

**ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

DIANA CAROLINA GONZALEZ DÍAZ

PAULA ALEXANDRA CANO OSORIO

YAMILE ANDREA JARAMILLO HENAO

**LA COMUNICACIÓN Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN EL CENTRO DE PROCESOS INDUSTRIALES SENA REGIONAL CALDAS**

Asesor Línea de Investigación

LUZ ANGELA VASQUEZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

## **TABLA DE CONTENIDO**

1.	<i>INTRODUCCION</i> .....	4
2.	<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> .....	5
3.	<i>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</i> .....	8
4.	<i>JUSTIFICACIÓN</i> .....	8
5.	<i>ANTECEDENTES</i> .....	10
6.1	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	21
7.	<i>MARCO CONCEPTUAL</i> .....	22
7.1	<i>COMUNICACIÓN</i> .....	22
7.1.1	<i>PRINCIPALES DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN</i> .....	22
7.1.2	<i>FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN</i> .....	27
7.1.3	<i>PROCESO DE COMUNICACIÓN</i> .....	28
7.1.4	<i>BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN</i> .....	31
7.1.5	<i>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</i> .....	32
7.1.6	<i>CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</i> .....	35
7.2	<i>CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	38
7.2.1	<i>PRINCIPALES DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	38
7.2.2	<i>CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	42
7.2.3	<i>DIMENSIONES Y MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</i> .....	43

7.2.4 CLASIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	¡Error! Marcador no definido.
7.2.5 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
7.2.5.1 CLIMA PSICOLÓGICO .....	48
7.2.5.2 CLIMA AGREGADO .....	49
7.2.5.3 CLIMA COLECTIVO.....	50
8.ASPECTOS METODOLOGICOS .....	51
8.1 TIPO DE ESTUDIO.....	51
8.2TIPO DE DISEÑO .....	52
9. POBLACION Y MUESTRA.....	52
10.INSTRUMENTOS .....	54
10.1 INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	54
10.2 INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE COMUNICACIÓN .....	56
11.PROCEDIMIENTO.....	58
11.1 FASE DE PREPARACIÓN .....	59
11.2 FASE DE DESARROLLO .....	59
11.3FASE DE ANALISIS DE RESULTADOS.....	59
12.RESULTADOS .....	59
13. DISCUSION .....	70
14. CONCLUSIONES .....	78

## ***1. INTRODUCCIÓN***

El ser humano desde sus orígenes, ha tenido la necesidad de interrelacionarse con otros seres para poder satisfacer sus necesidades básicas; dicha interacción le ha permitido establecer un intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos, lo cual se denomina inicialmente como comunicación.

La comunicación proviene de la palabra *Comunicare*, del lenguaje latín, la cual significa compartir, es una condición inherente al ser humano, pues es a través de ella que logra darle a conocer a los demás seres, lo que piensa, lo que desea, lo que necesita. Desde finales de los años sesenta, autores de la época, identificaron la necesidad de estudiar la comunicación, no desde el ámbito del ser humano, sino desde el ámbito de las organizaciones y como es su influencia en el desarrollo de sus procesos.

Dicha necesidad, dio paso al auge de la comunicación, la cual empezó a verse como un factor de éxito empresarial. De acuerdo a Antonio Lucas Marín, el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas por los intentos de mejorar las habilidades de comunicación de quienes intervienen en los diferentes procesos económicos y en la evolución que según las teorías (1997:90-92).

Dicho estudio permite a los directivos, líderes, jefes, supervisores, orientar conductas tanto individuales como colectivas de las personas y a su vez, procurar el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales y objetivas que aporten al aumento del rendimiento y la productividad de las organizaciones, brindando mecanismos para estructurar y proporcionar un clima organizacional adecuado.

El objetivo del presente estudio se enfocó en analizar la relación existente entre la comunicación y el clima organizacional en el Centro de Procesos Industriales SENA regional Caldas; para lo anterior se utilizaron cuestionarios estandarizados que permitieron la recolección de la información y se efectuó el respectivo procesamiento e interpretación de los hallazgos evidenciados.

## ***2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

Durante el desarrollo y evolución del ser humano como ser integral, éste se ha visto enfrentado a diversos escenarios en donde debe sacar a relucir todas las habilidades, destrezas, capacidades, competencias tanto propias como aprendidas, con el objetivo de desenvolverse de la mejor manera.

En este proceso de evolución, el ser humano ha entendido que la comunicación es una de las habilidades claves que le posibilita interactuar de forma efectiva en los diferentes contextos en los cuales se desenvuelve, siendo una de las herramientas a través de la cual se da la expresión de sentimientos, emociones, se posibilita la transmisión de pensamientos, información, conocimientos, favoreciendo así el aprendizaje individual y colectivo. Sin embargo, en ocasiones este proceso comunicativo sufre distorsiones si no se cuenta con el medio y los elementos adecuados que la sustenten.

El entorno organizacional no es ajeno a dicha situación, en ocasiones la actitud de los miembros de la misma, aunado a otros factores que surgen en la interrelación hace que la dinámica comunicacional se vea afectada negativamente; erróneamente algunos consideran que la transmisión de información genera vulnerabilidad, esto pondría al descubierto la fragilidad del ser humano, sus inseguridades y temores, las cuales se pueden hacer evidentes en las relaciones

con grupos de pares, en donde para muchos surge la necesidad de competencia y autoafirmación, si por el contrario están son abordadas de forma adecuada pueden generarle grandes beneficios a la organización ya que pueden aflorar ideas, propuestas, estrategias en beneficio de la misma, de no ser así, esto puede generar traumatismos y dificultades en el clima organizacional que generen en detrimento del crecimiento institucional

Las organizaciones están integradas por seres humanos complejos, diferentes y en permanente desarrollo, cada uno con competencias técnicas definidas, la sinergia, la comunicación y la integración de los miembros de la misma facilita el logro de resultados, sin embargo, dados los imprevistos que surgen en lo cotidiano del quehacer organizacional, en ocasiones se hace necesario asumir diferentes roles y posturas, por lo tanto el empleado, recibe gran cantidad de información de otros procesos ajenos a los suyos, a los cuales debe darle el trámite correspondiente en los tiempos establecidos, si estos requerimientos no se canalizan de forma adecuada puede llevar al colaborador a asumir posiciones pasivas, actitudes negativas o reactivas en cuanto al cumplimiento y desempeño de su labor, disminuyendo calidad en el trabajo y generando inconformidad y reducción en la eficiencia y productividad, impactando considerablemente el clima organizacional. El Centro de Procesos Industriales no es ajeno a esta realidad, si bien no se han realizado estudios que permitan describir la comunicación ni el clima organizacional, resultados de diagnósticos de riesgo de factores psicosociales realizado en años anteriores, reflejan situaciones en donde las personas que hacen parte de cada uno de los procesos no tienen acceso completo a la información y tampoco se apropian de dichos procesos en los cuales están inmersos, generando retrocesos y en ocasiones demora en su respuesta y resultados del mismo; así mismo hay dificultades de interpretación y confusión con la información.

Dentro del Informe de Riesgo Psicosocial, se evidenció que el 55% de las personas del centro, percibieron un nivel de riesgo alto y muy alto en los dominios de estudio referidos a liderazgo y relaciones laborales. Lo anterior indica la existencia de falencias en la forma de gestión por parte de jefes y/o superiores relacionados con temas de planificación y asignación de actividades del área, de igual forma que pudieron existir dificultades en la participación, motivación, comunicación, e interacción con los subordinados lo cual afecta directamente en la consecución de resultados y por lo tanto las relaciones sociales respetuosas y efectivas. Felizzola (2013).

Así mismo, en el dominio control sobre el trabajo se observó que el 41% de las personas del centro, lo perciben con un nivel de riesgo alto y muy alto. Lo anterior indica la existencia de falencias en la definición y comunicación de las actividades que se deben realizar, específicamente en torno a los objetivos del área y de la entidad, el margen de autonomía y los efectos generados del desempeño de las actividades a cargo.

La falta de claridad de rol ( el desconocimiento o poca información referida a que debe hacer, cómo se debe hacer, que métodos utilizar) y el conflicto de rol ( no se evidencia unidad de criterio entre jefe y subordinado) puede verse reflejado en baja eficiencia y productividad de los colaboradores convertirse en un factor de riesgo, pues al no haber una comunicación clara en la que se les haga énfasis sobre la ejecución de sus funciones técnicas y administrativas y al momento de mostrar resultados sobre su trabajo o proceso, no se evidencia una unidad de criterios entre jefe y subordinado, generando espacios de discusión y discordias, que pueden afectar el clima organizacional.

Lo expresado anteriormente da cuenta del panorama que se presenta al interior del centro, por tanto surgió la necesidad de estudiar cómo es la comunicación y la relación con el clima organizacional al interior del Centro de Procesos Industriales del SENA Regional Caldas. La situación descrita fortalece el interés por el abordaje de dos variables organizacionales de alto impacto en la competitividad organizacional.

### ***3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN***

¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación y el Clima Organizacional en el Centro de Procesos Industriales del SENA Regional Caldas?

### ***4. JUSTIFICACIÓN***

Las organizaciones en el ejercicio de asegurar su permanencia y éxito en el mundo laboral, se han visto en la necesidad de reajustar sus sistemas de gestión, estrategias, mecanismos y herramientas para responder al mercado competitivo, cambiante e incierto que prevalece hoy en día.

Como modo de respuesta a esta necesidad, la comunicación se convierte en uno de los mecanismos o estrategias que facilita dichos ajustes, ya que permite la consolidación de relaciones duraderas y confiables con los grupos con los cuales interactúa de forma que sea menos complejo y traumática las acciones de choque implementadas para dar respuestas a las nuevas necesidades del mercado que prevalece actualmente, pues esta nosolo trasciende a las personas y a las organizaciones sino a los productos y servicios de las mismas.



Elías & mascaray (1998:35), el auge de la comunicación y los desarrollos tecnológicos han permitido la transformación de las organizaciones, en donde la consolidación de relaciones interpersonales, a partir de los flujos de información que se dan y contribuyen a la creación de redes, dan paso a una nueva concepción de organización como una red de relaciones y de contactos de comunicación entre personas y grupos de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, para que las organizaciones funcionen y respondan a las necesidades del mercado competitivo, requieren organizar, coordinar, direccionar los datos y la información que manejen para lograr cumplir con los objetivos y metas estratégicas bajo las cuales se da el accionar de la organización y a su vez poder adaptasen a los cambios.

El propósito del presente proyecto de investigación es que a través de la caracterización y el análisis de cada variable así como la existencia de relación entre ellas, permita para el campo de estudio relacionado con la gerencia del talento humano, ampliar las fuentes de información sobre la temática específicamente en entidades del sector público, así como profundizar en la reflexión sobre cómo se está gestionando el talento humano en este tipo de entidad y como se posibilita la consolidación de entornos de trabajo saludables para las personas y los grupos humanos con los cuales interactúe. Lo expresado anteriormente indica a su vez que tanto la comunicación como el clima organizacional deben ser gestionados de forma tal que por sí mismo consoliden condiciones generadoras de calidad de vida para las personas.

Así mismo, los hallazgos evidenciados además de permitir una reflexión estratégica por parte de la entidad, proporcionarán información relevante que viabilice el diseño e implementación de

propuestas de intervención orientadas a mejorar las condiciones laborales, sociales y económicas de las personas, así como el planteamiento de políticas y estrategias que contribuyan al fortalecimiento y/o mejoramiento de la comunicación y el clima organizacional de la entidad, contribuyendo a la gestión eficiente de los procesos y de las personas, lo cual se verá reflejado directamente en la satisfacción por la prestación de los servicios que brinda la entidad.

Es importante resaltar la existencia de diversas investigaciones asociadas a las variables de estudio del presente, sin embargo en el Sena y específicamente en el centro de procesos industriales regional caldas, no se han realizado estudios que permitan describir las variables objetos de esta investigación.

## **5. ANTECEDENTES**

Para el presente proyecto de investigación se realizó una búsqueda de antecedentes investigativos que relacionaran las variables de comunicación y clima organizacional; vale la pena resaltar que en el centro de formación no se había llevado a cabo ningún trabajo académico de tipo investigativo; pero si se habían realizado diagnósticos enmarcados en el cumplimiento lineamientos legales.

A continuación se mencionarán algunos trabajos investigativos enfocados al clima laboral y la correlación existente con la comunicación organizacional, variables a estudiar en este proyecto.

Borrego (2007)En su tesis “**clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del instituto tecnológico de los mochis**”,la cual se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico de Los Mochis, ubicado al norte del Estado de Sinaloa, es una organización dependiente de la

Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal, perteneciente al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica; con una presencia en este Estado de más de 30 años, pionera en la formación de profesionistas en el ámbito tecnológico. Actualmente, el Instituto Tecnológico de Los Mochis cuenta con 4 mil 67 alumnos, 319 trabajadores, de los cuales 230 son profesores y 89 personal administrativo y de apoyo, la cual tuvo como objetivo un estudio de comunicación y clima organizacional, a partir del análisis del clima y la comunicación organizacional del Instituto Tecnológico de Los Mochis (ITLM), desde su naturaleza como organización pública.

En dicho estudio se tomó como muestra a las 89 personas del área administrativa y de apoyo, donde la recolección de la información se realizó bajo un trabajo de campo, en el cual se hizo uso de entrevistas semiestructuradas al personal del área administrativa. Cabe señalar que en el transcurso de la investigación hubo cambios de en la Dirección y subdirección del Instituto Tecnológico, lo que permitió contar con la dos visiones.

En este sentido, la información recolectada para la investigación del instituto se agrupó de acuerdo a los enfoques del Clima Organizacional de dicho estudio: estructural, perceptual, cultural e interactivo; donde el material del trabajo de campo quedó registrado en grabaciones de audio, datos que se tomaron de charlas informales, y otras más que sus autores prefirieron el anonimato y no grabación. En esta fase también se revisaron fuentes documentales de control interno existentes en la organización. Una vez terminado el estudio y analizado los resultados de los datos recolectados en la muestra, se concluyó que la comunicación organizacional es un área de la comunicación que está cobrando valor día con día, ya que analiza el flujo de información, que se da en un proceso de comunicación en una empresa o en una institución. A su vez las teorías organizacionales permitieron conocer el origen y evolución de esta rama y como se

encuentra aplicada a la administración de recursos de una empresa y su importancia para debatir y detectar problemas de algunas áreas, así mismo lograr el óptimo crecimiento y fortalecimiento de las mismas.

Se pudo establecer que un adecuado flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, puede detectar problemas que muchas veces pasan desapercibidos en el Tecnológico y que forman parte de la cotidianeidad del trabajo, desencadenando fuertes consecuencias, que podrían afectar la armonía laboral; es de anotar que la comunicación informal bien llevada y una buena administración permite el aumento de competitividad, el buen desempeño de los empleados y el mejoramiento ambiental en el contexto interno del Tecnológico.

La prevalencia del clima y la comunicación en los Institutos Tecnológicos y su valor en la dinámica laboral para que las instituciones educativas tengan una participación activa y pertinente en la sociedad, contribuyendo al desarrollo regional.

Los resultados del estudio también mostraron una relación directa entre las condiciones de los procesos de comunicación organizacional y el área administrativa de la institución en que se ven inmersos los miembros de la organización, para dar sentido a la percepción de la misma, reflejándose en el clima organizacional y su entorno. Así mismo la forma como la organización establece interrelaciones operacionales y administrativas sobre los actores y grupos de trabajo, permite la interacción con niveles, procesos y sistemas, asegurando la continuidad de las expectativas de la organización.

En el estudio, se encontró también que es determinante considerar el contexto en el que se lleva a cabo el proceso de comunicación, considerando a su vez el marco referencial de los actores

organizacionales; ya que en repetidas ocasiones no se habla en los mismos términos; sin embargo el Tecnológico retoma temas para que el personal que se va integrando a una reunión de trabajo sepa de qué se está tratando; aunque esto sucede en muy raras ocasiones porque en promedio los actores administrativos oscilan entre los 17 y 25 años de antigüedad laboral y conservan el bagaje semántico organizacional. En su mayoría, los procesos comunicacionales son a través de interacciones informales, eso es lo que impera y de alguna forma se entretiene en el clima organizacional cuando sus actores hablan. Teniendo en cuenta lo anterior se confirma que la comunicación organizacional, fortalece las relaciones formales e informales entre los actores organizacionales.

Sandoval (2014) En su tesis “**comunicación interna y clima laboral**” (estudio realizado en **call center de la ciudad de Quetzaltenango**)” la cual se llevó a cabo en una organización call center de la ciudad de Quetzaltenango, tuvo como objetivo determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango.

En este estudio se tomó una muestra de una de las cuentas del Call Center conformada por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad. El diseño de investigación que se utilizó fue de tipo descriptivo y el instrumento para recolectar la información fue un cuestionario con opción de SI y NO para medir el clima laboral y la comunicación interna, como una herramienta útil y eficaz. La muestra aplicada permitió identificar y concluir que la comunicación interna favorece al clima laboral dado que existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que surjan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización. Así mismo los factores que

influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, lo que puede afectaren gran medida a los colaboradores en sus labores diarias.

En este sentido, la comunicación interna es de suma importancia para evitar malos entendidos y opiniones que afecten el trabajo; se debe tener en cuenta que tanto el emisor como el receptor deben estar en misma sintonía y evitar distorsiones o ruidos exteriores que puedan causar errores al momento de realizar la labor, por ende, tener un buen funcionamiento de la empresa al alcanzar sus objetivos, y que el mensaje llegue de forma íntegra a sus receptores.

Definitivamente y como se ha venido mencionando en párrafos anteriores, la comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la organización, ya que si en la comunicación existente no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o no se les divulga sobre la planeación estratégica, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

Guerra (2012) en su trabajo de grado denominado **“Comunicación Interna y Clima Organizacional, Un escenario para crear ambiente”**, tuvo como objetivo explicar qué rol tiene la comunicación interna y qué importancia le dan las organizaciones para generar un buen clima laboral. Para el estudio se recurrió a una extensa revisión bibliográfica sobre comunicación y clima organizacional, con la cual se estructuró una especie de estado del arte que permitió identificar y analizar la situación actual de las empresas frente a la teoría.

Se concluyó que el aliado más importante que tienen las organizaciones es el público interno, por eso resulta fundamental que cada miembro que existe en la misma no sólo sepa qué ocurre, sino

que participe activamente y obtenga espacios para opinar de tal manera que pueda ser parte de cada proceso que va surgiendo dentro de la empresa. De igual manera no es responsabilidad de una sola persona generar un clima laboral adecuado, también los colaboradores de las empresas son los encargados de crear un ambiente cálido de trabajo, que dé apertura para expresarse y que el trabajo desarrollado es clave en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido el uso eficaz de la comunicación interna le permitirá a la empresa realizar un rol correcto en la consecución de sus objetivos, cohesionará a su público y construirá su identidad de tal forma que se generará un clima laboral apropiado. Dentro de la comunicación interna el trato justo con los empleados será uno de los pilares más importantes que deberá considerar la organización al momento de querer generar un buen clima laboral.

Pérez (2008) En su trabajo de grado **“Comunicación Estratégica para la Formación de Líderes y su Relación con Clima Organizacional en Comisión Federal de Electricidad”**, el cual se llevó a cabo en la comisión Federal de Electricidad de la Ciudad de Merida –Yucata, México, empresa dedicada a generar, transmitir, distribuir y comercializar energía eléctrica. Dicha organización pertenece al sector servicios, es de carácter federal siendo propiedad de la nación y tuvo como objetivo conocer las estrategias comunicativas para la formación de líderes, su aplicación y su relación con el clima organizacional, tanto para su implementación como para la aceptación y adopción de sus contenidos.

Para el estudio se tomó como población objeto al personal del departamento comercial con 26 empleados de confianza y 126 sindicalizados, por ser éste el que mayor contacto tiene con el público y el que más relación entabla con las estrategias comunicativas utilizadas en la empresa.

El diseño de investigación que se utilizó fue de tipo cualitativo donde las técnicas para recolectar la información fueron la observación de la dinámica del trabajo en la comisión, la observación del desarrollo de cursos, maestría y reuniones clasificadas como estrategias de comunicación por la comisión, ya que de esta forma se logran identificar concepciones, comportamientos, percepciones y acciones propias de las personas; Así como análisis de material documental utilizado en estrategias claves de la empresa y Entrevistas semiestructuradas al personal del departamento.

Teniendo en cuenta lo anterior y como resultado de dicho estudio se observó que en el diagnóstico y la interacción de clima –comunicación estratégica, se consideran que ambas influyen entre sí, lo que comprueba la idea de compenetrar éstas a la hora de crear o aplicar estrategias comunicativas.

También se concluyó que cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización deben ser tomadas en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz de hacer la organización con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes, estos elementos forman parte del clima, por lo que hay que tenerlos en cuenta.

Vásquez, (2015) en su trabajo de grado “**Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa**” el cual se realizó en la Bodega Farmacéutica Bofasa S.A. de la ciudad de Guatemala, lleva a cabo el estudio con una población de 1.200 empleados en distintas áreas de la ciudad de Guatemala. Para dicha investigación se aplicó la muestra a 50 operarios que oscilan entre las edades de 20 a 60 años, en dicho estudio se tomaron en cuenta el tiempo de labor en la organización, el género, estado civil, nivel de educación y puesto que ocupa dentro de la organización. Para la recolección de la



información se aplicaron dos instrumentos, uno para evaluar la comunicación y otro para evaluar la satisfacción laboral.

De estos dos cuestionarios se obtuvieron varios indicadores, los cuales fueron: desarrollo laboral, reconocimiento e identificación laboral. Con ello se pudieron recabar los datos necesarios para poder tener los resultados de dicha investigación. Según los resultados obtenidos se concluye que sí existe relación entre la comunicación sobre la satisfacción laboral, ya que los sujetos evaluados muestran que existe una mala comunicación que puede repercutir tanto en el rendimiento como en la satisfacción que puede sentir un colaborador dentro de la organización. La investigación mostró que los colaboradores deben sentirse identificados con la organización como reconocidos para poder incrementar su productividad. Esto porque el colaborador se siente parte de la organización y considera que el trabajo realizado es valorado y reconocido, lo cual fortalece la confianza en sí mismos y por ello su satisfacción personal y profesional crece junto con su productividad. Con ello se puede evidenciar que las variables evaluadas en dicha investigación son de suma importancia para la organización, ya que pueden observar cuáles son los factores a fortalecer para que los colaboradores puedan sentirse motivados e incentivados para incrementar su productividad. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, Se confirma el objetivo general de esta investigación, establecer la correlación que existía entre comunicación y satisfacción laboral. El resultado de esta correlación comprueba que existe una correlación entre las dos variables.

García, Arias, Gómez (2013) en su trabajo de grado “**Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario\***”, tienen como finalidad determinar la relación del proceso de comunicación en la implementación del cambio

organizacional de una empresa de Bogotá, similar a las variables a estudiar en el proyecto a ejecutar.

Para comprobar dicha relación, los investigadores llevaron a cabo un estudio aplicando un diseño de tipo transversal correlacional para la medición de las variables. Se contó con la participación de 50 empleados de una empresa de la ciudad de Bogotá, con tiempo mínimo de un mes de vinculación. Los instrumentos utilizados para la muestra fueron: en primer lugar, el instrumento sobre comunicación organizacional (CCO) adaptado por Ramos (1995), el cual contó con 9 subescalas, con 124 ítems y 12 preguntas demográficas, para un total de 136 ítems. Los componentes de la variable son: a) recibiendo información de otros; b) enviando información de otros; c) seguimiento de la información enviada; d) fuentes de información; e) información oportuna recibida de fuentes clave; f) relación de comunicación organizacional; g) resultados organizacionales; h) canales de comunicación; i) información de trasfondo sociodemográfico, que hace referencia a los datos personales relacionados con el participante y la empresa. En segundo lugar se utilizó el instrumento sobre cambio organizacional desarrollado por García y Forero (2010), el cual se encuentra constituido por 9 variables principales, 3 factores de primer orden y 2 factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis y que se exponen a continuación: 1. Variables principales: adaptabilidad, liderazgo, participación, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio; 2. Factores de primer orden: factor individual, factor grupal; 3. Factores de segundo orden: gestión del cambio y proyección y desarrollo del cambio.

Una vez aplicados los instrumentos, tabulada la información y analizados los resultados, se consideraron las variables de cada instrumento que permitieron revisar la existencia de la relación entre el proceso de comunicación y la implementación al cambio organizacional. En el

análisis de los resultados arrojados del instrumento IMC evidencia que de las 14 subvariables que componen este instrumento, 3 se ubican en un nivel bajo, donde se puede concluir que, a los empleados de la organización les cuesta dificultad adaptarse a las políticas de la institución, porque es posible que no hayan sido informados de los cambios que se estén generando y, por tanto, se sienten excluidos del proceso; sin embargo, esto no es señal de ningún tipo de alarma. Por otra parte, las variables conocimiento de la organización, gestión del cambio, liderazgo y nivel de la organización se ubican en el nivel medio. Estas variables se encuentran relacionadas entre sí, ya que al realizar una adecuada gestión del cambio en la organización, es muy probable que el agente de cambio pueda ejecutarlo de una manera óptima, ya que es él quien tendría un conocimiento macro de la organización. Por tanto, se establece que las personas de la organización están dispuestas a asumir el proceso de cambio, aunque, como es natural, habrá personas que lo asimilen y lo asuman de mejor manera.

Es claro que para que se lleve a cabo un proceso de cambio adecuado es importante tener en cuenta varios aspectos que se entrelazan entre sí, lo que convierte a las personas en sus facilitadores. Así como la comunicación es un factor de gran influencia en el cambio, también se debe tener claridad en que esta se da en doble vía; por tanto, la información que circula en la organización debe ser confiable, de lo contrario la incertidumbre puede obstaculizar los procesos, a causa del manejo inadecuado que pueden hacer las personas en los pasillos, a la manera de “correo de brujas”, generando pánico e inconformidad en los miembros de la organización.

Por otra parte, es importante tener en cuenta la importancia que pueden tener los mensajes verbales y no verbales, formales e informales, que son factores claves que se utilizan deliberadamente en una empresa con el fin de iniciar y lograr el cambio en una organización. Es imprescindible mantener informadas a las personas que forman parte de la empresa en lo

referente al cambio que se esté generando, ya que esto permite que el proceso de cambio se desarrolle de una forma más amena y rápida, beneficiando de una forma bidireccional tanto la empresa como sus integrantes, al comprender mejor el proceso de cambio y motivarse en este, sintiéndose parte importante.

En el artículo de Fernández, Roque y Rodríguez (2014) titulado **“La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”** plantean que para la actualización de los lineamientos establecidos en el año 2002 liderados por el departamento de administración pública en marco de los procesos de renovación de la administración pública y bajo un contexto de mayor flexibilización de las relaciones en las organizaciones, en aras de avanzar en el diseño de políticas y orientaciones para gerenciar la calidad de vida laboral procurando con ello el bienestar de los servidores públicos, se proponen tres instrumentos de apoyo para que las entidades adelanten la medición del clima laboral, la identificación de la cultura organizacional y la valoración de la adaptación de los servidores a los procesos de cambio, en desarrollo de la responsabilidad con la gestión del talento humano.

Por último se cita a Calderón (2014) quien en la investigación titulada **“Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá”**, planteó como objetivo determinar con un diseño cuantitativo correlacional la interacción entre comunicación y liderazgo con el cambio organizacional en una universidad de Bogotá. Se realizó bajo un estudio no experimental transversal donde participaron 62 trabajadores de una universidad. Se aplicó el instrumento Medición de Cambio (IMC), el cuestionario de Comunicación Organizacional (CCO) y el cuestionario adaptado de Liderazgo Multifactorial versión Líder (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ). No se encontró una relación significativa entre las habilidades de liderazgo

de los participantes y el cambio organizacional. En la relación del cambio organizacional con la comunicación se observa una correlación positiva con las variables de comunicación, especialmente en el trabajo en equipo, el intercambio de información y la comunicación entre pares.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la relación entre la comunicación y el clima organizacional en el Centro de Procesos Industriales del SENA Regional Caldas.

### **6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir las dimensiones constituyentes de la comunicación en el Centro de Procesos Industriales del SENA Regional Caldas.
- Describir las dimensiones constituyentes del clima organizacional en el Centro de Procesos Industriales del SENA Regional Caldas.
- Establecer la relación existente entre la Comunicación y el Clima organizacional en el Centro de Procesos Industriales del SENA Regional caldas.
- Diseñar una propuesta de mejora en beneficio de la institución teniendo en cuenta los resultados arrojados en la investigación y los contenidos desarrollados en la especialización.

## **7. MARCO CONCEPTUAL**

Dentro de la fundamentación teórico-conceptual del presente proyecto se abordaron diferentes variables, las cuales se articulan con el tema de Clima organizacional y Comunicación, asimismo, se tuvieron en cuenta diferentes términos clave, de igual manera se abordaron aproximaciones que permitieron esclarecer algunos conceptos. A continuación se describen cada una de las variables:

### **7.1. COMUNICACIÓN**

#### **7.1.1. PRINCIPALES DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN**

Históricamente la palabra hablada o escrita ha sido equiparable al término comunicación, hoy sin embargo el avance en el estudio y desarrollo de la misma, ha permitido superar por lo menos un error clásico: considerar la comunicación como un proceso lineal, desconociendo el proceso circular de la interacción e intercambio humano.

Es así como la comunicación ha dejado un lenguaje silencioso para convertirse en un universo de intercambio en procura de la comprensión de la vida cotidiana.

Diferentes autores, desde distintas posturas han elaborado definiciones conceptuales precisas acerca del término comunicación, las cuales permiten ampliar el espectro para entender un poco mejor el proceso comunicativo y el papel que ejerce en el desarrollo del ser humano.

Stoner, J (1997) define la comunicación como el “proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”, esta apreciación nos permite entender la comunicación como un canal que permite la socialización entre los individuos a partir del intercambio de pensamientos e ideas que requieren ser interpretados en

aras de continuar el proceso comunicativo; por otro lado Fernández, C. (1997) define el concepto como el:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar los flujos de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Este autor le adjudica al proceso comunicativo un papel protagónico ya que influye directamente en la percepción que se pueden formar los públicos internos o externos de la empresa, siendo ello definitivo en el crecimiento y posicionamiento de la misma; si se ejerce una adecuada comunicación, la información fluye de manera positiva, permitiendo así el ejercicio del liderazgo, el fomento del trabajo en equipo, las cuales actúan como estrategias posibilitadoras del cumplimiento de las metas organizacionales, favoreciendo la consecución de la misión y la visión empresarial, para algunos autores por tanto la comunicación es un instrumento que bien administrado puede generar beneficios a la organización; de otro lado Berelson, B. y Steiner, G.(citado por Niurka Y. Cabrera 2011) consideran la comunicación como “el acto o proceso de transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras”, es así como el buen uso de los canales, la simbología y los diferentes métodos de comunicación propician la participación activa de los individuos para manifestar sentimientos, expectativas, deseos e inquietudes favoreciendo y fortaleciendo su entorno.

Para Myers,M., y Myers, G.(citado por Niurka Y. Cabrera 2011) “la comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación de personas y por tanto el comportamiento

organizado”, para alcanzar los propósitos organizacionales se hace necesario liderar con asertividad impulsando el trabajo colaborativo a través del dialogo, la escucha y la participación con lo cual se potencia la coordinación de actividades en un ambiente empresarial es decir la comunicación es la columna vertebral, a través de la cual se da una red de conversaciones que permite el encuentro con el otro,

De otro lado Trelles, I (2001) manifiesta que “la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”, visto así la comunicación es la brújula que rige los destinos de la organización, para que esto se dé, se hace necesario el establecimiento de relaciones interpersonales positivas entre los diferentes miembros de la misma, esas relaciones deben fundamentarse en la utilización de canales y recursos de comunicación funcionales , que favorezcan el desarrollo de las actividades a través del trabajo en equipo .

Todo esto lleva a reconocer la importancia que tiene la comunicación, entendiéndola como una necesidad vital del hombre, condición necesaria para su existencia y uno de los factores más significativos en el desarrollo integral, por tanto al conceptualizar en torno al término comunicación, necesariamente hay que remitirse a los diferentes contextos : individual, familiar, social y organizacional, la comunicación es un factor determinante en la vida, favorece los procesos de humanización, interacción, socialización e intercambio.

Según Rebeil (citado por (RODRÍGUEZ, 2014):

La comunicación organizacional 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 o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica.

Es decir, las interacciones interpersonales y organizacionales surgen como respuesta a los procesos comunicativos que se dan en el contexto en el que se desarrolla la organización motivando la participación activa de sus miembros que con sus aportes pueden favorecer la generación de estrategias que contribuyan a la solución de dificultades, la comunicación por tanto es un sistema dialogante, donde confluyen diferentes discursos y formas de interpretación.

Gassó (2013) señala que:

La comunicación facilita lograr transparencia pues permite que empleados y públicos externos sepan del carácter de las actividades, propósitos, valores y principios de las organizaciones. Con ello se puede obtener la credibilidad que implica tener la información suficiente para que cada cual se forme un juicio de lo que la organización realmente lleva a cabo en su operación.

Las organizaciones necesariamente requieren que los canales de comunicación sean flexibles y fluidos de modo que los individuos que hacen parte de ella conozcan con exactitud las políticas, direccionamientos y estrategias, de tal manera que sepan hacia donde apunta la organización y cuál es la contribución que se espera de ellos en la consecución de los mismos, por tanto la comunicación es sine qua non para enfrentar retos y ser competitiva en una sociedad globalizada, altamente exigente y cambiante, es por tanto que esta debe ser planificada y gestionada, en aras de favorecer las relaciones con el micro y el macroambiente.

Velar por el fortalecimiento de los procesos comunicativos a nivel empresarial induce a los individuos a generar compromisos particulares y colectivos, vistos, sentidos y expresados en el clima organizacional. Una buena comunicación y una buena utilización de los canales como se ha mencionado en párrafos anteriores favorece el sentido de pertenencia por la organización, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la cultura y el mismo clima organizacional.

Jiménez (1998)

La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales estratégicos y comportamentales de la organización. La comunicación interna no es un fin sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar competencias como la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc, que hace a las organizaciones efectivas y altamente competitivas en un mundo globalizado.

Bartoli (Citado por CALDERÓN, 2014) plantea que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización. Esta comunicación se da entre la organización y su medio, con el fin de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; La finalidad es cumplir efectiva y rápidamente los objetivos. En este proceso intervienen tres elementos principales: el emisor, el cual tiene como objetivo transmitir el mensaje; el receptor o persona que recibe el mensaje y un canal o medio de comunicación, que es la forma en que es transmitido el mensaje. Para poder comprender el mensaje es necesario que exista una retroalimentación, ya que de lo contrario la esencia del mensaje se perderá en su totalidad.

Mariluz Restrepo(1995) en el artículo Comunicación para la Dinámica Organizacional plantea:

El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde los seres humanos, son como nudos interceptores, que a su vez son redes por donde se van construyendo los mensajes.

Con lo cual se permite la co-construcción a partir de las diferentes interpretaciones que realiza el ser humano del contexto en el que se desenvuelve, siempre por tanto será abierta, no lineal.

De ahí radica la importancia que las organizaciones hagan mantenimiento continuo de la comunicación, pues en muchos casos se pierden desde recursos tan importantes como las personas hasta grandes negocios que van a afectar directamente la organización y por lo tanto a todos sus miembros. Si hay fallas en la comunicación, se distorsiona el mensaje, si se distorsiona el mensaje, fallan los recursos y específicamente el recurso humano. Es así como la comunicación cumple unas funciones según la intencionalidad con la que esta se realice.

Como se evidencia en las definiciones anteriores, la comunicación organizacional está básicamente enfocada a entablar comunicaciones con el micro y el macroambiente, a través de ella se da a conocer información relevante a las partes interesadas, favoreciendo la construcción de la identidad y la cultura de la organización.

### **7.2.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación como proceso fundamental del desarrollo humano, cumple unas funciones particulares que le imprimen a la misma un sello diferenciador y que posibilita el alcance de

logros cada vez mayores en el proceso de evolución y transformación de los contextos sociales, es decir según el ámbito en la que esta surja, se cumplen con propósitos y objetivos particulares.

Robbins y Judge (2009) plantean que:

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros; la comunicación impulsa a la motivación por que aclara a los empleados lo que se hace, que también se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño; la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales; la última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones, esta proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar estas decisiones.

Robbins & Judge (2009). Comportamiento Organizacional, (13. Edición) México: Pearson Educación.

Como se puede apreciar el acto de comunicarse va más allá de la transmisión y recepción de información, es un acto complejo que involucra varias funciones estas se interrelacionan y permiten al ser humano manifestarse de forma holística, psicosocial, se atienden necesidades emocionales, espirituales, sociales, de locus de control interno y externo. La comunicación es un arte, del cual muchos hablan pero pocos entienden el verdadero significado y alcance, es un elemento inherente a toda la vida del ser humano.

### ***7.2.2. PROCESO DE COMUNICACIÓN***

Como se mencionó en párrafos anteriores la comunicación va más allá de la simple transmisión de datos, es un proceso complejo donde interactúan varios elementos, tradicionalmente se pensaba que en este proceso sólo estaban involucrados el emisor, el receptor y el mensaje, pero hoy en día se sabe que esto no es cierto, junto a estos aparece otros de igual o mayor importancia, haciendo parte de un sistema, en donde el no funcionamiento adecuado de uno afecta el resultado total del proceso.

La comunicación como proceso se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa:

“La comunicación como proceso se atiene a las pautas clásicas de la acción comunicativa planteadas por Shannon y Weaver(1948), donde se sugieren los siguientes elementos como parte integrante del proceso comunicativo

- “Emisor: Individuo que inicia el proceso comunicativo, todo parte de la formulación de una idea, o un propósito que se desea comunicar.
- Codificación o Cifrado: Es el propósito que se va a transmitir, cuando no se tiene claro lo que se va a decir difícilmente esto podrá ser entendido y decodificado por el receptor.
- Transmisión - Canal: Es el medio que se utiliza para realizar la transmisión del mensaje, puede ser verbal, escrito, en la comunicación interpersonal los canales verbales y no verbales tienen un importante papel.
- Recepción - Receptor: proceso mediante el cual Individuo recibe la información enviada por el emisor, si no se decodifica de forma adecuada debe decodificar el mensaje enviado por el emisor y elaborar una respuesta.
- Respuesta: consiste en comprender o asimilar los mensajes que fueron enviados y los asocia a un significado usando el mismo código, acá impera el buen entendimiento del mensaje porque a partir de ahí se da la retroalimentación”.

## La acción comunicativa según Berlo



**Fuente:** Gráfico tomado de Infoamérica “Revista Iberoamericana de Comunicación” ISSN: 1889-625 N°9

Es este punto es donde se debe prestar especial atención ya que en muchas ocasiones los mensajes que son enviados por el emisor no son verificados en su interpretación, la retroalimentación en cuanto a lo que interpreto el receptor debe ser una premisa clave para verificar contenidos de lo entendido y de esta forma evitar los malos entendidos.

Stumpf y Weber (citados en Bronstrup, Godoi y Ribeiro 2007) afirman que la interdependencia entre comunicación e información puede residir en el carácter persuasivo del proceso comunicativo. La persuasión comunicativa es identificable en un diálogo o defensa de un proceso político, con argumentos retóricos y visuales que apuntan a la defensa estratégicamente orientada por objetivos y resultados. Hay que recordar que la argumentación persuasiva también es estudiada en las acciones y discursos estratégicos de la comunicación organizacional, en situaciones que mantienen con sus diversos interlocutores.

El proceso de comunicación describe un movimiento circular por el cual la información se transmite de entidad-1 a entidad-2; la entidad-2 recibe la información y el proceso se completa

cuando la entidad-2 ofrece una respuesta o comentarios a la entidad-1 sobre la información recibida, ocasionalmente el proceso de comunicación se distorsiona como consecuencia de las barreras que pueden presentarse en el mismo, a saber:

#### ***7.1.4 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN***

- El proceso de comunicación se da en un continuo de intercambios relacionales, no ajenos a distorsiones o malas interpretaciones que surgen como consecuencia de una serie de factores que obstaculizan el envío o recepción adecuada de los mismos, Pedro (2011) menciona las siguientes barreras:
- “Barreras Físicas: Surgen como consecuencia de las interferencias que se dan en el medio ambiente donde se produce el proceso comunicativo, dentro de estos pueden contemplarse, los ruidos, la contaminación visual, la distancia entre las personas, distracciones en general, pero también pueden intervenir factores como el tono de la voz, la pronunciación, el mismo contenido de lo que se comunica, estos factores afectan la forma como llega el mensaje final al receptor.
- Barreras Psicológicas: Entendidas como las condiciones internas de cada sujeto que afectan positiva o negativamente el envío o recepción de la información, entre estos se encuentran: las emociones, los sentimientos, las expectativas, las necesidades, los hábitos, las percepciones, actitudes y deseos. Este tipo de interferencia puede hacer que los sujetos no se conecten y sintonicen con el propósito central del proceso comunicativo.
- Barreras Culturales: Entendidas estas como las diferencias entre las formas de expresar de acuerdo al medio social donde se dan las interrelaciones, de acuerdo a los diferentes

países, culturas, idiosincrasias de los contextos en los que surge el proceso comunicativo. Las palabras pueden tener significados diferentes dependiendo del contexto y pueden ser interpretados de variadas formas, se hace imprescindible ser específicos al relacionar las palabras y el contenido con el cual se quiere especificar su significado”

Es por tanto, como se hace fundamental tratar de evitar o por lo menos minimizar al máximo los diferentes distractores que surgen en los procesos comunicativos, esto con el fin de generar procesos funcionales donde se de retroalimentación adecuada frente a lo que se espera como respuesta de parte del receptor al emisor. En las organizaciones, los colaboradores actúan tanto como receptores y emisores dependiendo del contexto o la actividad laboral y así generar procesos comunicativos en la esfera laboral.

### ***7.1.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL***

La comunicación como proceso ligado a la actividad laboral, juega un papel importante en las relaciones que se establecen dentro de la misma, dado que a través de esta se dan a conocer los propósitos, metas, procedimientos , roles; es decir, la comunicación permite unificar ideas en aras de lograr objetivos organizacionales comunes.

Según Fernández Collado(citado por Karina Cedaro, 2007):

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.



La comunicación en la organización es la columna vertebral de la misma, esta posibilita la coordinación de actividades, la integración, la cohesión y sinergia de los equipos de trabajo.

Stoner, J (1997) plantea: “La comunicación constituye la base de las funciones gerenciales, es el medio que unifica la actividad de la organización”. Stoner, J (1997) Administración. Ed. Prentice - Hall Hispanoamérica. Mexico.

Es decir, la comunicación mueve la dinámica organizacional, a través de ella los líderes planean, ejecutan, coordinan y evalúan los procesos misionales que se dan al interior de la misma; los planes de acción, la solución de conflictos, la toma de decisiones, la creación de áreas de trabajo, son aspectos del continuo organizacional cuyo funcionamiento depende de la forma como se gestionen los procesos comunicativos.

La comunicación interpersonal al interior de la organización facilita o bloquea los procesos organizacionales, motivo por el cual requiere atención oportuna, en aras de mitigar o evitar problemas que se puedan presentar por no manejar canales de comunicación que satisfagan las necesidades y expectativas de la organización y de los miembros de la misma.

Los procesos comunicativos dentro de la organización deben permitir la participación activa de todos sus miembros, se debe velar por la reciprocidad y corresponsabilidad entre directivos y colaboradores, con el fin de promover la alineación en las estrategias que apunten a la consecución de la misión, la visión y las metas organizacionales.

Según Nosnik (citado por Karina Cedaro, 2007):

Para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización debe ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada. Debe ser abierta pues uno de sus

objetivos es comunicarse con el exterior; evolutiva ya que enfatiza la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización; flexible para manejar los distintos canales; multidireccional pues debe manejar todas las direcciones, tanto para el público interno como externo; e instrumentada pues debe utilizar diferentes herramientas, soportes y dispositivos; de manera de asegurar que la información que circula llegue a la persona adecuada en el momento apropiado.

La comunicación es el medio para garantizar la imagen y la cultura laboral, desempeña un papel fundamental en la interacción de la empresa con el entorno. En la comunicación interpersonal en el trabajo se establecen dos tipos de comunicación: formales e informales:

Comunicación Formal: los canales de comunicación formales son los que están establecidos oficialmente atendiendo a la estructura formal de la organización y su objetivo es transmitir y recepcionar la información que se usa en la organización y el entorno, mediante esta comunicación se dan a conocer propósitos, se estimula a los colaboradores, se premia, se sanciona, se retroalimenta.

Tipos de Comunicación Formal:

- a) Comunicación Ascendente: Posibilita la transmisión de información desde los niveles más bajos en la estructura organizacional hasta los niveles superiores. Esta proporciona a los directivos la información necesaria para identificar los principales problemas, necesidades, expectativas, inquietudes de los colaboradores.
- b) Comunicación Descendente: Posibilita la transmisión de la información desde los niveles directivos hasta los niveles más bajos en la jerarquía organizacional, con el fin de facilitar la coordinación entre los diferentes grupos de trabajo.

- c) Comunicación Horizontal: Son los intercambios que se dan entre el grupo de pares o de personas que comparten un nivel jerárquico en común.
- d) Comunicación Transversal: Es la comunicación que se da entre miembros de la organización que pertenecen a diferentes áreas de la organización

Comunicación Informal: Es la que se establece entre los diferentes miembros de la organización, surge como respuesta a la simpatía y grado de afectividad entre compañeros de trabajo, facilita la colaboración y el intercambio de expectativas, intereses y motivaciones.

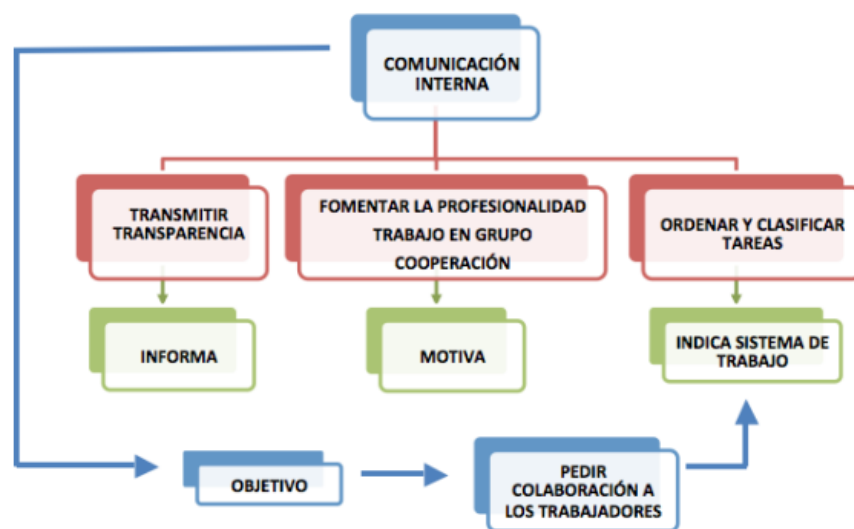
E. Zayas (1990). “conjuntamente con las comunicaciones formales coexisten las informales que expresan las necesidades afectivas de los hombres, la posibilidad de comunicar conocimientos más íntimos, intereses espirituales que no se realizan a través de las interacciones laborales dentro de la organización”. E, Zayas (1990). Los Procesos Grupales y la Comunicación en la Dirección. Ed. Universidad de Holguín.

Una buena comunicación, facilita mejores desempeños al interior de la organización, genera motivación y propicia un adecuado clima organizacional al favorecer la participación de los colaboradores. La comunicación interpersonal es eficaz cuando tiende a propiciar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo, convirtiéndose en decisiva para el éxito de la organización, una buena comunicación significa integridad, confianza y respeto por todos los integrantes que conforman la organización, tanto a nivel interno como externo.

#### ***7.1.6 CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL***

A nivel organizacional se dan entonces dos clases de comunicación: la interna y la externa; la comunicación interna es el intercambio que se produce entre el público interno de una

organización, para desarrollar de forma efectiva los procesos que en surgen dentro de esta, con la participación de sus públicos, se da la retroalimentación, se escuchan opiniones y puntos de vista, aquí es importante compartir con los miembros de la organización lo que ocurre al interior de la misma y de cómo esta se está proyectando al exterior. Implica reducir al mínimo posible la entidad de los llamados "secretos de empresa" y de esta forma reducir los rumores y malos entendidos, lo cual desfavorece el clima organizacional.



**Fuente:** Gráfico tomado de "blogspo Flujos de Comunicación" Silvia Elizabeth Quintanilla Argueta ( 2015)

Carlos Fernández Collado(1997) define la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.

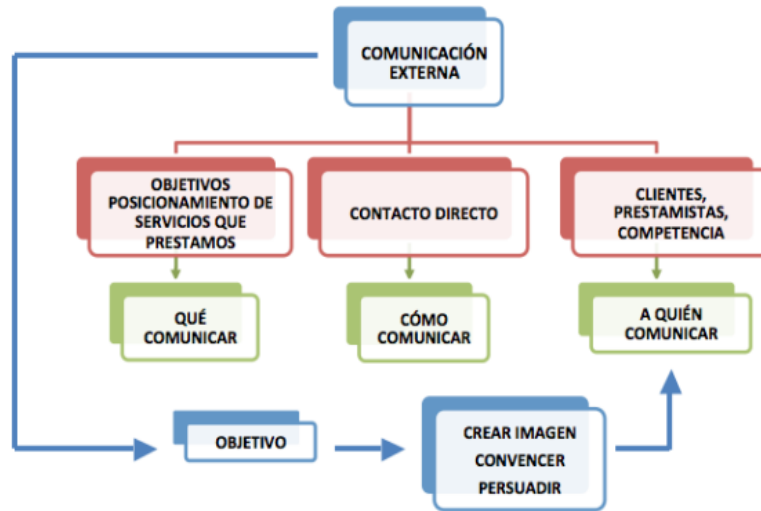
Según Robbins (citado por Karina Cedaro, 2007), “la comunicación interna tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

- i) el control del comportamiento
- ii) la motivación;
- iii) la expresión emocional y
- iv) la información”

A nivel organizacional suelen utilizarse algunos instrumentos para hacer circular la información dentro de la empresa entre los cuales se encuentran: notas internas, circulares, carteleras internas, periódicos, buzones, informes, manuales de procedimientos, folletos, reuniones, chat y e-mail, intranet, página web

De otro lado está la comunicación externa, la cual es definida por Carlos Fernández Collado(1997) como:

El proceso mediante el cual la organización da a conocer al entorno exterior acerca de su misión, visión, estrategias, así mismo toma la información del entorno y analiza cómo puede aplicarla a su quehacer cotidiano, siendo importante la percepción que tiene el público frente a la organización, se hace por tanto imprescindible mantener canales abiertos donde se dé la corresponsabilidad. Mantenerse actualizado frente a las dinámicas del contexto permite a la organización definir estrategias y políticas para proyectarse y generar ventajas competitivas en el medio.



**Fuente:** Gráfico tomado de “blogspo Flujos de Comunicación” Silvia Elizabeth Quintanilla Argueta ( 2015)

La comunicación externa está relacionada con todos aquellos actos comunicativos que están dirigidos a los públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas, entendidas estas como las actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos.

Se utiliza como medio de comunicación externa la publicidad, la cual es entendida como aquellos mensajes emitidos a través de los diferentes medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de productos o servicios de la organización, igualmente como instrumento de la comunicación externa, la publicidad institucional, la cual busca mostrar la imagen favorable de la organización al mundo externo.

## ***7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL***

### ***7.2.1 PRINCIPALES DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL***

Forehan y Gilmer(citado por Dessler, 1979) describen el clima organizacional como:“un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”, lo cual permite afirmar que el clima es la personalidad que identifica a una organización y la hace diferente a las demás, Haciendo que los colaboradores de una empresa se sientan satisfechos o no con su trabajo y transformando la concepción de que la organización no es solo una infraestructura, pues su esencia está compuesta por un grupo humano diferenciador el cual trabaja por unos objetivos individuales y colectivos.

Litwin y Stringer(citado por Dessler, 1979) definen el clima organización:“como los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal el “estilo informal” de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. En este sentido el empleado no sólo aporta sus conocimientos técnicos, sino que además él busca que la organización le brinde la oportunidad de crecer y ser autónomo en su trabajo, satisfacer sus necesidades profesionales y personales.

Según Sikula:

El clima organizacional es una idea amplia, nebulosa y un tanto evasiva y por tal motivo resulta difícil delimitarla semánticamente. Por lo general un clima organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados”. (Sikula, 1979. Pag 136)

En este sentido la razón de ser de la empresa son sus empleados y como tal deben contar con unas condiciones y espacios de trabajo adecuados donde puedan desarrollar sus funciones de la

mejor forma y aplicar sus habilidades y conocimientos técnicos; desenvolverse y adquirir nuevos atributos personales que le permitan construir y consolidar buenas relaciones con sus compañeros.

Por otro lado Chiavenato(2007) afirma que:

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósferapsicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y pueden ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio dependiendo como los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internas, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de factores sociales.

De acuerdo a las definiciones anteriores, en cada organización se refleja un ambiente de trabajo diferente, donde influyen inicialmente las políticas de la empresa y su cultura, el modo de ser de las personas y la relación que existe entre los equipos de trabajo y el líder que los orienta., factores que hacen que las personas se sientan satisfechas o poco contentas en su lugar de trabajo y las funciones que desarrolla de acuerdo a sus conocimientos técnicos y habilidades comportamentales.

En la siguiente tabla se muestran las definiciones sobre Clima Organizacional de algunos autores extranjeros:



Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.	Dessler, 1979; Álvarez, 1992a; Romero, 1992; Acero, Irargorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Bernal y Gómez, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Buitrago, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Díaz y Suárez, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero, y Leal, 1990; Romero, 1992; Acero, Irargorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Prieto, 1995; Lozano y Mendoza, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Guzmán, 1998; Nieto, Rodríguez y Arango, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Triana, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés, 2001; Forigua, Jiménez y Valero; 2003; Mesa y Pardo, 2004; Camacho, Ospina y Segura, 2003; Cardona y Sandoval, 2003; Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005; Quintana, 2005.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Peña y Sánchez, 1998; Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	Álvarez, 1992a; Abril y Fajardo, 2000.

**Fuente:** Tomado de (Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá , 2006)

Teniendo en cuenta los conceptos planteados por los autores mencionados en el cuadro anterior, todos coinciden en que el clima organizacional no es una estructura o marco político implementado por el administrador de la compañía como una planeación estratégica si no que éste surge por la combinación de la personalidad y características que posee cada empleado a nivel personal y profesional y que ellos son los que hacen la diferencia; de acuerdo a las condiciones internas y externas del escenario en que se desenvuelvan.

### 7.2.2 CARÁCTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Brunet (2011), El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

Goncalves (citado por Caligore y Díaz, 2003, p. 645) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”

Características del concepto de clima organizacional.

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

**Fuente:** (Brunet, 2011, El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 13.)

De acuerdo a las características que se mencionan en el cuadro anterior, y como ya se ha expresado en párrafos anteriores, el clima organizacional varía espontáneamente de acuerdo al comportamiento de los líderes y colaboradores, principalmente la forma en que los superiores dirigen la organización y las condiciones, políticas, normas e instrumentos que éstos suministran a sus empleados para el óptimo cumplimiento y ejecución de los procesos.

### ***7.2.3 DIMENSIONES Y MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL***

Dos investigadores, Litwin y Stringer, (citados por Davis, 1983) elaboraron una encuesta que cubre los nueve elementos mencionados en la siguiente figura. Al aplicar esta encuesta en varias organizaciones, llegaron a la conclusión de que:“las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos. También determinaron que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción”.

A continuación se realiza una breve descripción de los 9 elementos que componen el modelo estudiado por los investigadores Litwin y Stringer, citado por Acosta y Vanegas(2010):

- **Estructura.** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- **Responsabilidad.** Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- **Recompensa.** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Riesgo.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Calor.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Apoyo.** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- **Estándares de desempeño.** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

- **Conflicto.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo a los elementos anteriores, éstos son los que influyen directamente en el clima organizacional de forma positiva o negativa dependiendo del modo en que opera la organización, sus políticas, normas, cultura y el modelo gerencial implementado. Igualmente el comportamiento y estilo de liderazgo de los responsables de cada equipo de trabajo y la estructura del mismo.

Otro investigador, Rensis Likert, (citado por Davis, 1983) elaboró un mecanismo que se aplica al estilo gerencial aplicado. La encuesta cubre los siete elementos citados en la figura anterior. A los participantes se les proporciona un continuo de opciones por cada concepto, para que indiquen si en su opinión la organización tiende a tener un clima autocrático y muy estructurado, o más humano y participativo. Los pasos que componen el continuo se denominan sistemas 1,2,3,4, refiriéndose a diferentes sistemas de administración . Likert llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo

Por otra parte se realiza una breve descripción de los elementos que componen el modelo Planteado por Likert(citado por Quevedo, 2003 pág. 22):

- **Estilo de Autoridad:** Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.

- **Esquemas motivacionales:** Método de motivación utilizado en la empresa.
- **Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación.
- **Proceso de influencia:** Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.
- **Proceso de toma de decisiones:** Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.
- **Proceso de Planificación:** Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.
- **Proceso de control:** Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Sin duda alguna la satisfacción laboral, la motivación y percepción que tiene cada empleado acerca de su trabajo y la organización, se convierten en una característica fundamental para dimensionar y orientar positivamente los procesos organizacionales. Debido al nivel de competencia que actualmente existe en el mercado, las organizaciones se han tenido que enfrentar a nuevos retos por tal motivo la presión laboral se incrementa y el nivel de exigencia en la parte técnica y académica es cada vez mayor, por lo que los superiores deben plantear estrategias y tomar decisiones de manera objetiva para generar condiciones y espacios adecuados en que los trabajadores puedan desempeñarse, de igual forma aprovechar las habilidades y aptitudes de ellos asignándoles roles importantes en el área donde se desenvuelvan mejor.

Con respecto a los resultados de la medición del clima, Likert (citado por Quevedo, 2003 pág. 22-33) los compara con los cuatro tipos de sistemas de gestión, los cuales se mencionan a continuación:

- **Sistema I (Autoritario):** Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los empleados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo.
- **Sistema II (Paternalista):** Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza “maestro esclavo”, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario. La percepción que tienen los empleados parece ser estable, y sus necesidades parecen estar cubiertas, mientras respeten las reglas de juego establecidas en la empresa.
- **Sistema III (Consultivo):** Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

- **Sistema IV (Participativo):** Este es el óptimo sistema de gestión. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la empresa. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados.

Guillen (2012 pág. 75) expresa en su libro que “*la comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral*”. En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la identificación con la empresa.

### ***7.2.5 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL***

Según autores como Dressler; Joyce y Slocum ,(citados por Mañas R, Gonzalez R. Peiró S., 1999. Pag. 20), Los debates de los significados de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima dentro de las unidades organizacionales han estimulado la proliferación de “tipos” de clima: psicológico, agregado y colectivo. Por otro lado autores como James y Sells(citado por Mañas R, Gonzalez R. Peiró S. 1999, Pag. 20) argumentan que el clima organizacional no puede existir sin consenso entre las percepciones individuales de la organización mientras que otros han interpretado la ausencia de consenso para subrayar que el clima es un atributo individual.

#### ***7.2.5.1 CLIMA PSICOLÓGICO***

Según James y Sells(citado por Mañas R, González R. Peiró S. 1999. Pag. 20), El clima psicológico es esencialmente las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan como los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno, ya que: (1) el entorno próximo de un individuo puede ser único y (2) las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones.



Según Mañas R, González R. Peiró S. (1999. Pág. 20) “El problema conceptual básico planteado por el concepto de clima psicológico es su débil diferenciación del concepto de estilo cognitivo del individuo. Definido como la forma característica en que el individuo organiza conceptualmente el entorno” Goldstein y Blackman, (citado por Mañas R, González R. Peiró S. 1999. Pág. 20)). El estilo cognitivo es una estructura cognitiva que los psicólogos desarrollaron para explicar el proceso que media entre estímulos y respuestas. Esta conceptualización del estilo cognitivo es virtualmente idéntica a lo que James y Jones (1974) entienden por clima.

#### **7.2.5.2 CLIMA AGREGADO**

Según Joyse y Slocum (citado por Mañas R, Gonzalez R. Peiró S. 1999. Pag. 21), El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social (p. ej. La organización, el departamento, el equipo de trabajo). Conviene observar que el nivel de agregación no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones. Así, por ejemplo, podrían agregarse las puntuaciones individuales en un cuestionario de clima organizacional (donde el referente descriptivo es la organización) de los miembros de un departamento. Los climas agregados se constituyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad.

La razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado, es la asunción *a priori* de que ciertos grupos o colectivos organizacionales, tienen un clima y que este puede identificarse determinando las diferencias entre unidades.

Los climas agregados se establecen sobre la observación empírica de diferencias entre unidades, las cuales se atribuyen a diferencias situacionales reales que guían a los miembros dentro de una

unidad a estar más de acuerdo con cualquier otro miembro de su unidad referente a sus percepciones que con miembros de otras unidades.

La agregación de climas psicológicos o descripciones individuales de la organización, del departamento o del equipo son operacionalizados mediante puntuaciones que reflejan tales descripciones, esas puntuaciones individuales son promediadas para obtener una descripción del clima del referente correspondiente. Estos promedios suelen ser utilizados con frecuencia como indicadores del clima organizacional, y reciben el nombre de climas agregados. (Mañas R, Gonzalez R. Peiró S. 1999. Pag. 21)

### ***7.2.5.3CLIMA COLECTIVO***

Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa; identificar “clusters”o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de “clusters”. Estos clusters de miembros organizacionales se denominan climas colectivos, y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima. James y sus colegas han defendido la utilidad del concepto de clima colectivo, puesto que “las percepciones agregadas de clima pueden proporcionar una poderosa herramienta predictiva y explicativa” (James(citado por Mañas R, Gonzalez R. Peiró S. 1999. Pag. 22-23)) y “permite la descripción de ambientes organizacionales en términos psicológicos” (Joyce y Slocum, 1984. Pag. 722).

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de las percepciones de los contextos organizacionales. Sin embargo; en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están

compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común según Joyce y Slocum (citado por Mañas R, Gonzalez R. Peiró S. 1999. Pag. 23).

Esencialmente los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales, y combinando éstas (independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales) en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima. Sin embargo el concepto de clima colectivo no está exento de problemas, Payne (citado por Mañas R, Gonzalez R. Peiró S. 1999) señala que:

Lo importante no es que la gente vea la organización de una forma similar, sino que la similitud esté enraizada en alguna colectividad estructurada ya sea formal o informal. Los clusters tienen que tener alguna identidad socio psicológica sensible si tienen que representar un concepto científico con sentido.

Por su parte, en un estudio empírico Patterson et al. (citado por Mañas R, González R. Peiró S. 1999. Pág. 23) concluyeron que los climas colectivos que encontraron no tenían un significado social y psicológico obvio, ya que muchos individuos incluidos en el mismo clima colectivo no interactuaban entre sí, ni los agrupamientos reflejaban experiencias organizacionales similares provenientes del mismo puesto o posición jerárquica. Por lo tanto la pertenencia a climas colectivos, no estaba relacionada con la interacción social definida a partir de la pertenencia a grupos de trabajo.

## **8. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **8.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se utilizó en la investigación fue de carácter correlacional, pues según Roberto Hernandez Sampieri(2008) se le califica de esta forma porque a partir de la medición de

dos o más variables de manera independiente se pretende establecer si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación encontrada.

La utilidad y el propósito de este tipo de estudios Según Roberto Hernandez Sampieri(2008) se orientan a saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra, es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable a partir del valor que tiene en la variable o variables relacionadas.

## ***8.2 TIPO DE DISEÑO***

El diseño de la investigación que se utilizó es de tipo No Experimental o Expost-facto, conceptualizado por Roberto Hernández Sampieri (2008) como un tipo de investigación en la que no hay manipulación deliberada de las variables de estudio. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para su posterior análisis. Así mismo, es un estudio transeccional correlacional.

## ***9. POBLACIÓN Y MUESTRA***

Para efectos del presente estudio, fue utilizada como muestra un grupo de 50 participantes con las siguientes características sociodemográficas, quienes de manera voluntaria y por disponibilidad de tiempo accedieron a participar en el estudio; los cuales equivalen al 51.02% de la población total del centro integrada por 98 funcionarios de los cuales 35 son de planta y 63 son contratistas, distribuidos en las diferentes áreas con que cuenta el centro.

<b>Tabla 1. Características sociodemográficas y Laborales</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Genero</b>	<i>Femenino</i>	18	36%
	<i>Masculino</i>	32	64%
<b>Escolaridad</b>	<i>Bachiller</i>	0	0%
	<i>Técnico</i>	5	10%
	<i>Universitario</i>	20	40%
	<i>Postgrado</i>	17	34%
	<i>Otro</i>	8	16%
<b>Tipo de contrato</b>	<i>Planta</i>	17	34%
	<i>Contratista</i>	33	66%
<b>Tipo de Cargo</b>	<i>Instructor</i>	35	70%
	<i>Administrativo</i>	12	24%
	<i>Coordinador</i>	2	4%
	<i>Directivo</i>	1	2%

**Fuente:** Elaboración Propia resultados de la investigación

Tal como se observa en la tabla 1, el 64% de la muestra es de género masculino siendo esta predominante frente al 36% que representa el género femenino; De igual forma se observa que el 74% de la muestra tienen cargos a nivel académicos (coordinadores e instructores), seguido del 24% con cargos a nivel administrativo y solo un 2% de la muestra tiene cargos de nivel directivo.

El 66% de la muestra tienen vinculación laboral bajo la modalidad de contratista, de los cuales el 3% tienen tiempo de servicio en el cargo entre 0.1 y 1 año, el 88% tienen entre 1.1 y 10 años y

el 9. % tienen entre 10.1 y 20 años, frente a un 34% con vinculación laboral bajo la modalidad de plantade los cuales el 64 % tienen tiempo de servicio en el cargo entre 1.1 y 10 años, el 23 % tienen entre 10.1 y 20 años y el 11% entre 20.1 y 30 años de tiempo de servicio en el cargo.

Es de resaltar que el 74% de la muestra cuenta con un nivel académico superior, de los cuales el 40% de los participantes tiene estudios universitarios y el 34% cuentan con estudios de postgrado, lo cual permite deducir que el centro cuenta con personal altamente calificado para el desarrollo de sus actividades, siendo este un valor agregado para sus clientes tanto internos como externos.

## ***10. INSTRUMENTOS***

Para efectos de la investigación y con el objetivo de recolectar información veraz y confiable, se utilizaron los siguientes instrumentos:

### ***10.1 INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL***

Para la medición del clima organizacional, se utilizó un instrumento para medir el Clima Laboral en entidades públicas a partir de la percepción de los servidores públicos frente a su entorno laboral, referenciado en (La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Publico: Instrumentos para su Gestión, 2004). El instrumento consta de 7 dimensiones, con su correspondiente número de ítems discriminados a continuación para un total de 51 ítems:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1.</b> Orientación Organizacional	1 a 9	9
<b>2.</b> Administración del Talento Humano	10 a 14	6
<b>3.</b> Estilo de Dirección	15 a 24	10
<b>4.</b> Comunicación e Integración	25a 30	6

5. Trabajo en Grupo	31 a 35	5
6. Capacidad Profesional	36 a 43	8
7. Medio Ambiente Físico	44 a 50	7
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>

**Fuente:** (La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión, 2004, pág.

27)

Para efectos de la presente investigación se utilizaron todos los ítems de las dimensiones excepto el ítem “la entidad concede los encargos a las personas que los merecen”, el cual hace parte de la dimensión administración del talento humano, debido a que por lineamientos institucionales, en la entidad no es muy frecuente que se presente dicha situación. Lo anterior, no afecta las propiedades psicométricas del instrumento teniendo en cuenta los hallazgos evidenciados en estudios previos relacionados con el cuestionario.

Las dimensiones de la variable de acuerdo al instrumento utilizado y su respectiva definición se muestran continuación con el objetivo de proporcionar un mayor entendimiento de lo que se busca medir a través de cada una de ellas.

<i><b>DIMENSION</b></i>	<i><b>DEFINICIÓN</b></i>
<b>Orientación Organizacional</b>	Claridad de los servidores en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
<b>Administración del Talento Humano</b>	Nivel de percepción de los servidores sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.
<b>Estilo de Dirección</b>	Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las

	funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
<b>Comunicación e Integración</b>	Intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades; orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
<b>Trabajo en Grupo</b>	Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
<b>Capacidad Profesional</b>	Conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.
<b>Medio Ambiente Físico</b>	Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores

**Fuente:** Elaborado a partir de (La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión, 2004)

Para dar respuesta a los interrogantes, los encuestados manifestaban su grado de acuerdo o desacuerdo según la escala propuesta en la metodología de Rensis Likert: Total Desacuerdo (TD), Desacuerdo (D), Acuerdo (A) y Total Acuerdo (TA).

## ***10.2 INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE COMUNICACIÓN***

Para la medición de comunicación, se utilizó el instrumento de la "International Communication Association Questionnaire Survey", la versión traducida por Ramos (1995) y adaptada para



instituciones universitarias del instrumento referenciado en (Determinación de la relación ente la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá, 2014).

El instrumento consta de 9 dimensiones con 122 ítems y 12 preguntas de trasfondo (información socio-demográfico), que indagan dos momentos: Evaluación de lo que ocurre en el momento actual y Evaluación de lo ideal que debería ocurrir.

Para efectos de la presente investigación se utilizaron todas las dimensiones excepto las correspondientes a Relación de comunicación organizacional, Resultados organizacionales e información de trasfondo sociodemográfico. Lo anterior obedeció a que la información recolectada por estas dimensiones fue abordada y ampliada por el instrumento utilizado para la medición del clima organizacional. Lo anterior, no afecta las propiedades psicométricas del instrumento teniendo en cuenta los hallazgos evidenciados en estudios previos relacionados con el cuestionario.

<b>DIMENSION</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1.</b> Recibiendo información de otros	1 - 24	24
<b>2.</b> Enviando información a otros	25 - 38	14
<b>3.</b> Seguimiento de la información enviada	39 - 48	10
<b>4.</b> Fuentes de información	49 - 66	18
<b>5.</b> Información oportuna recibida de fuentes clave	67 - 72	6
<b>6.</b> Canales de comunicación	73 - 88	16
<b>TOTAL</b>		<b>88</b>

**Fuente:** Elaborado a partir de (Determinación de la relación ente la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá, 2014)

Las dimensiones de la variable de acuerdo al instrumento utilizado y su respectiva definición de se mostraron a continuación con el objetivo de proporcionar un mayor entendimiento de lo que se busca medir a través de una de ellas.

DIMENSION	DEFINICIÓN
<b>Recibiendo información de otros</b>	Cantidad de información sobre diversos temas que el participante recibe
<b>Enviando información a otros</b>	Cantidad de información sobre diversos temas que el participante transmite
<b>Seguimiento de la información enviada</b>	Nivel de rastreo que el participante espera de la información que envíe.
<b>Fuentes de información</b>	Cantidad de información que el participante se recibe de las fuentes de información.
<b>Información oportuna recibida de fuentes clave</b>	Nivel de pertinencia (en el momento justo) que el participante percibe de la información que obtiene de estos canales de información.
<b>Canales de comunicación</b>	Cantidad de información que el participante recibe de los canales de comunicación.

**Fuente:** Elaborado a partir de (Determinación de la relación ente la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá, 2014)

Para dar respuesta a los interrogantes, los encuestados manifestaban el grado de pertinencia en términos de cantidad según la escala propuesta: Muy Poca, Poca, Alguna, Mucha Demasiada.

## ***11. PROCEDIMIENTO***

Para el desarrollo de la presente investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades, comprendidas en tres fases:

### ***11.1 FASE DE PREPARACIÓN***

En esta fase se definió con el grupo de estudiantes que llevarían a cabo la investigación: la problemática a estudiar, el sujeto de estudio, objetivos, justificación e introducción de la investigación; posterior a ello se realizó una revisión bibliografía para la construcción de los antecedentes, para lo cual se realizó una búsqueda en revistas, tesis, repositorios de universidades así como para la construcción del marco conceptual que soportaría la investigación. Así mismo se definieron los instrumentos a utilizar para la recopilación de la información.

### ***11.2 FASE DE DESARROLLO***

Para el desarrollo de esta fase se requirió contactar a los directivos del centro a quienes se les presento la propuesta, con el fin de que permitieran autorizar la realización del estudio así como la participación voluntaria de los funcionarios. Una vez autorizado el desarrollo del estudio, se aplicaron los instrumentos de forma individual, los cuales fueron entregados en medio físico a cada uno de los participantes junto con el consentimiento para que fueron diligenciados en su totalidad de acuerdo a la explicación dada por parte del grupo de investigadores.

### ***11.3 FASE DE ANÁLISIS DE RESULTADOS***

Posterior a recopilar los datos de los participantes, se procedió a realizar el análisis estadístico de los mismos, para lo cual se hizo uso del programa estadístico SPSS versión 15, lo cual permitió hacer un análisis descriptivo del comportamiento de cada una de las variables estudiadas a partir de los resultados obtenidos y a su vez determinar la existencia de relación entre ambas variables para posteriormente construir la discusión y conclusiones. Así mismo se construyó una propuesta de intervención con sus diferentes fases constituyentes.

## 12. RESULTADOS

A continuación se presenta la información obtenida sobre el Clima Organizacional en sus dimensiones constituyentes:

<b>Tabla 2. Estadísticos Descriptivos de la Variable Clima Organizacional</b>					
<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estandar</b>	<b>Puntaje e Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
<b>Clima Organizacional</b>	<i>Orientación Organizacional</i>	2,95	0,65	1,00	3,78
	<i>Administración de TH</i>	2,54	0,60	1,00	3,40
	<i>Estilo de Dirección</i>	2,84	0,79	1,00	4,00
	<i>Comunicación e Integración</i>	2,75	0,61	1,00	3,83
	<i>Trabajo en Grupo</i>	2,86	0,60	1,00	4,00
	<i>Capacidad Profesional</i>	3,41	0,77	1,00	4,00
	<i>Medio Ambiente Físico</i>	2,84	0,78	1,00	4,00

**Fuente:** Elaboración Propia resultados de la investigación

Tal y como se observa en la tabla anterior, la dimensión que obtiene la puntuación promedio más alta es Capacidad Profesional con un nivel favorabilidad alto, respecto a la percepción acerca de que las personas que se encuentra laborando en la entidad cuentan con los conocimientos, habilidades, competencias, motivaciones y comportamientos requeridos para contribuir positivamente en el cargo que desempeñan.

Dentro de esta dimensión se destacan aspectos (con un nivel alto de favorabilidad) en relación con que las personas que laboran en el centro cuentan con las habilidades requeridas para la realización del trabajo, hacen una buena utilización del conocimiento, muestran buena

disposición para hacer esfuerzos extras, tienen claridad de porque realizan su trabajo, se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, se sienten motivados por el mejoramiento de procesos, muestran interés por superar las expectativas del jefe frente al desempeño y hacen un manejo adecuado de la carga de trabajo.

Respecto a la dimensión Orientación Organizacional que brinda información acerca de la claridad que tienen las personas en relación con la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y políticas de la entidad, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y las personas son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor, se evidencia un nivel de favorabilidad Medio Alto.

Dentro de esta dimensión se destacan aspectos (con un nivel alto de favorabilidad) relacionados con que las personas que laboran en el centro conocen y se identifican con la misión, visión, objetivos, valores y políticas institucionales, reconocen el rol a desempeñar dentro de la institución y el área a la cual pertenecen, así mismo se refleja claridad de las funciones que deben desempeñar. Por otra parte, se observan puntuaciones más bajas (con un nivel medio alto de favorabilidad) en aspectos relacionados con la puesta en práctica de los valores institucionales, la disposición de los recursos necesarios para realizar el trabajo eficientemente, la definición de prioridades en el área para el desarrollo del trabajo y la consideración de que los procedimientos del área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan. Con una puntuación que indica un nivel medio bajo de favorabilidad se encuentra lo concerniente a la inclusión de los colaboradores en los procesos de planeación de las actividades a desarrollar.

Respecto a la dimensión Trabajo en Grupo el nivel de favorabilidad es Medio alto. Esta dimensión da cuenta del trabajo interdependiente y colectivo –en términos de habilidades

complementarias-, que se genera entre las personas para el logro de un propósito común, con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

Dentro de esta dimensión se destacan aspectos (con un nivel medio alto de favorabilidad) relacionados con que las personas que hacen parte del área aportan lo requerido para la realización de las tareas, cuentan con autonomía respecto a otros grupos y/o áreas, las decisiones que se toman en el área son apoyadas por el jefe, en el área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo y los objetivos del área son compartidos por todas las personas que la conforman.

Respecto a la dimensión Estilo de Dirección el nivel de favorabilidad es Medio alto, en lo referido a que las personas que lideran los procesos cuentan con los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área, así como los rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Dentro de esta dimensión se destacan aspectos (con un nivel alto de favorabilidad) en lo concerniente a que el jefe inmediato cuenta con los conocimientos y destrezas para dirigir el área, brindando un trato respetuoso. Por otra parte, se observan puntuaciones más bajas (con un nivel medio alto de favorabilidad) en lo relacionado con la coherencia entre argumentos y planteamientos de los jefes inmediatos, la asignación que efectúan del trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de las personas que pertenecen al área, la consideración de las sugerencias que le realiza su grupo de trabajo, la inclusión de los colaboradores para el desarrollo de trabajos importantes, la asignación equitativa de las cargas de trabajo, la retroalimentación a colaboradores (tanto de aspectos positivos como negativos), y la autonomía brindada al equipo en lo relacionado con las acciones a seguir para el desarrollo de su trabajo. Puntuaciones más bajas (que indican un nivel medio bajo de favorabilidad) se relacionan con la

motivación y el reconocimiento que el jefe brinda a sus colaboradores por el trabajo desarrollado.

Respecto a la dimensión Medio Ambiente Físico el nivel de favorabilidad es Medio alto. Esta dimensión da cuenta de las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Dentro de esta dimensión se destacan aspectos (con un nivel alto de favorabilidad) en lo concerniente a que el área de trabajo permanece en perfecto orden y aseo y se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias. Por otra parte, se observan puntuaciones más bajas (con un nivel medio alto de favorabilidad) en lo referido a la seguridad del ambiente físico, la iluminación y ventilación.

En la dimensión Comunicación e Integración el nivel de favorabilidad es Medio alto. Esta dimensión explora el proceso de intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en la entidad y que se orienta a fortalecer la identificación y cohesión entre los diferentes colaboradores.

Dentro de esta dimensión se destacan aspectos (con un nivel medio alto de favorabilidad), relacionados con que en el área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros que facilita el logro de los resultados, se tiene conocimiento de lo que ocurre en la entidad a través de comunicaciones oficiales más que por comunicaciones informales, se comparte información útil para el desarrollo del trabajo, existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad y satisfacción respecto a la forma de

comunicarse, pues en caso de surgir algún inconveniente, saben con exactitud a quien dirigirse para su solución

Respecto a la dimensión Administración del Talento Humano que da cuenta de la percepción de las personas sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional, el nivel de favorabilidad evidenciado es Medio alto.

Dentro de esta dimensión se destacan (con un nivel alto de favorabilidad) la consideración de que las personas están ubicadas en los cargos de acuerdo a sus capacidades. Por otra parte, se observan puntuaciones más bajas (con un nivel medio bajo de favorabilidad) relacionadas con el entrenamiento y capacitación que recibe una persona al vincularse a la entidad respecto al trabajo que va a realizar, la satisfacción con las actividades de bienestar que se realizan y los incentivos que brinda la entidad cuando se alcanzan los objetivos y las metas propuestas.

A continuación en la Tabla 4 se presenta la información obtenida sobre Comunicación en sus dimensiones constituyentes:



**Tabla 3. Estadísticos Descriptivos de la Variable Comunicación Organizacional**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estandar</b>	<b>Puntaje Mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
<b>Comunicación Organizacional</b>	<i>Recibiendo Información a otros (actual)</i>	3,23	0,55	1,92	4,50
	<i>Enviando Información a otros (actual)</i>	3.22	1,06	1,57	8,43
	<i>Seguimiento a la información enviada actual</i>	3.20	0,87	1,00	4,80
	<i>Fuentes de Información actual</i>	2.62	0,85	0,78	4,11
	<i>Información oportuna recibida de fuentes clave</i>	2.86	0,93	0,00	5,00
	<i>canales de Información actual</i>	2.96	0,69	1,50	5,00

**Fuente:** Elaboración Propia resultados de la investigación

Tal y como se observa en la tabla anterior, la dimensión Recibiendo Información de Otros (actual) obtuvo la puntuación más alta con una media de 3.23. Esta dimensión da cuenta de la cantidad de información que reciben las personas sobre diversos temas, destacándose (ya que datan por encima de la media promedio) la información recibida sobre qué tan bien están haciendo el trabajo, los deberes de su trabajo, la afectación de las decisiones de la entidad en el trabajo que desarrolla y la influencia del trabajo que desarrolla en la operación total de la entidad.

Por otro parte, aquellos aspectos que registran medias levemente por debajo a la promedio general de la dimensión, son los referidos a la información recibida sobre las políticas institucionales, la afectación de los cambios tecnológicos que se realizan en la entidad, los errores y fallas que surgen en la entidad, la forma como son juzgados por su desempeño, el manejo de los problemas en el trabajo, las promociones y oportunidades de progreso y el desarrollo de productos, servicios o programas importantes de la entidad.

La dimensión Enviando Información a Otros (actual) obtuvo una puntuación promedio de 3.22. Esta dimensión da cuenta de la cantidad de información sobre diversos temas que el colaborador transmite a otras personas. Se destacan (ya que datan por encima de la media promedio de la dimensión) lo relacionado con el trabajo realizado, los problemas y dificultades en el desarrollo del trabajo y la solicitud de información requerida para realizar el trabajo.

Por otro lado, aquella información que registra datos levemente por debajo del promedio de la dimensión, es la relacionada con tareas adicionales que considera que su trabajo le demanda, quejas y/o condiciones del trabajo que desarrolla, la evaluación del desempeño del jefe inmediato y la solicitud de instrucciones de trabajo.

Respecto a la dimensión Seguimiento a la información enviada (actual) se observó una puntuación promedio de 3.20. Esta dimensión da cuenta del nivel de rastreo que las personas esperan que se le realice a la información que envían, destacándose (ya que datan por encima de la media promedio) el seguimiento realizado a la información enviada a su jefe inmediato y a los coordinadores. Por otro parte, los datos registrados sobre el seguimiento que se le realizan a la información enviada a subordinados y subdirector del centro están levemente por debajo del promedio.

Respecto a la dimensión Fuentes de Información (actual), obtuvo una puntuación media de 2.62. Esta dimensión da cuenta de la cantidad de información que el participante recibe de distintas fuentes de información, destacándose (ya que datan por encima de la media de la dimensión) la información recibida por parte de los compañeros de trabajo, del jefe inmediato y de las reuniones y presentaciones formales de la gestión. Por otra parte, aquella información que registra datos levemente por debajo del promedio es la recibida por parte de los subordinados, personas de otras áreas, director y comentarios de pasillo.

Respecto a la dimensión Información oportuna recibida de fuentes clave, se evidenció una puntuación media de 2.86. Esta dimensión da cuenta del nivel de pertinencia (en el momento justo) de la información que el participante obtiene a través de distintos canales de información, destacándose (ya que datan por encima de la media de la dimensión) la información obtenida a través de los compañeros de trabajo, el jefe inmediato, el subdirector y el director.

Por otra parte, aquella información que registra datos levemente por debajo del promedio es la obtenida a través de subordinados y comentarios de pasillo.

Por último se observa que la dimensión Canales de Información (actual), obtuvo una puntuación media de 2.96. Esta dimensión da cuenta de la cantidad de información que las personas reciben de los distintos canales de comunicación, destacándose (ya que datan por encima de la media de la dimensión) la información recibida a través del contacto frente a frente entre dos o más personas, el teléfono, memos, cartas y publicaciones internas. Por otra parte, aquella información que registra datos levemente por debajo del promedio, es la recibida a través de carteleros, medios audiovisuales internos y externos.

Con el fin de profundizar en aspectos más relevantes de la comunicación al interior del centro, se realizó una comparación de medias de diferentes pares de dimensiones, con el objetivo de indagar la existencia de diferencia significativa entre la información actual y la información ideal. Los resultados evidenciados se presentan en la tabla No 5:

<b>Tabla 4. Análisis de Diferencia de Media en las Variables pareadas de Comunicación</b>				
<b><i>Pares de Variables</i></b>	<b><i>T de Student</i></b>	<b><i>Significancia</i></b>	<b><i>95% de intervalo de confianza de la diferencia</i></b>	
Información recibida actual - Información recibida ideal	-2,380	0,021	- 0,71973	-0,06067
Información enviada actual - Información enviada ideal	-0,913	0,366	- 0,56849	0,21329
Fuentes de Información actual - Fuentes de Información ideal	-2,210	0,032	- 0,70226	-0,03334
Seguimiento a la información enviada actual - Seguimiento a la información enviada ideal	0,125	0,901	- 0,30179	0,34179
canales de Información actual - canales de Información ideal	-2,278	0,027	- 0,74840	-0,04680

**Fuente:** Elaboración Propia resultados de la investigación

Tal y como se observa en la tabla anterior, en la dimensión Recibiendo Información de otros existe una diferencia estadística significativa entre la información que recibe y la información que requeriría recibir sobre el proceso y/o área al cual pertenece, la relacionada con la entidad y con su desempeño laboral con el objetivo de que sean autónomos en la toma de acciones



Orientación Organizacional	C	0,267	0,229	-0,002	-0,012	0,028	-0,031
	oef						
Administración de Talento Humano	S	0,061	0,110	0,987	0,934	0,846	0,833
	ig						
Estilo de Dirección	C	0,266	0,315*	-0,107	-0,132	-0,027	-0,078
	oef						
Comunicación e Integración	S	0,061	0,026	0,459	0,363	0,851	0,588
	ig						
Trabajo en Grupo	C	0,243	0,298*	0,047	0,046	-0,015	0,095
	oef						
Capacidad Profesional	S	0,089	0,036	0,744	0,750	0,916	0,511
	ig						
Medio Ambiente Físico	C	0,309*	0,245	0,111	0,071	0,119	0,129
	oef						
Administración de Talento Humano	S	0,029	0,086	0,443	0,625	0,409	0,374
	ig						
Estilo de Dirección	C	0,306*	0,195	0,022	0,065	0,056	0,046
	oef						
Comunicación e Integración	S	0,031	0,174	0,882	0,656	0,697	0,750
	ig						
Capacidad Profesional	C	0,329*	0,196	0,058	-0,010	0,105	-0,027
	oef						
Medio Ambiente Físico	S	0,020	0,172	0,691	0,947	0,468	0,852
	ig						
Orientación Organizacional	C	0,205	0,223	0,048	0,013	0,133	0,086
	oef						
Administración de Talento Humano	S	0,152	0,119	0,739	0,931	0,358	0,554
	ig						

Fuente: Elaboración Propia resultados de la investigación

De acuerdo a los resultados relacionados en la tabla anterior, la dimensión de la Comunicación denominada Enviando Información a otros actual (cantidad de información sobre diversos temas que el colaborador transmite) se correlaciona con las dimensiones del Clima: administración de

talento humano (percepción sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los funcionarios en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional) y estilo de dirección (Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo).

Así mismo, la dimensión de la Comunicación denominada Información recibida actual (cantidad de información sobre diversos temas que el colaborador recibe) se relaciona con las dimensiones del clima: comunicación e integración (intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades y que se orienta a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad), trabajo en grupo (trabajo interdependiente realizado por las personas que aportan habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables) y capacidad profesional (conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan).

### **13. DISCUSION**

Con el propósito de dar respuesta al objetivo general planteado para el presente estudio y a partir de los resultados obtenidos de la recolección de la información, se realiza la siguiente discusión con la cual se busca contrastar lo hallado con otras investigaciones.

En el análisis de los resultados obtenidos a partir del instrumento para la medición de clima organizacional se evidencia que de las dimensiones evaluadas, capacidad profesional presenta un nivel de favorabilidad alto, mientras que en las otras dimensiones (orientación organizacional, administración de talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo y medio ambiente físico) se observan puntuaciones que indican un nivel de favorabilidad medio alto.

Lo anterior permite concluir que en el centro de formación se cuenta con condiciones en términos de infraestructura física, condiciones laborales y capacidad de personal para el desarrollo de las actividades de cada área. Por otra parte se observa que existen aspectos que requieren ser fortalecidos, como por ejemplo las dimensiones referidas a comunicación e integración y administración del talento humano, que a pesar que se encuentran en el mismo nivel de favorabilidad que el resto de las dimensiones, son las que registras los datos más bajos.

De acuerdo a lo expresado, por Corena, (2014), quien ratifica que aquellas dimensiones que están directamente relacionadas con las personas como lo son capacidad profesional, orientación organizacional y estilo de dirección son las dimensiones más importantes a la hora de evaluar y mantener el clima organizacional, debido a su estrecha relación con el ser y al considerarse a éste como el activo más importante y el que hace que una entidad se desarrolle y crezca, pues su investigación arrojó que las dimensiones Capacidad Profesional, Estilo de Dirección y Orientación Organizacional son las variables con mejor percepción.

Por otra parte en ambas investigaciones se observa que sin ser menos importantes pero que requieren de atención para el mantenimiento y mejoramiento del clima, se encuentran las dimensiones de medio ambiente físico, comunicación e integración y administración del talento, las cuales no pueden dejarse de lado, puesto que el no intervenirlas cuando se requiera, podría



generar fallos organizacionales, ya que estas dimensiones involucran aspectos que suponen que las personas requieren un ambiente físico apropiado así como canales de comunicación e información adecuados y eficientes que puedan favorecer el desarrollo de sus actividades.

De otro lado investigaciones como la de Buitrago (2010), aporta argumentos en relación con las dimensiones de comunicación e integración y trabajo en grupo, pues en su investigación concluye que:

Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo, sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella.

(Buitrago, 2010) Lo cual no está muy lejos de lo hallado en la presente investigación.

En la variable de comunicación, y teniendo en cuenta los resultados arrojados en el estudio, se evidencia que las dimensiones de mayor puntuación y que tuvieron mejor calificación fueron Recibiendo Información a otros (actual), Enviando Información a otros (actual) y Seguimiento a la información enviada actual donde la primera obtuvo una media de 3,23 y en la cual se puede evidenciar que las personas reconocen que si se les comunica por diferentes medios sobre el desempeño de trabajo, los cambios y novedades de los procesos de la entidad y la forma en que estos deben ser aplicados; en este sentido se puede ver reflejada una comunicación formal de tipo descendente; Según Nosnik (citado por Karina Cedaro, 2007), la comunicación descendente posibilita la transmisión de la información desde los niveles directivos hasta los niveles más

bajos en la jerarquía organizacional, con el fin de facilitar la coordinación entre los diferentes grupos de trabajo.

Con respecto a la dimensión de Enviando Información a Otros (actual), las personas dentro del proceso y rol en el que se desempeñan tienen clara la información que deben transmitir y enviar sobre su trabajo y que deben requerir para desarrollar el mismo; sin embargo algunos aspectos denotan que los participantes consideran que sus labores son demasiadas y pueden retrasar la respuesta de cada una de las solicitudes realizadas por sus jefes y requerimientos en general. Por otro lado, en la dimensión Seguimiento a la información enviada (actual) dentro de la entidad se destaca el rastreo de la información enviada a sus jefes inmediatos; sin embargo falta fortalecer el seguimiento de la información que se les envía a los subordinados, dado que no son revisadas constantemente o confunden el contenido de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, Naranjo, Martinez, Nieves y Gómez (2010) en su tesis de grado **(Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de empresa azucarera Colombia)** los mensajes de tarea están relacionados con la organización y cumplimiento de acuerdos, metas y objetivos trazados por la dirección de la empresa, los mensajes en cuanto a la formación y desarrollo de las reservas son insuficientes carecen de sistematicidad, por lo que en varias ocasiones se distorsiona el propósito del mensaje y no se le presta el interés que requiere por parte de los cuadros, de la reservas y de los demás trabajadores de manera general. En los mensajes de mantenimiento se incluyen la comunicación y la información de legislaciones, decretos, indicaciones, resoluciones de mayor vigencia y actualización, en cuanto al tema de la formación y desarrollo de las reservas se emiten pero no con la frecuencia que requiere por lo que afecta el funcionamiento organizado de las distintas direcciones de la empresa en este sentido para conseguir los objetivos propuestos.

De acuerdo a los resultados obtenidos y haciendo el análisis de la correlación existente entre las variables estudiadas, se puede decir que no existe una relación directa y fuerte entre ambas variables, aunque se percibe algunas correlaciones positivas pero débiles en tres dimensiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos y haciendo el análisis de las correlaciones significativas entre las variables estudiadas, se evidencio que en las dimensiones de Estilo de Dirección y Enviando Información a otros, se puede deducir que las personas que trabajan en la entidad, se encuentran satisfechas con la administración y modelo gerencial del Subdirector y los coordinadores; así mismo manifiestan sus inquietudes y comentan con ellos sobre diversos temas laborales. Lo anterior se asocia con el sistema de Gestión denominado **Sistema IV** (Participativo) Con respecto a los resultados de la medición del clima, Likert (citado por Quevedo, 2003 pág. 22-33). “Dicho sistema es el óptimo sistema de gestión. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la empresa. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados, la comunicación como elemento fundamental de la dirección estratégica posibilita el logro de resultados y la réplica de las políticas institucionales”

Para García (citado por Armas, 2014, pág. 66):

La comunicación interna se basa en las relaciones laborales flexibles que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas. Esta comunicación debe darse en toda la organización y tener una retroalimentación constante para lograr los mejores resultados, también existe como elemento globalizador de información imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, éste incide directamente en la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, en el clima laboral notándose sus efectos en la productividad.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que el estilo de dirección y la información que se da en la organización contribuyen de cierta manera al establecimiento de un clima organizacional propicio para el desarrollo de actividades y cumplimiento de las metas propuestas.

Con las dimensiones de Comunicación e Integración y Recibiendo Información de Otros, se percibe que las personas destacan y reconocen la información que reciben tanto de los jefes y los compañeros de trabajo, facilita el desarrollo de las funciones de cada uno; sin embargo se ve reflejada cantidad más no calidad en lo que se comunica. De una u otra forma, lo expresado anteriormente se puede relacionar con una de las interpretaciones obtenidas por Borrego(2007) donde manifiesta que en su mayoría, “los procesos comunicacionales son a través de interacciones informales, eso es lo que impera y de alguna forma entretiene el clima organizacional cuando sus actores hablan”.Teniendo en cuenta lo anterior se confirma que la comunicación organizacional, fortalece las relaciones formales e informales entre los actores organizacionales.

Cervera(citado por Armas, 2014, pág. 67)manifiesta que “la comunicación trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la organización”.Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y contrastándolos con la teoría se puede decir que el flujo de información que se da al interior del centro posibilita el establecimiento de canales de comunicación informales, se transmite información pero no se garantiza la recepción adecuada de la misma con lo cual se presentan dificultades para el desarrollo oportuno de las actividades, de allí la importancia de la retroalimentación en aras de garantizar la efectividad en la transmisión de los mensajes.

Según García (citado por Armas, 2014, pág. 67) “el no tener un sistema de retroalimentación adecuado hace que se pierda mucha información que los empleados pueden ofrecer y que es fundamental para satisfacer cada día mejor a los clientes”.

Entre las dimensiones de Trabajo en grupo y Recibir Información de Otros, se confirma que las personas se comparten información para fortalecer los procesos de cada área y discuten sobre cada uno de ellos, manifestando sus puntos de vista y planteando estrategias que permitan entender los procedimientos y las actividades a desarrollar de acuerdo al rol de cada trabajador. Sandoval (2014) concluye en su trabajo de grado que “la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.”

La comunicación interna favorece al clima laboral dado que existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que surjan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

En las dimensiones de Capacidad Profesional y Recibiendo Información también se puede definir que las personas no sólo cuentan con un perfil idóneo para realizar su trabajo y para este fin, hacen uso de la información que ellos reciben para desempeñar mejor su rol.

En el caso del presente estudio se encontraron relaciones entre algunas dimensiones; en este sentido Sandoval, (2014) “**comunicación interna y clima laboral**” (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango) concluye “la comunicación interna favorece al clima

laboral dado que existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que surjan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización”.

En este mismo sentido Suarez, (2014) concluye que “la intervención sobre la comunicación debe ser una prioridad para facilitar los procesos organizacionales; el fomento de espacios de discusión donde estén presentes los diferentes niveles jerárquicos y la presentación previa de información acerca del cambio deben ser los objetivos principales, al igual la ampliación de los canales de comunicación bidireccional, horizontal y vertical.”

#### **14. CONCLUSIONES**

El clima organizacional al interior de la entidad según los resultados obtenidos, es propicio para el desarrollo de las funciones, ya que las personas encargadas de liderar cada proceso cuentan con un estilo de dirección enmarcado en los conocimientos y habilidades gerenciales, así como los rasgos y cualidades suficientes para dirigir los grupos de interés, de esta forma se contribuye con la consecución de los objetivos y la ejecución del plan estratégico de la entidad.

El Centro de Procesos Industriales cuenta con personal administrativo cuyas capacidades profesionales y humanas son acordes al cargo que desempeñan y a través de los conocimientos, habilidades y competencias, garantizan no solo un buen desempeño a nivel laboral sino también un crecimiento individual.

De otro lado, la consolidación de buenas relaciones y sinergia entre los grupos de trabajo, permite propiciar un buen ambiente laboral, pues al tener en común la consecución de los objetivos, generan compromiso y responsabilidad.

La comunicación al interior de la entidad, de acuerdo a los resultados obtenidos, muestra que las personas reciben información de los diferentes canales de comunicación, respecto a cambios en la entidad, retroalimentación en los procesos realizados y en cuanto a su desempeño laboral, con el objetivo de que sean autónomos en la toma de acciones, generando en ellos sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad.

Así mismo, envían la información a los diferentes grupos de interés con los cuales se relaciona y hacen el seguimiento necesario para asegurar que no haya interrupciones en otro proceso por falta de información y así evitar inconvenientes; sin embargo en las dimensiones más bajas se deduce que las personas se saturan de mucha información y adicionalmente no logran asimilarla en su totalidad, dificultando sus labores, por lo que no se apropian de dicha información, generando conflictos y cuellos de botella en los procesos, especialmente en el proceso de la formación profesional integral, donde la mayoría de los funcionarios encuestados se desenvuelven.

Por tal motivo se pretende diseñar un modelo de gestión para el desarrollo como insumo para los líderes e interventores de cada área con el fin de medir el nivel de cumplimiento y facilitar la revisión periódica de las actividades y obligaciones asignadas a los colaboradores, Así mismo fortalecer el capital intelectual y desarrollo personal y también potencializar sus competencias comportamentales. Lo anterior con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, contribuir a su desarrollo personal y elevar sus niveles de satisfacción, efectividad y permanencia dentro de la entidad.

## BIBLIOGRAFIA

- Acosta, J. (1977). *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Angel, A. (2013). *Los campos de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas*. Filo de Palabra
- Andrade, Horacio (2005) *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Barcelona, Netbiblio
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Ed, Trillas. México
- Gassó Conchita y Otros (2013) *La comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones*. Documentos de Estrategia.
- Rebeil, María Antonieta (2003) *El poder de las comunicaciones en las organizaciones*. México, Editora Plaza y Valdez.
- Restrepo J Mariluz, (s.f.).*Signo y Pensamiento n° 26*. Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1995
- Robbins & Judge (2009). *Comportamiento Organizacional*, (13. Edición) México: Pearson Educación.
- Stoner, J (1997). *Administración*. Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana. México
- Trelles, R. (2001). *Comunicación organizacional, selección de lecturas*. La Habana. Editorial Felix Varela
- La comunicación interna como herramienta para la toma decisiones en la alta gerencia caso industrias Galber s.a.s. Paula Andrea González rodríguez. Bogotá, D.C., Abril 23 de 2014



- La comunicación interna. Jesús García Jiménez - 1998 - Business & Economics. Recuperado de: <https://www.google.com.co/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=isbn:847978377X>

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **Justificación**

Uno de los retos de las áreas de Gestión del Talento Humano, consiste en gestionar el desempeño de los integrantes de la organización a través de la potencialización de las esferas del desarrollo, atendiendo las necesidades de forma integral, se devela por tanto la necesidad de plantear e implementar estrategias que contribuyan en la consecución de este propósito.

En este sentido es importante reconocer el desarrollo integral de los miembros de la organización como un facilitador de beneficios que impactan no solo la calidad de vida sino también el clima organizacional a través del mejoramiento de la satisfacción, los niveles de motivación, el relacionamiento con el equipo de trabajo, entre otros.

La guía que se plantea a continuación se convierte en una herramienta valiosa no solo para las áreas de Gestión Humana sino también para los líderes que acompañan los diferentes procesos organizacionales, dado que aquí se plantea la brújula para realizar la gestión y acompañamiento en la consecución de propósitos personales y organizacionales, se identifican las potencialidades y las necesidades que requieren ser atendidas y gestionadas, a través de programas de desarrollo.

### **Objetivo General**

- Fortalecer el capital intelectual y desarrollo de las personas a través de la Gestión de su desempeño, en términos de alcance de objetivos y desarrollo de competencias.

## **Objetivos Específicos**

- *Revisar el desempeño en el cumplimiento de las contribuciones individuales.*
- *Consolidar canales de comunicación entre Jefe-colaborador y supervisor-contratista.*
- *Retroalimentar a los colaboradores sobre el desempeño en su trabajo, con el fin de promover su autocrítica y fortalecer su autoestima.*
- *Promover un estilo de dirección participativo, de apoyo y reconocimiento a la labor realizada.*

## **Estructura de la propuesta**

*A continuación se muestra la estructura que se constituye en una guía para direccionar la Gestión del Desempeño, está organizado en secciones que corresponden a las fases del proceso. Para ampliar el contenido de cada fase, remitirse al anexo “Documento de la Propuesta”.*

