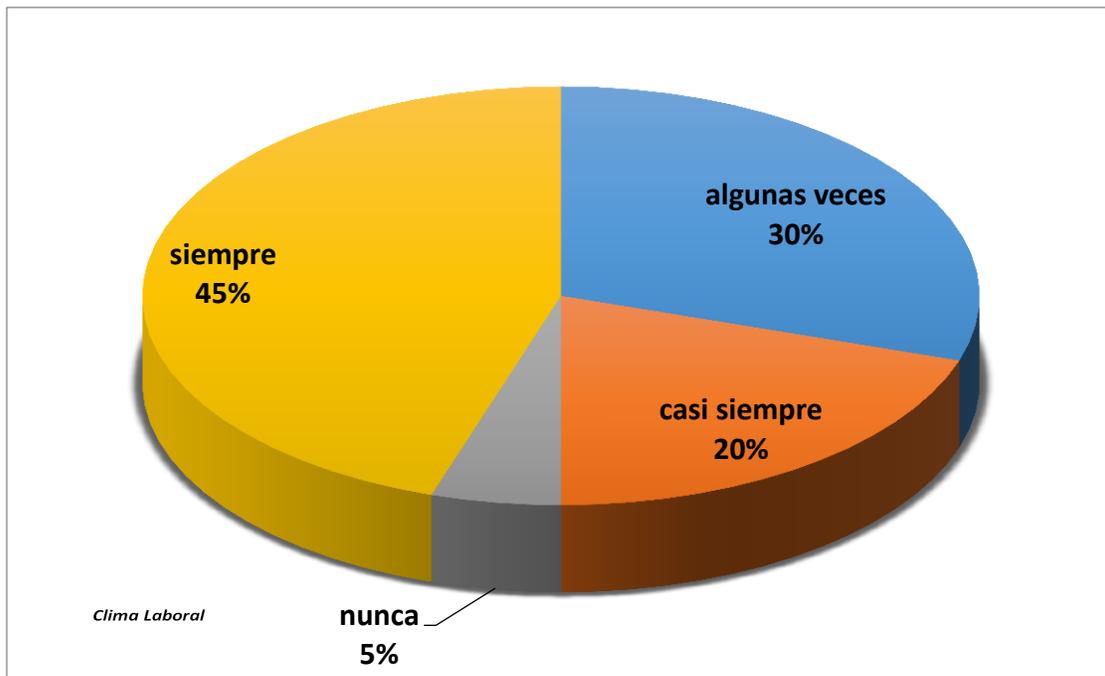
El 45% del personal indicó que **algunas veces** se sienten estimulados por el departamento. Esto muestra que una buena parte del departamento solo en ocasiones se encuentran estimulados y podría ser un motivo para que el departamento no rindiera en su totalidad.

¿Se le permite dar propuestas para mejorar el trabajo?

Cuadro 23

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	6	30%
casi siempre	4	20%
nunca	1	5%
siempre	9	45%
Total	20	100%

Grafica 23



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

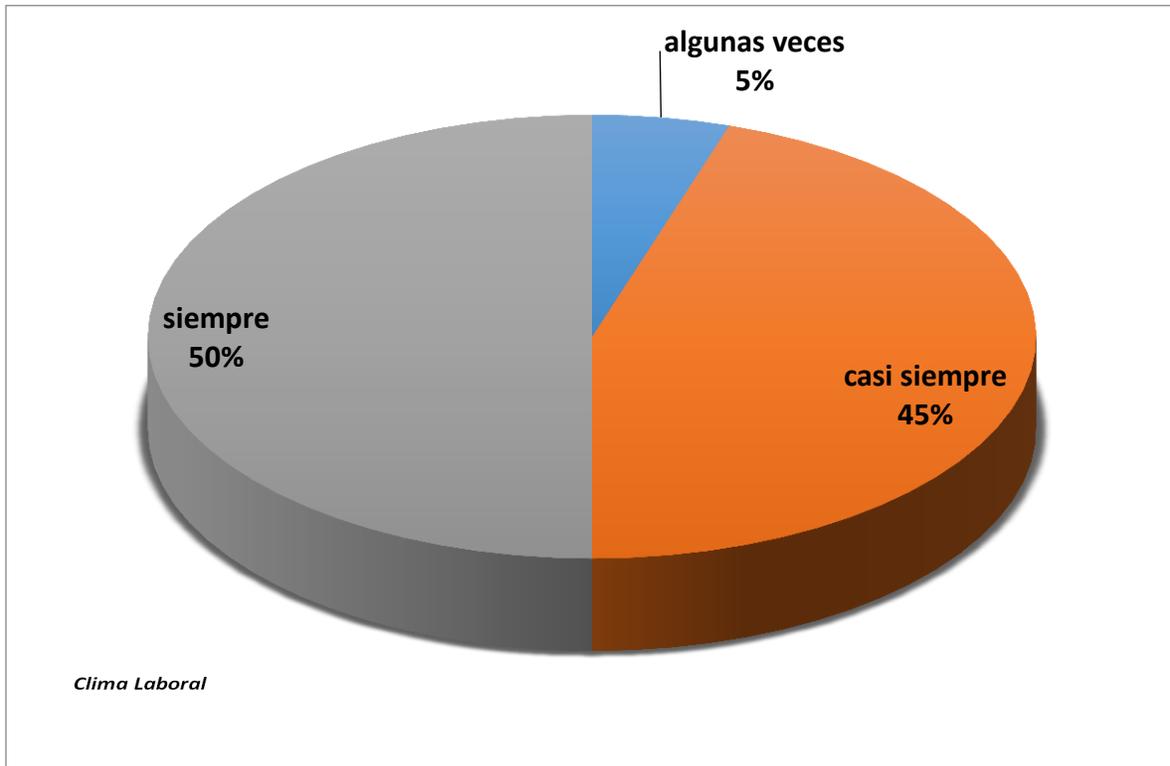
El 45% del personal indicó que **siempre** se les permite dar propuestas para mejorar el trabajo. Por otro lado únicamente el 5% mencionó que **nunca**. Esto muestra que la mayoría del departamento está consiente que sus propuestas se toman en cuenta para la mejora del trabajo.

¿Con qué frecuencia trabajan en equipo?

Cuadro 24

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	1	5%
casi siempre	9	45%
siempre	10	50%
Total	20	100%

Grafica 24



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

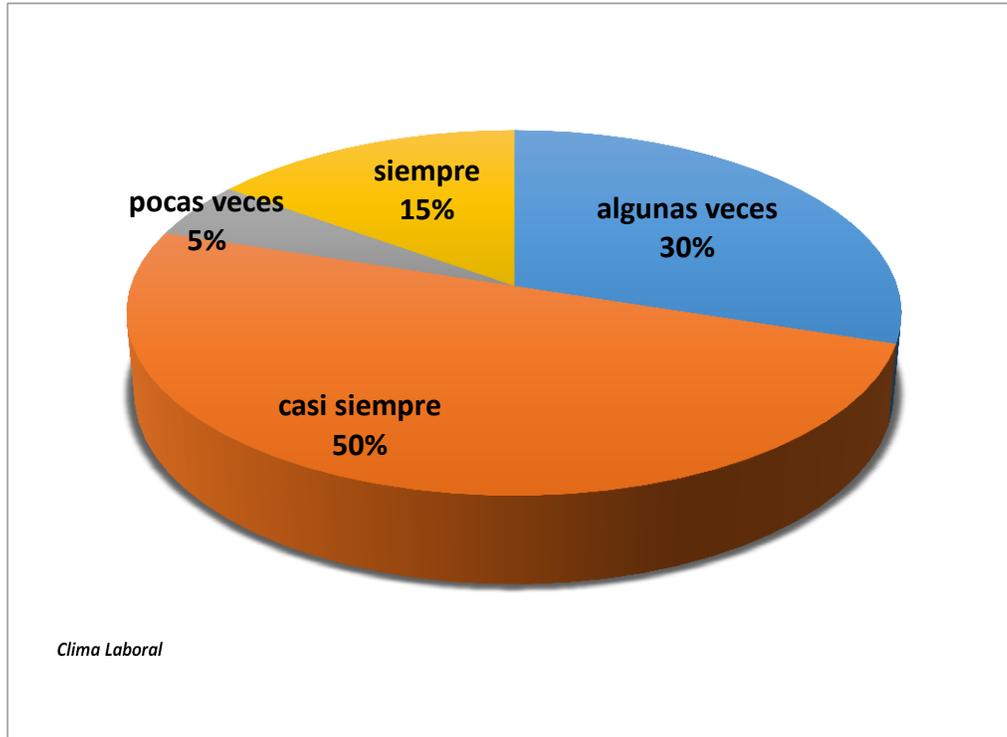
El 50% del personal indicó que **siempre** trabajan en equipo. Esto muestra que hay una buena unión en el departamento para llevar a cabo los distintos trabajos que cada uno desempeña, a la vez se muestra un factor de cooperación entre ellos.

¿El trabajo asignado es marcado por los objetivos del departamento?

Cuadro 25

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	6	30%
casi siempre	10	50%
pocas veces	1	5%
siempre	3	15%
Total	20	100%

Grafica 25



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El 50% del personal indicó que **casi siempre** el trabajo asignado es marcado por los objetivos del departamento. Esto muestra que la mitad del personal trabaja conforme a los objetivos. Por otra parte habría que investigar por qué no todo el departamento se rige bajo los objetivos.

¿Cuándo realiza su trabajo, requiere de supervisión?

Cuadro 26

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	9	45%
casi siempre	3	15%
nunca	2	10%
pocas veces	4	20%
siempre	2	10%
Total	20	100%

Grafica 26



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El 45% del personal indicó que **algunas veces** cuándo realiza su trabajo requiere de supervisión. Esto muestra que en el departamento a la mayoría se le supervisa el trabajo para así lograr la menor cantidad de errores posibles.

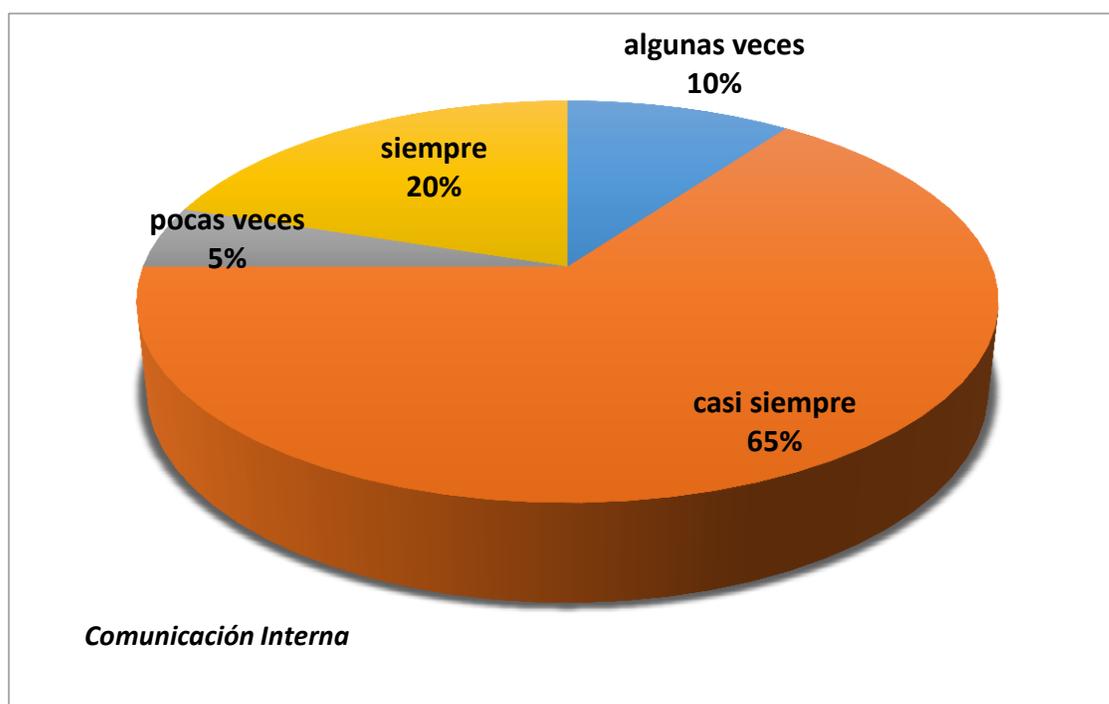
#### 4.4 Comunicación Interna.

¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

Cuadro 27

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	2	10%
casi siempre	13	65%
pocas veces	1	5%
siempre	4	20%
Total	20	100%

Grafica 27



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

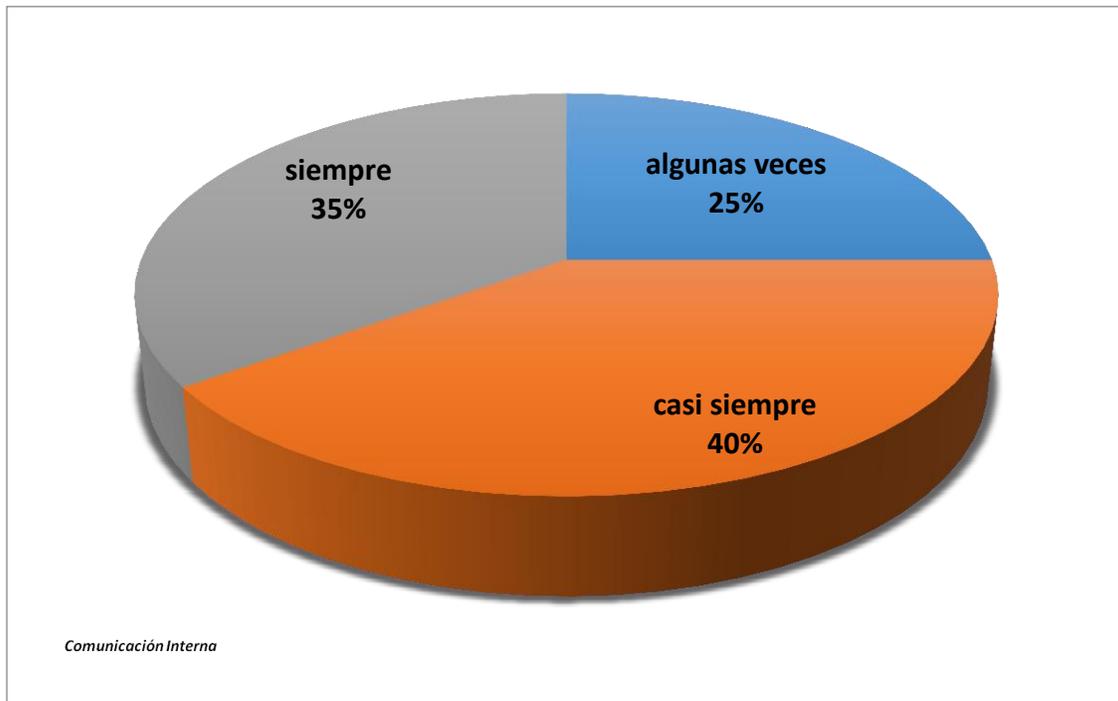
El 65% del personal indicó que **casi siempre** reciben la información necesaria para desarrollar el trabajo asignado, seguido del 20% que **siempre** lo recibe. Esto muestra que la mayoría del personal recibe lo necesario para realizar su trabajo, a la vez se aprecia que la información no está llegando de manera eficaz a la totalidad de individuos que comprenden el departamento.

¿Su jefe, le informa cuando hay cambios en las prioridades de su trabajo?

Cuadro 28

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	5	25%
casi siempre	8	40%
siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafica 28



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

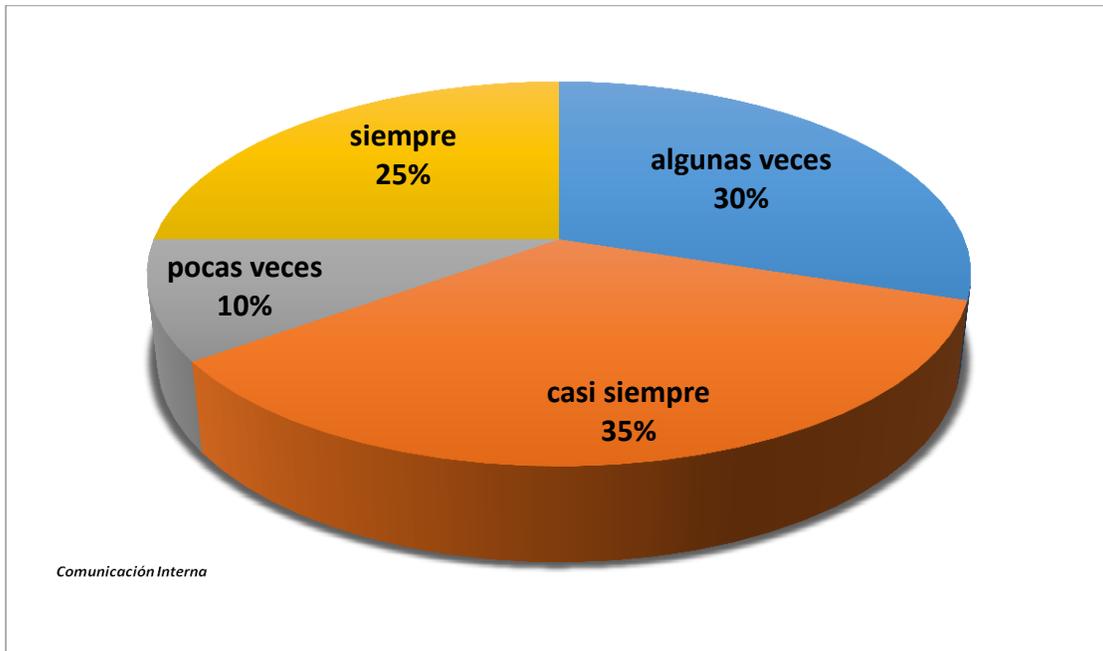
Sólo el 35% del personal indicó que **siempre** el jefe les informa cuando hay cambios en las prioridades de su trabajo. Esto muestra que se debe mejorar la comunicación interna por parte de los jefes a los subalternos ya que la comunicación deberá ser más efectiva para que todo el departamento esté atento a los cambios que puedan surgir en base a las prioridades.

¿Su jefe ejercita la retroalimentación en cuanto a cómo usted trabaja respecto a las expectativas?

Cuadro 29

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	6	30%
casi siempre	7	35%
pocas veces	2	10%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 29



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El 35% del personal indicó que **casi siempre** el jefe realiza una retroalimentación. Esto muestra que se debe realizar con mayor frecuencia la retroalimentación del jefe a los subordinados para lograr una mejor comunicación interna y así el personal sabrá cuáles son las expectativas que se tiene y se esperan de su trabajo.

¿Su jefe solicita sus opiniones, ideas o sugerencias de forma regular?

Cuadro 30

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	7	35%
casi siempre	6	30%
pocas veces	2	10%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 30



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

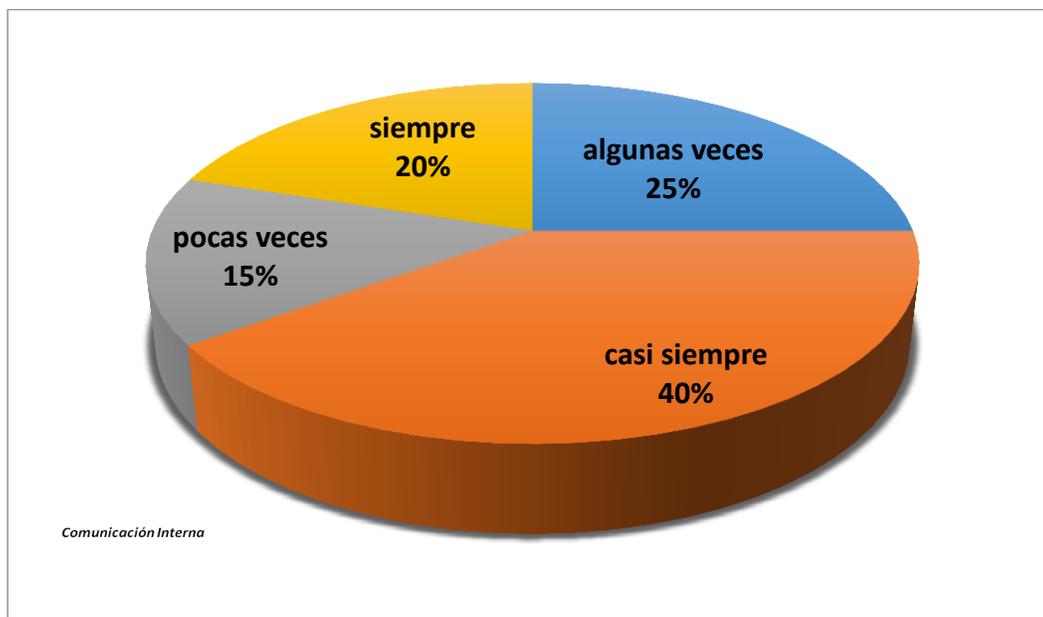
El 35% del personal indicó que **algunas veces** el jefe les solicita de forma regular sus ideas o sugerencias. Esto nos muestra que la comunicación interna entre los jefes y subalternos puede tener ciertos problemas y en algunas ocasiones podría afectar la retroalimentación.

¿Su jefe se preocupa en comunicar cómo su equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente externo?

Cuadro 31

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	5	25%
casi siempre	8	40%
pocas veces	3	15%
siempre	4	20%
Total	20	100%

Grafica 31



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

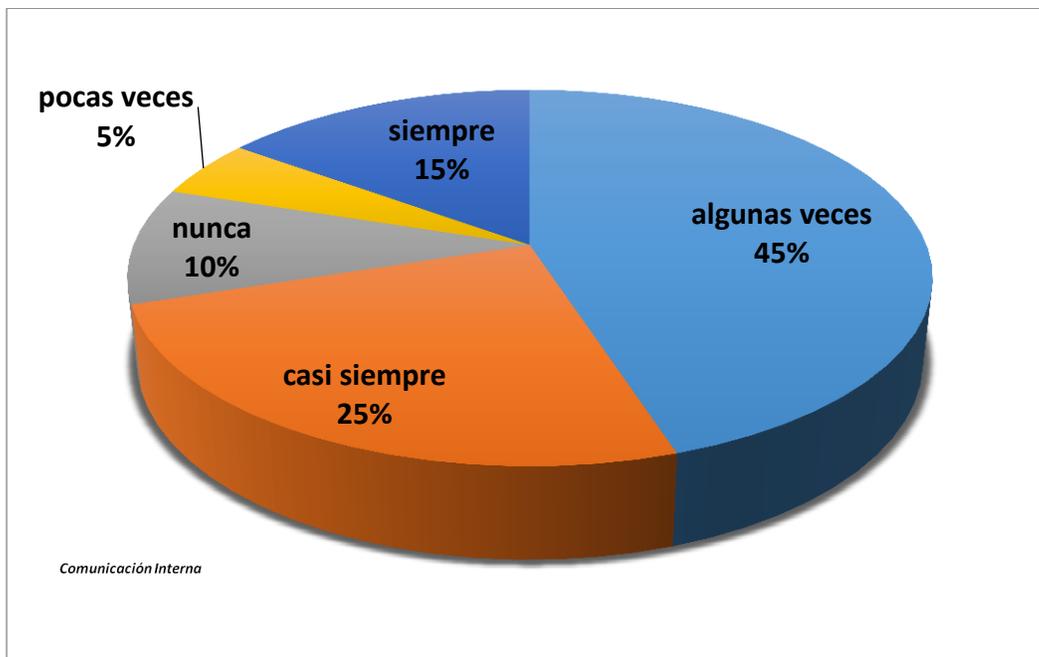
El 40 % del personal indicó que **casi siempre** su jefe se preocupa en comunicar cómo su equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente externo, mientras que el 25% mencionó que **algunas veces**. Esto muestra que hay un déficit de comunicación ya que el jefe debe transmitir la importancia que tiene el trabajo que realiza su equipo para el cliente.

¿Existen espacios donde su jefe habla con usted y le comunica sobre los objetivos y tareas de su trabajo?

Cuadro 32

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	9	45%
casi siempre	5	25%
nunca	2	10%
pocas veces	1	5%
siempre	3	15%
Total	20	100%

Grafica 32



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

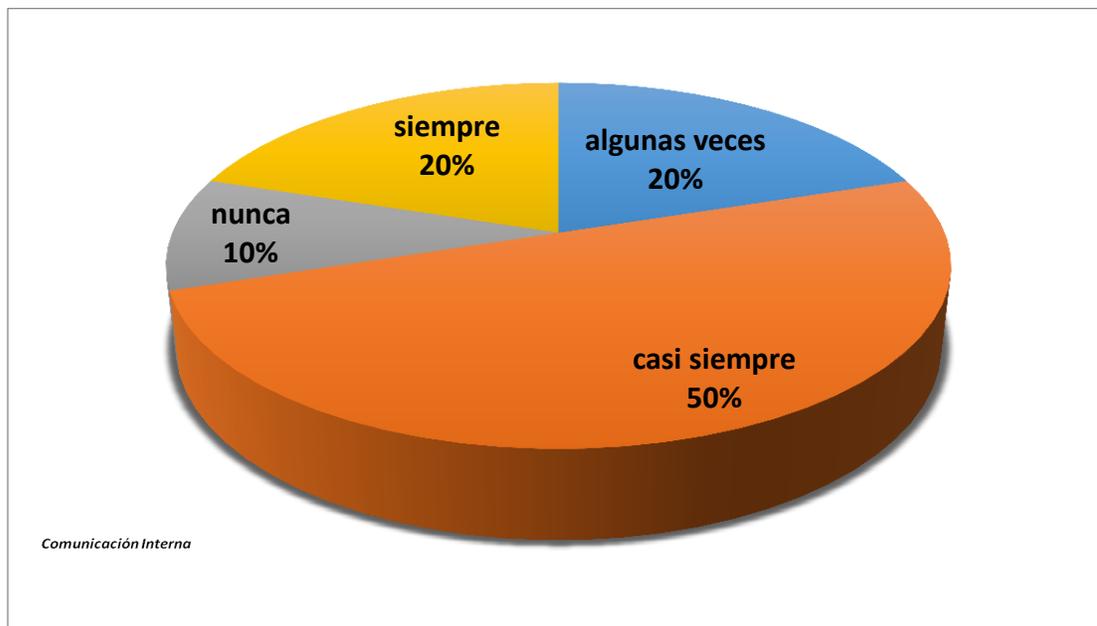
El 45% del personal indicó que **algunas veces** hay espacios donde el jefe les habla y les comunica sobre los objetivos y tareas de su trabajo. Esto muestra que la comunicación interna debe mejorar ya que los jefes deberían tener espacios con los subalternos y comunicarles siempre las tareas y objetivos a cumplir.

¿Percibe facilidad en la comunicación para la relación laboral con sus compañeros?

Cuadro 33

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	4	20%
casi siempre	10	50%
nunca	2	10%
siempre	4	20%
Total	20	100%

Grafica 33



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

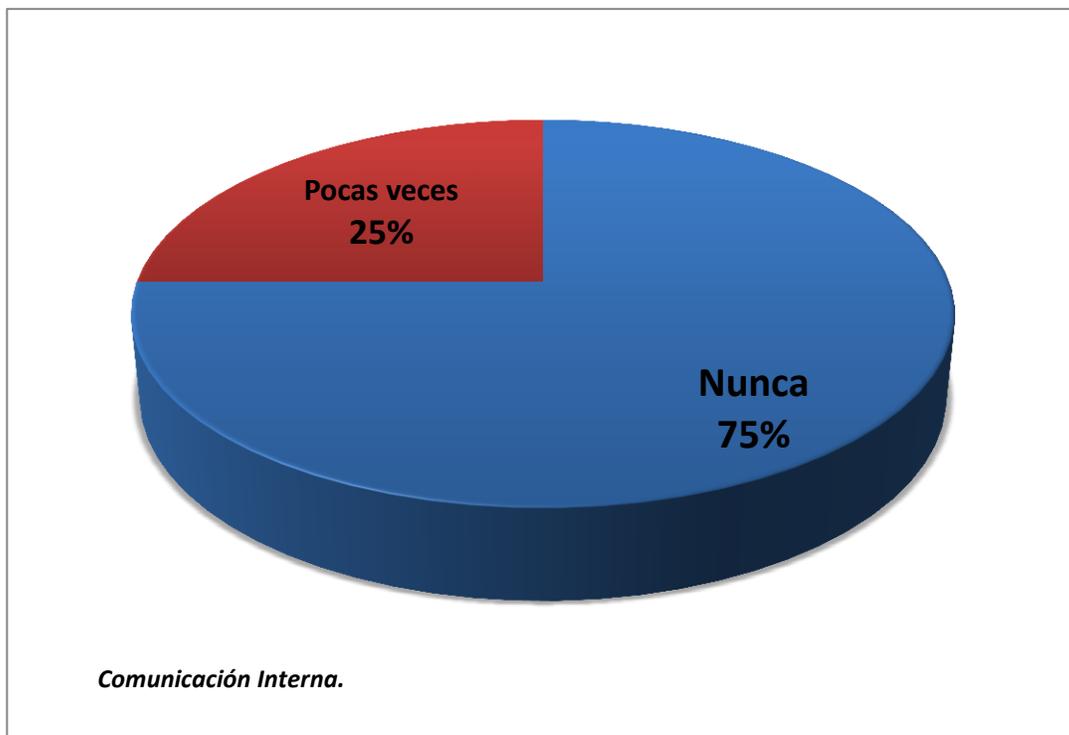
El 50% del personal indicó que **casi siempre** percibe facilidad en la comunicación para la relación laboral con sus compañeros, seguido el 20% menciona que **siempre**. Esto nos muestra que más la mitad del personal tiene facilidad para comunicarse y así lograr una buena relación laboral con sus compañeros.

¿Tiene problemas con algún compañero de trabajo de este departamento?

Cuadro 34

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
nunca	15	75%
pocas veces	5	25%
Total	20	100%

Grafica 34



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

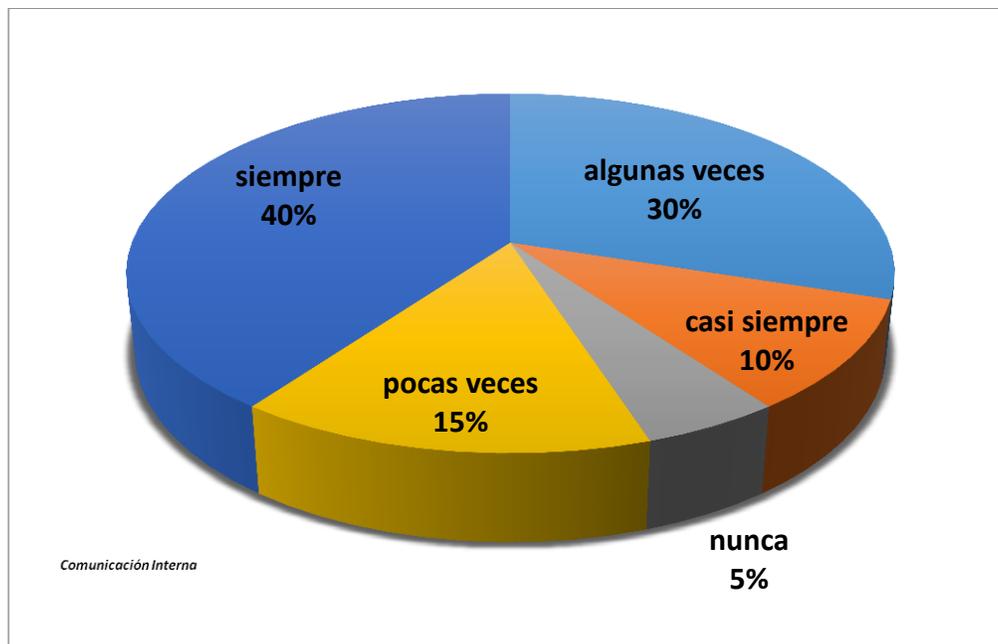
El 95% del personal indicó que **nunca** ha tenido problemas con algún compañero del departamento. Esto nos muestra que entre los compañeros hay una buena comunicación para así arreglar las diferencias o malos entendidos, esto ayuda que la atmosfera en el departamento sea más agradable para los que en ella laboran.

¿Está de acuerdo con las decisiones que se toman para la mejora de información en el departamento?

Cuadro 35

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	6	30%
casi siempre	2	10%
nunca	1	5%
pocas veces	3	15%
siempre	8	40%
Total	20	100%

Grafica 35



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

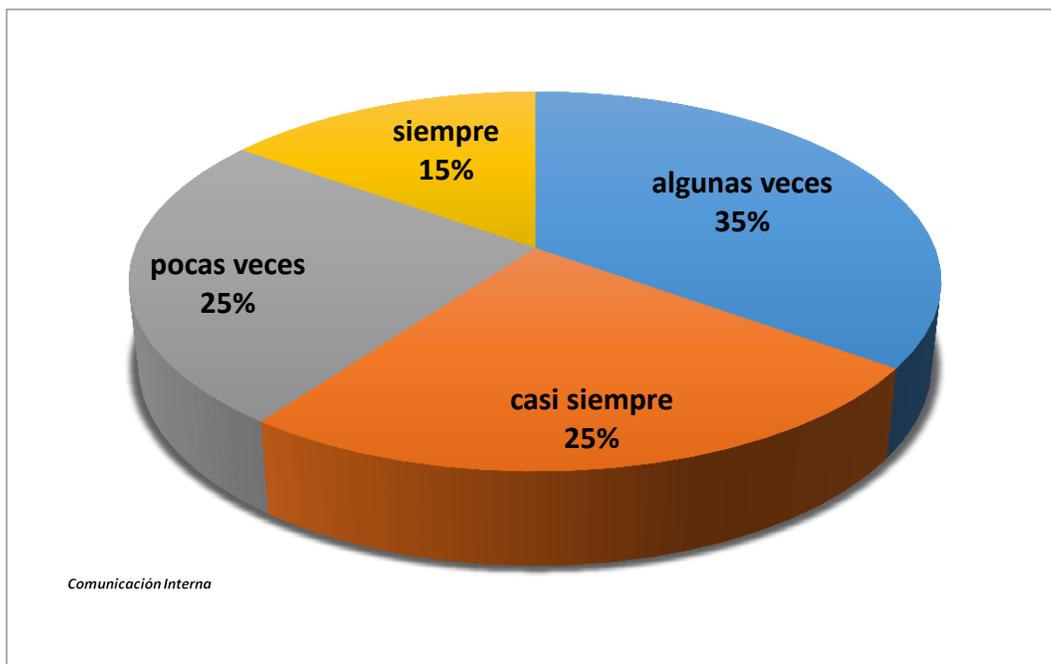
El 40% del personal indicó que **siempre** está de acuerdo con las decisiones que se toman para mejorar la información en el departamento. Mientras que únicamente el 5% mencionó que **nunca** lo está. Esto nos muestra que la mayoría del personal está de acuerdo con las decisiones tomadas.

¿Lo convocan a reuniones de trabajo?

Cuadro 36

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	7	35%
casi siempre	5	25%
pocas veces	5	25%
siempre	3	15%
Total	20	100%

Grafica 36



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El 15% del personal indicó que **siempre** es convocado a reuniones, mientras que el 35% mencionó que **algunas veces**. Esta variante puede deberse al cargo que desempeña cada empleado en el departamento. De igual manera la comunicación debe fluir a todo nivel.

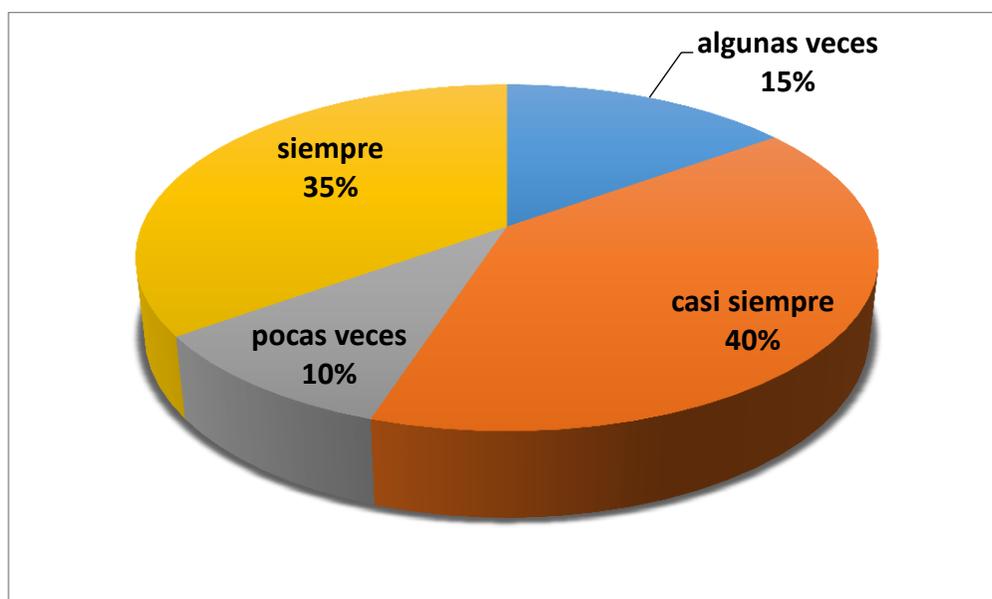
#### 4.5 Satisfacción Laboral.

¿Cree que las actividades que realiza se apegan a las políticas que define la empresa?

Cuadro 37

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	3	15%
casi siempre	8	40%
pocas veces	2	10%
siempre	7	35%
Total	20	100%

Grafica 37



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

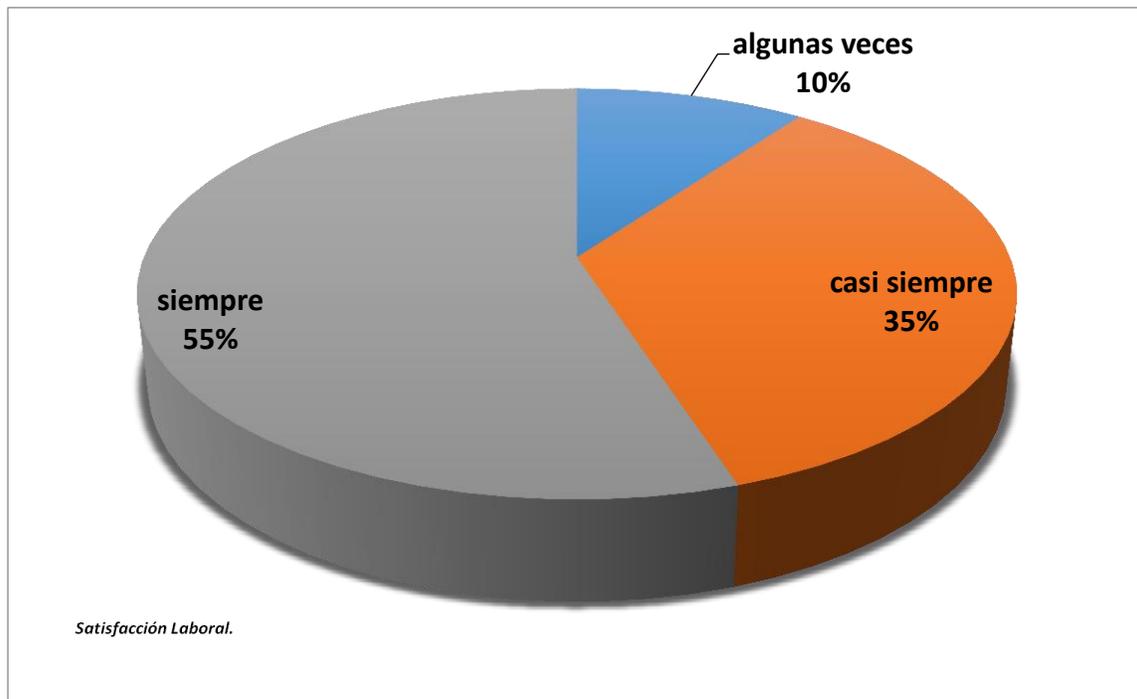
El 40% del personal indicó que **casi siempre** las actividades que desarrolla se apegan a las políticas de la empresa, seguido de esto el 35% del personal menciona que **siempre**. Esto nos brinda un panorama más claro respecto a que las actividades que realizan los trabajadores están acorde a las políticas.

¿El cumplimiento de su trabajo le brinda satisfacción?

Cuadro 38

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	2	10%
casi siempre	7	35%
siempre	11	55%
Total	20	100%

Grafica 38



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

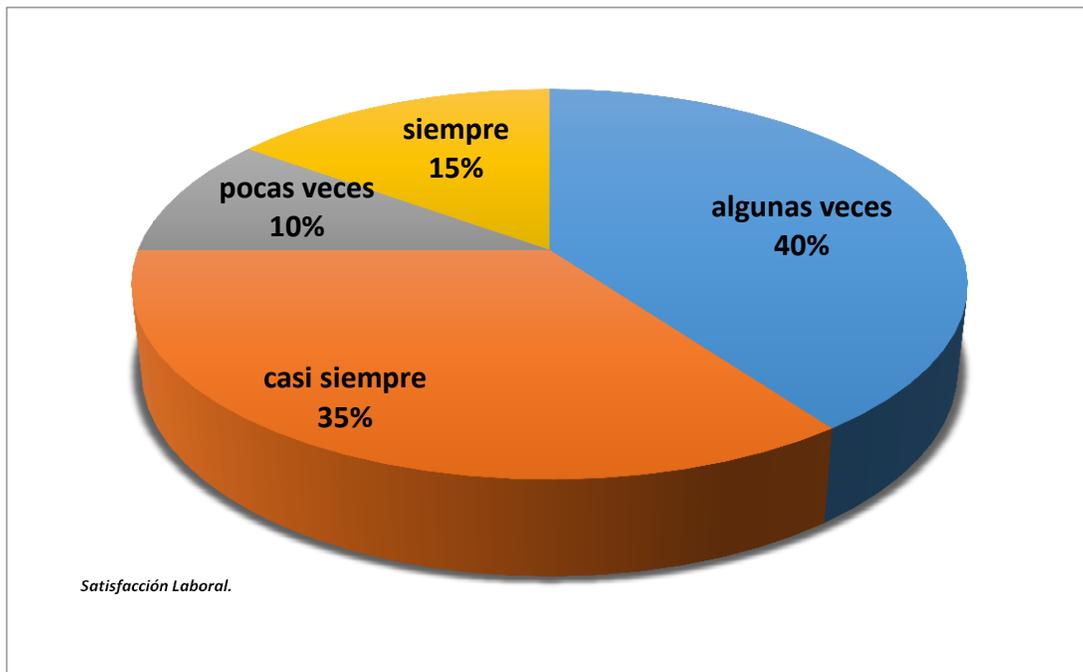
El 55% del personal indicó que **siempre** el cumplimiento de su trabajo le brinda satisfacción, mientras que el 35% mencionó que **casi siempre**. Esto muestra que la mayoría del personal está satisfecho al cumplir con su trabajo, lo cual hace que el personal del departamento cumpla con sus tareas asignadas de una buena manera.

¿Se le asesora en cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo?

Cuadro 39

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	8	40%
casi siempre	7	35%
pocas veces	2	10%
siempre	3	15%
Total	20	100%

Grafica 39



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

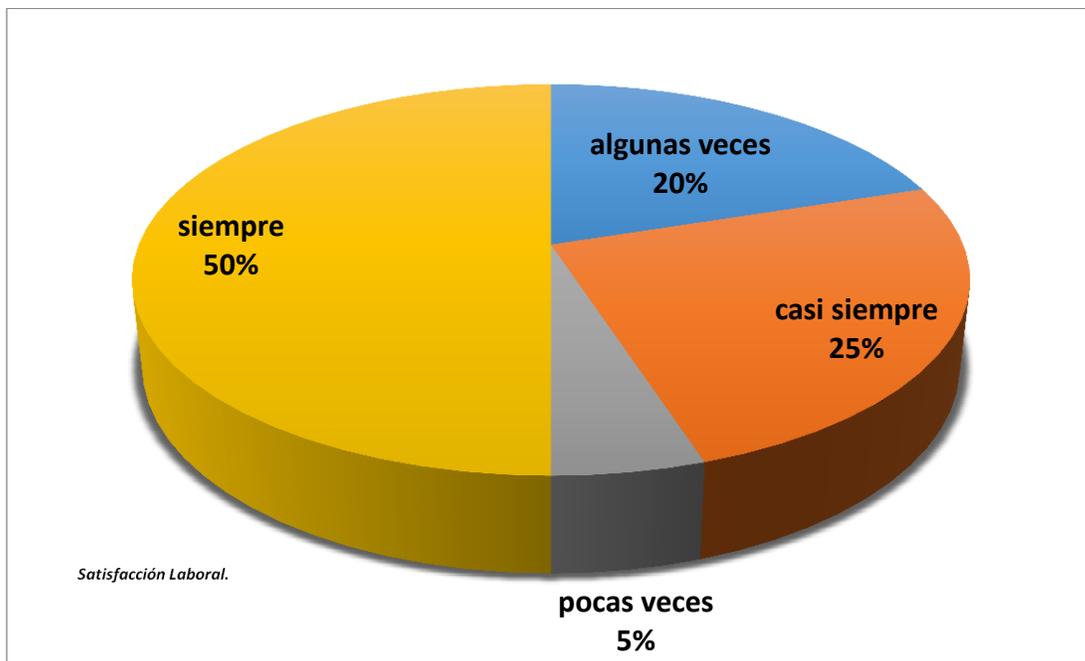
El 40% del personal indicó que **algunas veces** se le asesora en cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo, mientras que el otro 15% menciona que **siempre**. Esto muestra que el asesoramiento no es uniforme dentro del departamento y esto puede causar cierta inconformidad entre los trabajadores del departamento.

¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Cuadro 40

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	4	20%
casi siempre	5	25%
pocas veces	1	5%
siempre	10	50%
Total	20	100%

Grafica 40



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

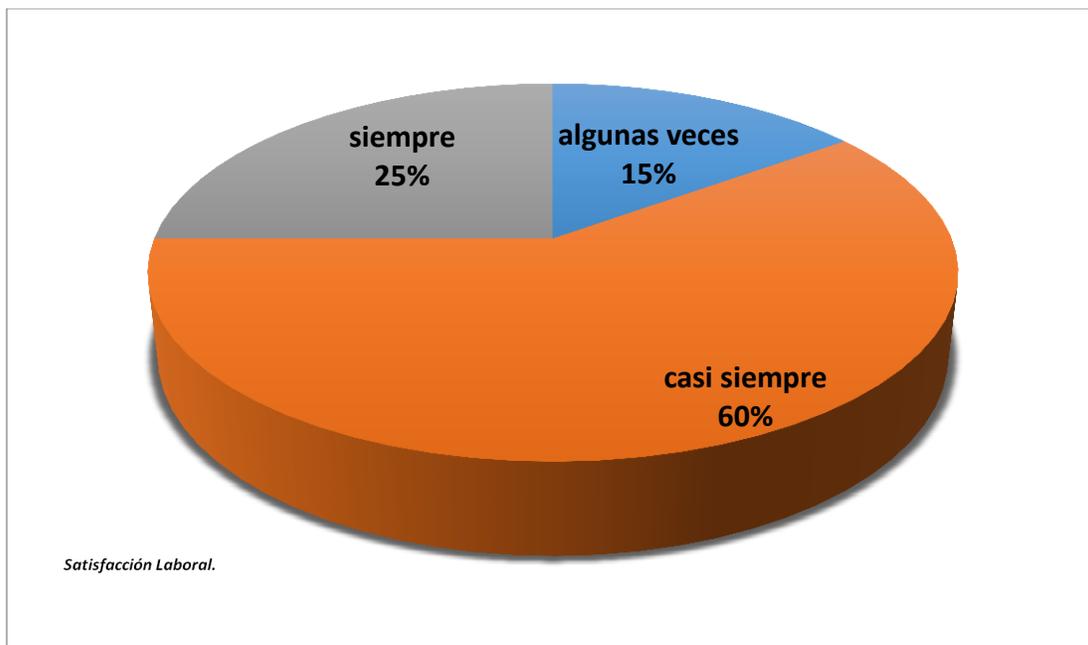
El 50% del personal indicó que **siempre** está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña, mientras que el 25% manifestó que **casi siempre**. Esto muestra que la mayoría del personal se satisface consigo mismo al realizar las labores asignadas.

¿Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que usted les presta en el trabajo?

Cuadro 41

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	3	15%
casi siempre	12	60%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 41



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

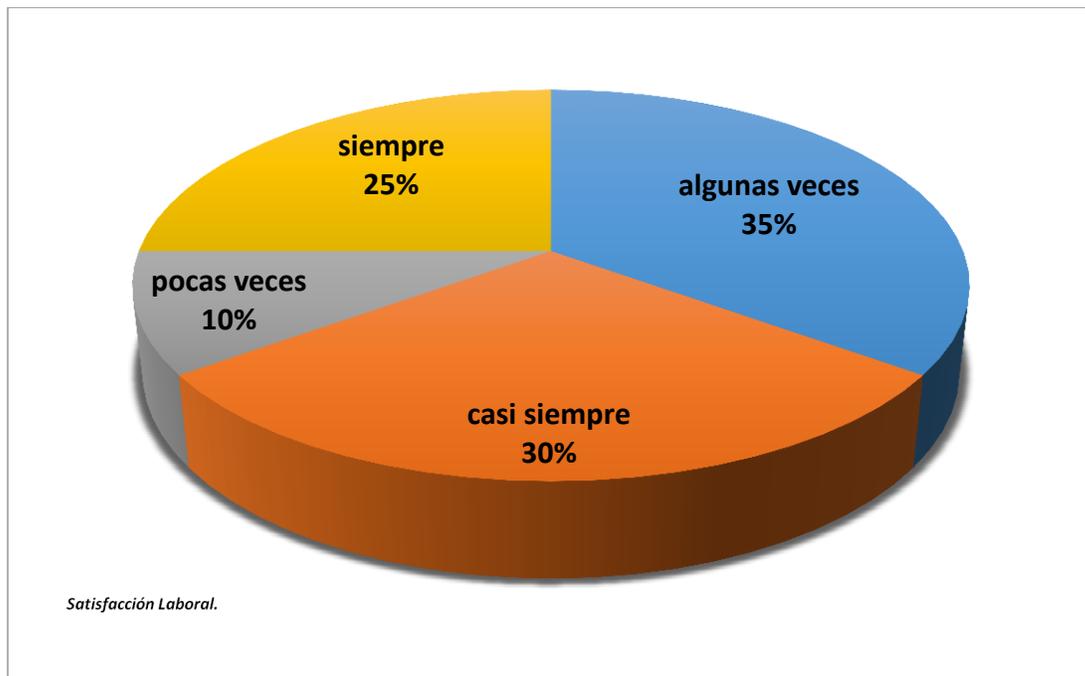
El 60% del personal indicó que **casi siempre** sus compañeros están satisfechos con la ayuda que brindan en el trabajo. Esto muestra que la mayoría del personal se ayudan unos a otros para realizar las tareas asignadas.

¿Cree que el esfuerzo que da en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Cuadro 42

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	7	35%
casi siempre	6	30%
pocas veces	2	10%
siempre	5	25%
Total	20	100%

Grafica 42



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

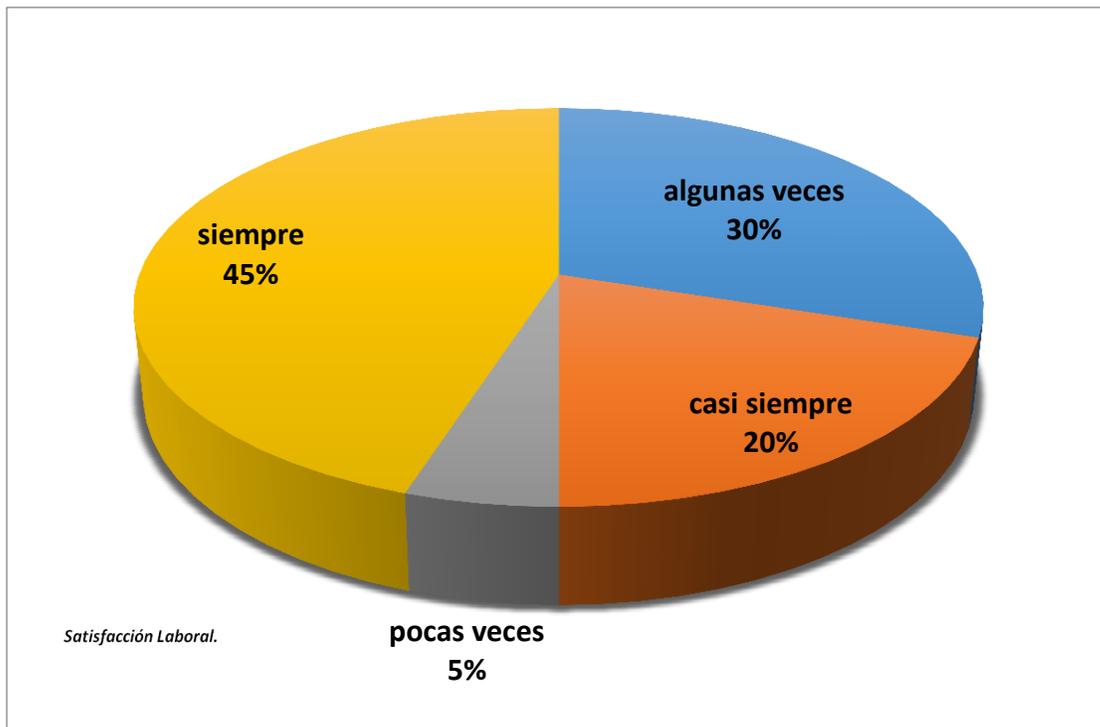
El 35% del personal indicó que **algunas veces** el esfuerzo que da en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe, mientras que el 30% menciona que **casi siempre**. Esto muestra que el personal no está del todo conforme con la retribución que recibe.

¿Se siente satisfecho con el tiempo que le dedica para realizar sus labores?

Cuadro 43

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	6	30%
casi siempre	4	20%
pocas veces	1	5%
siempre	9	45%
Total	20	100%

Grafica 43



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

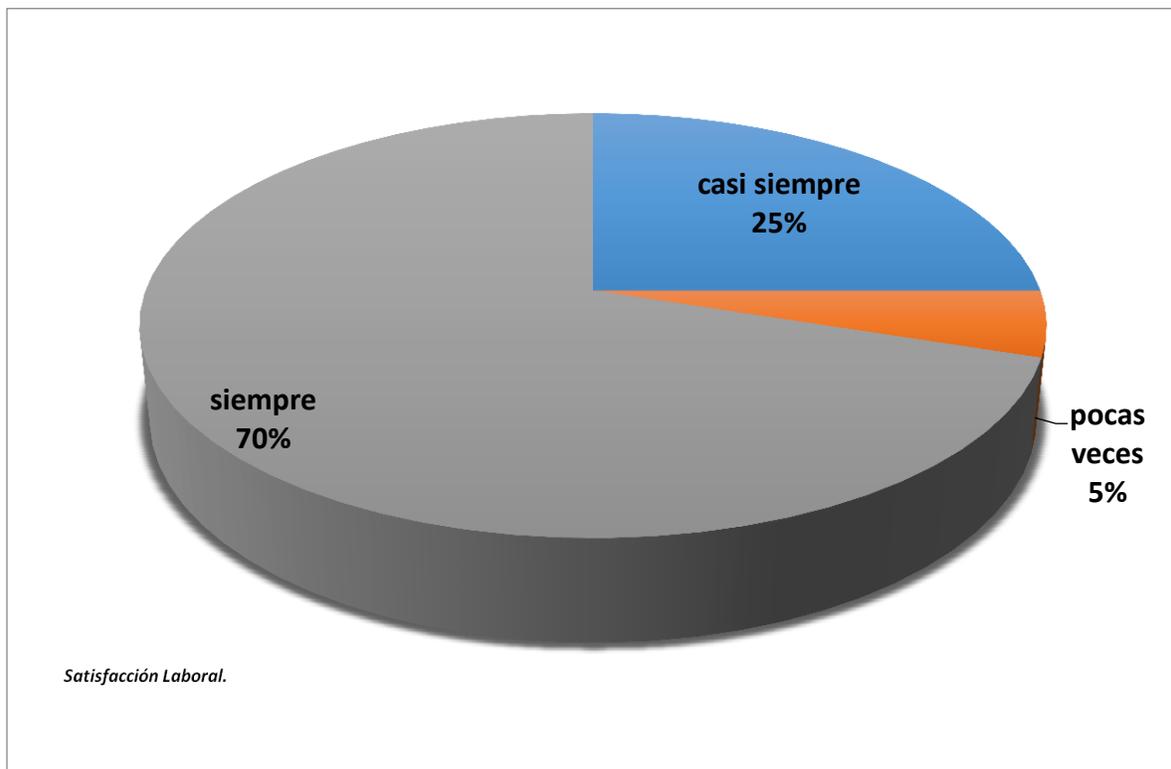
El 45% del personal indicó que **siempre** se siente satisfecho con el tiempo que dedica para realizar sus labores. Mientras tanto únicamente el 5% mencionó que **pocas veces**. Esto muestra que la mayoría de los miembros del departamento están conformes con el tiempo que dedican para llevar a cabo sus labores.

¿El simple hecho de trabajar lo satisface?

Cuadro 44

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
casi siempre	5	25%
pocas veces	1	5%
siempre	14	70%
Total	20	100%

Grafica 44



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El 70% del personal indicó que **siempre** el hecho de trabajar lo satisface. Esto muestra que en el departamento a la mayoría el hecho de trabajar lo hace sentir bien y satisfecho, eso ayuda a que el desempeño laboral sea más óptimo.

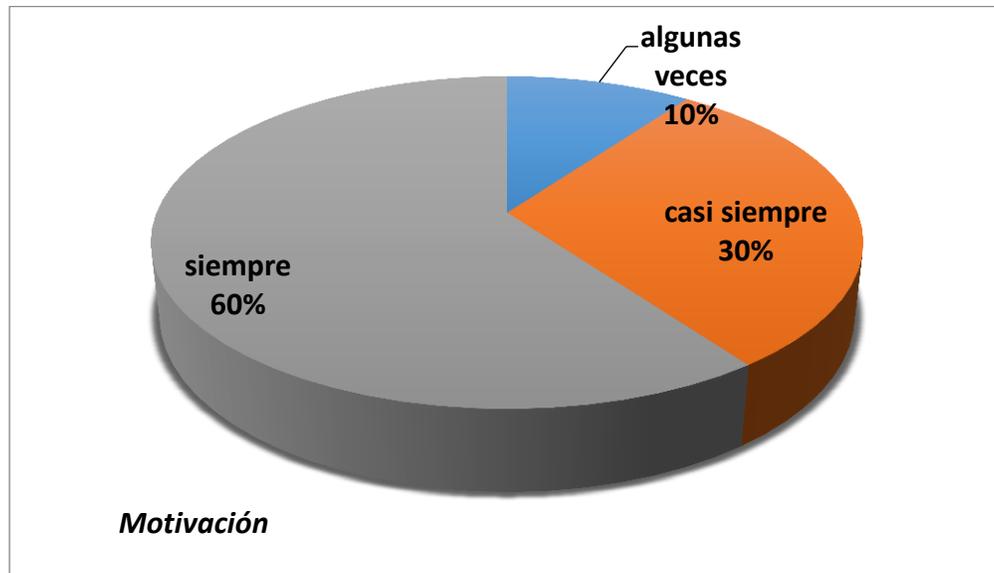
#### 4.6 Motivación.

¿Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo?

Cuadro 45

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	2	10%
casi siempre	6	30%
siempre	12	60%
Total	20	100%

Grafica 45



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

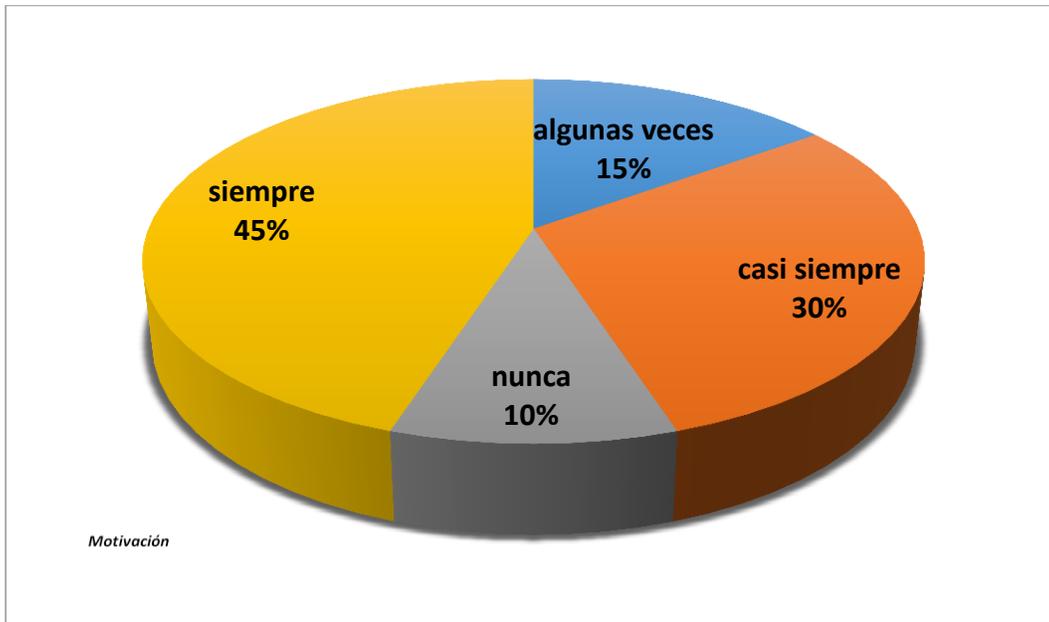
El 60% del personal indicó que **siempre** se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo. Esto muestra que más de la mitad del departamento posee una actitud positiva al estar motivados para llevar a cabo sus labores.

¿Las relaciones con sus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su cargo?

Cuadro 46

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	3	15%
casi siempre	6	30%
nunca	2	10%
siempre	9	45%
Total	20	100%

Grafica 46



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

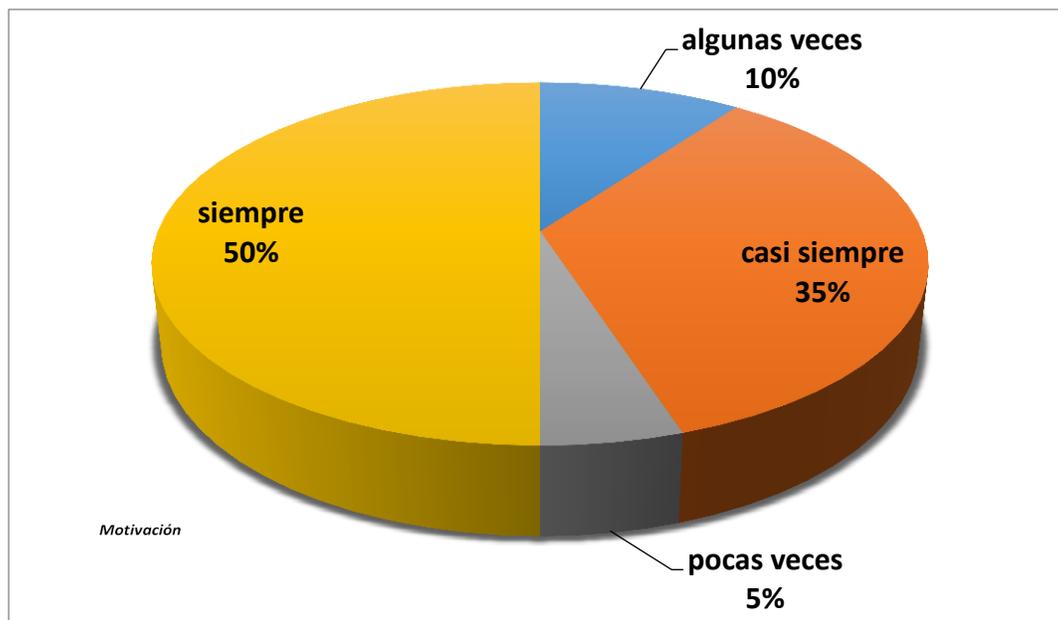
El 45% del personal indicó que **siempre** las relaciones con sus demás compañeros los motivan a tener un mejor desempeño en su cargo. Esto muestra que las buenas relaciones con los demás ayudan a que el personal realice de mejor manera las labores asignadas.

¿Recibe un trato justo en su trabajo?

Cuadro 47

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	2	10%
casi siempre	7	35%
pocas veces	1	5%
siempre	10	50%
Total general	20	100%

Grafica 47



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

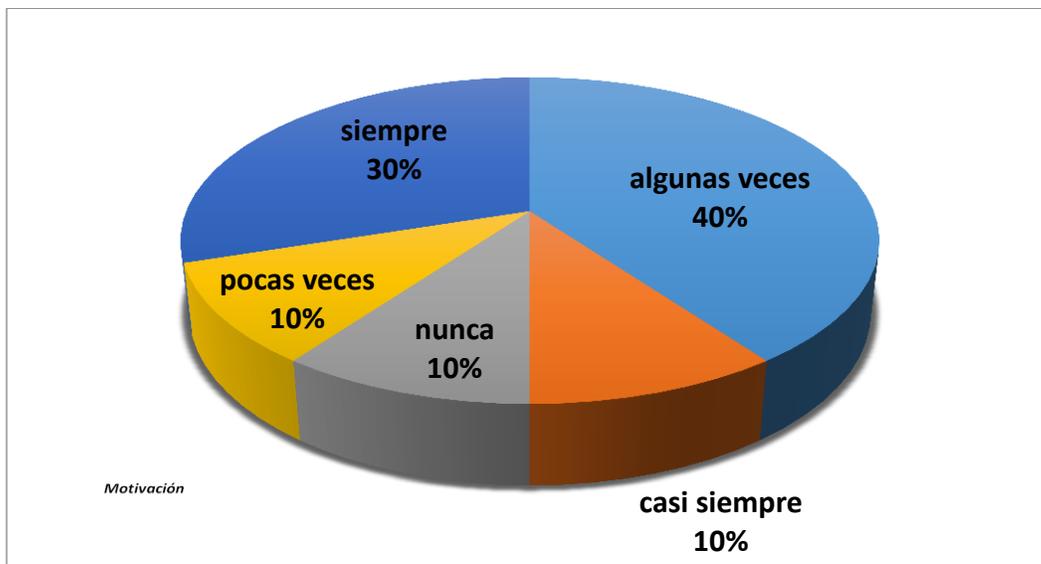
El 50% del personal indicó que **siempre** reciben un trato justo en el trabajo. Esto muestra la mayoría de los trabajadores en el departamento reciben están conformes con la forma en la que se les trata, lo que ayuda a que desarrollen de una mejor manera sus labores.

¿Celebran eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la empresa?

Cuadro 48

Opciones de respuesta	número de personas	Porcentaje
algunas veces	8	40%
casi siempre	2	10%
nunca	2	10%
pocas veces	2	10%
siempre	6	30%
Total general	20	100%

Grafica 48



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo llevada a cabo.

El 40% del personal indicó que **algunas veces** celebran eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la empresa. Esto muestra que en la empresa no se preocupan por reconocer a los trabajadores destacados, esto puede crear una desmotivación entre el personal y caer en una baja del rendimiento.

## **Conclusiones.**

1. El clima laboral en el departamento se ve afectado en varias ocasiones debido a que el personal no recibe una capacitación constante que le permita realizar de mejor manera el desempeño de su cargo y por ende no pueden realizar de una forma más efectiva las tareas asignadas
2. Uno aspectos positivos en lo que al clima laboral se refiere, es que entre los trabajadores abunda la confianza y la mayoría se siente parte del departamento, esto ayuda a que el clima laboral se mejore.
3. En lo que a comunicación interna se refiere, se encontró cierto déficit en el departamento, debido a que no hay una retroalimentación constante por parte de los gerentes a los subalternos. Es decir que los espacios donde los subalternos puedan comunicarse con los gerentes son pocos, esto muestra que la comunicación no fluye a todo nivel.
4. Un aspecto positivo de la comunicación interna en el departamento, es que la mayoría de los empleados reciben la información necesaria para desempeñar su puesto.
5. En lo que a satisfacción laboral se refiere, se detectó cierta inconformidad con las retribuciones que reciben por el trabajo que desempeñan, ya que consideran que no compensa totalmente el esfuerzo realizado.

6. En el grado motivacional, se detectó que la empresa no se preocupa por crear nuevos incentivos que motiven al personal del departamento a alcanzar las metas fijadas. En muchas ocasiones los trabajadores no son tomados en cuenta para aplicar a nuevas plazas que surgen internamente en el departamento. Esto crea un alto grado de desmotivación entre los empleados.

## **Recomendaciones.**

1. Capacitar constantemente, con métodos actuales y dinámicos al personal del departamento, para que puedan desempeñar las tareas asignadas de una mejor forma.
2. Proporcionar nuevas herramientas de comunicación al personal apoyadas en la tecnología, tales como un blog interno o una mensajería instantánea compatible con celulares y computadoras de escritorio, que les facilite la interacción dentro del departamento y con toda la empresa, para agilizar la comunicación y que esta sea más efectiva.
3. Realizar reuniones mensuales en el departamento donde se retroalimente a los empleados por parte de los gerentes y viceversa, para que la comunicación fluya a todo nivel.
4. Desarrollar una estrategia que promueva la comunicación interna en el departamento y la mejora del clima laboral.
5. Realizar un evento mensual en el departamento, donde se reconozca a los empleados que sobresalieron o alcanzaron las metas trazadas.

## Referencias bibliográficas

1. Alemany, Carlos. 2013. La Comunicación Humana: Una ventana abierta. España: Editorial DesClee de Brouwer,.
2. Andrade Simón. 2005. Diccionario de Economía. 3ª ed. Lima, Perú. Editorial Andrade.
3. Bethami, A. Dobkin, Roger, C. Pace. 2007. Comunicación en un mundo cambiante. México: Mc Graw Hill Interamericana.
4. Brandolini, Andrea y González Frígoli, Martín. 2009. Comunicación interna, claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.
5. Capriotti, Paúl. 2009. Branding Corporativo. Santiago de Chile. Editorial Colección Libros de la empresa.
6. Código de Comercio de Guatemala. Congreso de la República de Guatemala. 1970
7. Chiavenato Idalberto. 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana
8. Davis, K. y Newstrom, J. 1991. El Comportamiento Humano en el Trabajo. 8ª ed Estados Unidos: Mc Graw Hill
9. Davis, K. y Newstrom, J. 1999. El Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ª ed. México: Mc Graw Hill
10. Fernández Collado, Carlos. 1986. Comunicación Humana. 2ª ed. México: Editorial Mc Graw Hill interamericana
11. Fernández Collado, Carlos. 2002. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
12. Ferrel O. C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns y Flores Miguel Ángel. 2004. Introducción a los Negocios en Mundo Cambiante. 4ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana

13. Fleitman Jack. 2000. Negocios Exitoso. México: McGraw-Hill Interamericana.
14. Flores de Gortari, Sergio. 1998. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. 2ª ed México: Editorial Trillas.
15. Fonseca Yerena María del Socorro. 2000. Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. México: Pearson Educación,
16. Franklin Benjamín Enrique. 2004. Organización de Empresas. 2ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
17. Garcia del Junco, Julio y Casanueva, Cristóbal. 2001. Prácticas de la gestión Empresarial. 2ª ed México: McGraw-Hill Interamericana.
18. Goldhaber, Gerald. 1984. Comunicación Organizacional. 3ª ed. México: Editorial Diana.
19. Guizar, R. 2004. Desarrollo Organizacional. 2ª ed México: Mc Graw Hill.
20. Guzmán, Fabiola Barba. Cabrera Parra, Judith Alejandra. 2003. La importancia de la comunicación interna a través de internet. Tesis Licenciatura en Administración de Empresas. Cholula, Puebla, México. Universidad de las Américas Puebla
21. Harris, J. 1987. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Limusa.
22. Herrera Alonzo, Heidy Aime. 2012. Diagnóstico y propuesta de comunicación interna en una empresa de la industria del calzado. Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación
23. Hodgetts, Richard M. 1986. Comportamiento de las Organizaciones. 4ª ed. México: Editorial Interamericana

24. Homs Ricardo Quiroga. 1990. La comunicación en la empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica
25. Huerta Lichtenberg, María Mónica. 2003. Diagnóstico de canales de comunicación interna para una empresa de comunicación televisiva: Televisa Veracruz. Cholula, Puebla, México. Universidad de las Américas Puebla. Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Cholula, Puebla, México. Universidad de las Américas Puebla
26. Kreither, R. y Kinicki, A. 1997. Comportamientos de las Organizaciones. 3ª ed España: Mc Graw Hill. España.
27. Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl. 2006. Marketing. 8ª ed. Estados Unidos: International Thomson Editores
28. Martín Martín, Fernando. 1995. Comunicación en empresas e instituciones. España: Editorial Universidad Salamanca.
29. Martínez de Velasco y Nosnik Abraham. 1988. Comunicación organizacional práctica. México: Editorial Trillas.
30. Mayer Figueroa, Wagner. 2005. Comunicación Interna y Rendimiento Laboral de los Mercandisers. Tesis Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación.
31. Nash. M 1988. Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Colombia: Editorial Norma.
32. Palací Decals, Francisco José. 2003. Psicología de la organización. Alhambra: Editorial Pearson
33. Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel. 2005. Hacer Empresa: Un Reto 4ª ed. España: Fondo Editorial Nueva Empresa.
34. Perreault, William. 2001 Marketing: Un enfoque global; 13ª México: Editorial Mc Graw Hill interamericana.

35. Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia. 2000. El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México D.F. Playa y Valdés Editores.
36. Robbins Stephen y Coulter Mary. 2005. Administración. 8ª ed México: Pearson Educación de México.
37. Robbins Stephen. 1996. Comportamiento organizacional. 7ª ed. México: Editorial Prentice Hall.
38. Rodríguez. A. 1999. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Ediciones Pirámide.
39. Sabino Carlos, 1992. Proceso de investigación. Buenos Aires Argentina: Editorial Lumen
40. Sherman, Arthur. 1977. Administración de las organizaciones. 6ª ed México: Editorial Continental.
41. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. 2007. Fundamentos de Marketing. 14ª ed México: McGraw-Hill Interamericana
42. Trelles Rodríguez, Irene. 2001. Comunicación Organizacional. La Habana. Editorial Félix Varela.

## E-grafía

- Grafica de comunicación interna (Ascendente, Descendente y Horizontal) que se dan en una empresa: [www.cca.org.mx](http://www.cca.org.mx) Tomado el 17 de mayo 2014 a las 13:15 horas.
- Grafica pirámide de Maslow:  
<http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html> Tomado el 05 de julio 2014 a las 22:15 horas
- Grafica del proceso de comunicación: [www.itson.mx](http://www.itson.mx) Tomado el 15 de mayo 2014 a las 23:18 horas.
- Teorías motivacionales:  
<http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/> Tomado el 05 de julio 2014 a las 20:20 horas
- Teoría de las necesidades: <http://www.business.latech.edu/> Tomado el 05 de julio 2014 a las 19:22 horas.
- Teoría Z: <http://www.managershelp.com/la-teoria-z.htm> Tomado el 06 de julio 2014 a las 17:09 horas
- Tipos de empresas: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/> Tomado el 06 de julio 2014 a las 21:32 horas.

## ANEXO

Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias de la Comunicación.  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

### Cuestionario.

TEMA: “La comunicación interna en el departamento de venta de repuestos de una empresa de refrigeración Comercial”

#### 4.1 Datos demográficos

Género: 

M	F
---	---

Edad: 

--	--

Título obtenido:

Tiempo de trabajar en la empresa:

Nombre de su jefe inmediato:

Puesto que ocupa:

Tiene personal a su cargo: 

SI	NO
----	----

#### **Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales debe responder marcando con una “X” debajo de la casilla que tenga la respuesta de acorde a su opinión.

#### 4.2 Clima laboral.

Pregunta.	Opción de respuesta.				
<b>1.</b> ¿En el departamento la mayoría conoce bien las metas?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>2.</b> ¿Existe integración y cooperación entre los miembros?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>3.</b> ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

4. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

5. ¿Su jefe fortalece la confianza entre el equipo?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

6. ¿Su jefe inmediato exige mucho de usted?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

7. ¿Su jefe inmediato apoya nuevas ideas?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

8. ¿Su jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

9. ¿Su jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

10. ¿Su jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para el departamento?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

11. ¿Cómo empleado se le informa periódicamente sobre el avance de metas y logro de objetivos?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

12. ¿En el departamento tienen apoyo a nuevas ideas e iniciativas?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

13. ¿Sus compañeros suelen hablar positivamente del departamento?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

14. ¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de su trabajo?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

15. ¿Dan seguimiento a los objetivos del departamento?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

16. ¿Se siente parte de la empresa?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

17. ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

18. ¿Toman en cuenta su opinión en decisiones importantes?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

19. ¿Las herramientas para llevar a cabo su trabajo son adecuadas?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

20. ¿Como empleado se sienten estimulados por el departamento?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

21. ¿Se le permite dar propuestas para mejorar el trabajo?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

22. ¿Con frecuencia trabajan en equipo?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

23. ¿El trabajo asignado es marcado por los objetivos del departamento?	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>24. ¿Cuándo realiza su trabajo, no requiere de supervisión?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

#### 4.3 Comunicación interna.

<b>Pregunta.</b>	<b>Opción de respuesta.</b>				
<b>1. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>2. ¿Su jefe, le informa cuando hay cambios en las prioridades de su trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>3. ¿Regularmente con su jefe se ejercita la retroalimentación y cómo usted trabaja respecto a las expectativas?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>4. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>5. ¿Su jefe solicita sus opiniones, ideas o sugerencias de forma regular?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>6. ¿Su jefe se preocupa en comunicar como su equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente externo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>7. ¿Existen espacios donde su jefe habla con usted y le comunica sobre los objetivos y tareas de su trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>8. ¿Percibe facilidad en la comunicación para la relación laboral con sus compañeros?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>9. ¿Tiene problemas con algún compañero de trabajo de este departamento?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>10. ¿Está de acuerdo con decisiones que se toman para la mejora de información en el departamento?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>11. ¿Lo convocan a reuniones de trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

#### 4.4 Satisfacción laboral.

<b>Pregunta.</b>	<b>Opción de respuesta.</b>				
<b>1. ¿Cree que las actividades que realiza se apegan a las políticas que define esta empresa?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>2. ¿El cumplimiento de su trabajo le brinda satisfacción?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>3. ¿Se le asesora en cómo lograr una mayor efectividad en su trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>4. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>5. ¿Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que usted les presta en el trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>6. ¿Cree que el esfuerzo que da en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>7. ¿Se siente satisfecho con el tiempo que le dedica para realizar sus labores?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>8. ¿El simple hecho de ir a trabajar lo satisface?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

#### 4.5 Motivación.

<b>Pregunta.</b>	<b>Opción de respuesta.</b>				
<b>1. ¿Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>2. ¿Las relaciones con sus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su cargo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>3. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>

<b>4. ¿Celebran eventos con fines de reconocimiento a trabajadores destacados en la empresa?</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>